



Наукові перспективи
Видавнича група

ISSN 2786-5274 (Print)
DOI:10.52058/2786-5274-2025-4(44)

*Ми їдемо за те, чому
немає цін в усьому світі –
за Батьківщиною.*
О. Довженко



Наукові інновації та передові технології

СЕРІЯ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"

СЕРІЯ "ПРАВО"

СЕРІЯ "ЕКОНОМІКА"

СЕРІЯ "ПСИХОЛОГІЯ"

СЕРІЯ "ПЕДАГОГІКА"



№ 4(44) 2025

Всеукраїнська Асамблея докторів наук із державного управління



у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

«Наукові інновації та передові технології»

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»,
Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

Випуск № 4(44) 2025

Київ – 2025

Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration



within the work of the Publishing Group «Scientific Perspectives»

«Scientific innovations and advanced technologies»

(Series «Management and administration», Series «Law», Series «Economics», Series «Psychology», Series «Pedagogy»)

Issue № 4(44) 2025

Kyiv – 2025



ISSN 2786-5274 Print

УДК 001.32:1 /3/(477)(02)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44))

**«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування»,
Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»):
журнал. 2025. № 4(44) 2025. С. 2120.**

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 07.04.2025, № 3/4-25)

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія КВ № 24962-14902Р від 13.09.2021 р.*

*Журнал видається за наукової підтримки: Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук
Азербайджану (Баку, Азербайджан), громадської організації «Асоціація науковців України», громадської організації
«Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і
психологів з духовно-морального виховання».*



*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.11.2021 № 1290
журналу присвоєно категорію "Б" із права*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 01.02.2022 № 89
журналу присвоєно категорію "Б" із педагогіки*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 07.04.2022 № 320 журналу
присвоєно категорію "Б" із економіки та державного управління*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.06.2023 № 768 журналу
присвоєно категорію "Б" зі спеціальностей 073 - менеджмент, 076 - підприємництво
та торгівля, 015 - професійна освіта*

*Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 23.08.2023 № 1035 журналу
присвоєно категорію "Б" зі спеціальності 053 - психологія*



*Наукове видання включено до міжнародної наукометричної
бази Index Copernicus, міжнародної пошукової системи Google
Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.*

*Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу у галузях державного управління,
права, економіки, психології, педагогіки та його інтеграції у світовий науковий простір, шляхом оприлюднення
результатів наукових досліджень.*

Головний редактор:



Романенко Євген Олександрович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)





Редакційна колегія:

- Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
- Бахов Іван Степанович — доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри іноземної філології та перекладу Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Беньковська Наталя Борисівна — кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри мовної підготовки Інституту Військово-Морських Сил Національного університету "Одеська морська академія" (Одеса, Україна)
- Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості (м. Київ, Україна)
- Бондар-Підгурська Оксана Василівна - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», (Полтава, Україна)
- Будник Вікторія Анатоліївна - кандидат економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій Державного університету інфраструктури та технологій (Київ, Україна)
- Г'бур Зоряна Володимирівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)
- Дацій Олександр Іванович — доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)
- Демідова Юлія Євгенівна - кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут» (Харків, Україна)
- Дем'янишина Олеся Андріївна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
- Дранус Любов Сергіївна — кандидат економічних наук, доцент, оцент кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили
- Журавльова Лариса Петрівна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології Поліського національного університету (Житомир, Україна)
- Заячківська Оксана Василівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Ільїн Валерій Юрійович - доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)
- Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
- Ічанська Олена Михайлівна - кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Кайдашев Роман Петрович — доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Каламаж Руслана Володимирівна - доктор психологічних наук, професор, проректор з навчально-виховної роботи Національного університету «Острозька академія» (Рівне, Україна)
- Кардаш Оксана Любомирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри комп'ютерних технологій та економічної кібернетики Навчально-наукового інституту автоматики, кібернетики та обчислювальної техніки Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)
- Калашнік Наталя Василівна — кандидат педагогічних наук, доцент кафедри українознавства Вінницького національного медичного університету ім. М.І.Пирогова, (Вінниця, Україна)
- Кернас Андрій Вячеславович – доктор філософії в галузі психології, кандидат психологічних наук, дійсний член Української психологічної асоціації, магістр права, магістр педагогіки, доцент кафедри Практичної психології Одеського національного морського університету, старший викладач кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету (Одеса, Україна)
- Кобець Дмитро Леонтійович - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент Хмельницького національного університету, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування (м. Хмельницький, Україна)
- Коваленко Олена Михайлівна - кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник відділу профільного навчання Інституту педагогіки НАПН України (Київ, Україна)
- Корильчук Неоніла Іванівна – кандидат медичних наук, доцент кафедри терапії та сімейної медицини Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського МОЗ України (Тернопіль, Україна)
- Корнієнко Петро Сергійович - доктор юридичних наук, доцент, адвокат, заступник першого проректора по роботі з коледжами, професор кафедри філософії та соціально-гуманітарних дисциплін Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)
- Кошова Світлана Петрівна — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління охороною здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика (Київ, Україна)
- Кравчук Володимир Миколайович — доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Кравчук Людмила Степанівна - кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна», завідувач кафедрою фізичної терапії, ерготерапії, фізичної культури і спорту Хмельницького інститут соціальних технологій Університет "Україна" (Хмельницький, Україна)
- Литвиненко Віктор Іванович — доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного права та порівняльного правознавства Навчального наукового інституту права Міжрегіональної академії управління персоналом (Київ, Україна)
- Лич (Назарук) Оксана Миколаївна - доктор психологічних наук, доцент, член-кореспондент української академії акмеології, член громадської спілки «Національна психологічна асоціація», доцент кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)



- Марушева Олександра Анатоліївна - доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та інформаційного менеджменту ПВНЗ Університет Новітніх Технологій (м. Київ, Україна)
- Міхальський Томаш — доктор наук, доцент кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща)
- Мізюк Вікторія Анатоліївна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності Ізмаїльського державного гуманітарного університету (Ізмаїл, Україна)
- Миргород-Карпова Валерія Валеріївна - кандидат юридичних наук, заступник директора з наукової роботи, старший викладач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Сумського державного університету (Суми, Україна)
- Непомняща Ірина Миколаївна - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії та методики дошкільної освіти Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
- Новак-Каляєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)
- Огієнко Альона Володимирівна - доктор економічних наук, доцент кафедри організації авіаційних робіт та послуг Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Орлова Наталія Сергіївна - доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)
- Павлов Костянтин Володимирович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Павлова Олена Миколаївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
- Пагула Тамара Іванівна - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, директор Інституту педагогічної освіти Приватного вищого навчального закладу «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука» (Рівне, Україна)
- Помиткін Едуард Олександрович — доктор психологічних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Язюна НАПН України (Київ, Україна)
- Помиткіна Любов Віталіївна — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Приходькіна Наталія Олексіївна - доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (Київ, Україна)
- Савенко Олена Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права Дніпровського державного аграрно-економічного університету, членкиня громадської наукової організації "Фінансово-економічна наукова рада" (Київ, Україна)
- Самусь Тетяна Володимирівна – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри професійної освіти та технології сільськогосподарського виробництва Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка (м. Глухів, Україна)
- Сапожников Станіслав Володимирович - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та психології Університету імені Альфреда Нобеля (Дніпро, Україна)
- Сопілко Ірина Миколаївна - доктор юридичних наук, професор, Відмінник освіти України, Заслужений юрист України, декан юридичного факультету Національного Авіаційного Університету (Київ, Україна)
- Титко Анна Василівна — кандидат юридичних наук, провідний науковий співробітник Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
- Трушкіна Наталія Валеріївна — кандидат економічних наук, член-кореспондент Академії економічних наук України, дійсний член Центру українсько-європейського наукового співробітництва, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (Київ, Україна)
- Турчинова Ганна Володимирівна — кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету природничо-географічної освіти та екології Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (Київ, Україна)
- Фаловська Ірина Дмитрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та психології Комунального закладу вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» (Луцьк, Україна)
- Хохліна Олена Петрівна — доктор психологічних наук, професор, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Чепурна Мирослава Володимирівна - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувачка кафедри іноземних мов та міжнародної комунікації Черкаського державного технологічного університету (Черкаси, Україна)
- Чернуха Надія Миколаївна — доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
- Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)
- Яковичка Лада Савеліївна — доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри авіаційної психології Національного авіаційного університету (Київ, Україна)
- Якушева Оксана Вікторівна — кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Черкаського державного технологічного університету (Черкаси, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори

© автори статей, 2025
© Всеукраїнська Асамблея
докторів наук із державного управління, 2025
© Видавнича група «Наукові перспективи», 2025





ЗМІСТ

СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

Гурковський В.І., Романенко Є.О. <i>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТ- НИЦТВОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ, ПОЛІТИКА США ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ КРАЇН НАТО</i>	23
Shlenova M.H., Borysov V.A., Grechanyk O.Ye. <i>METAPROGRAM PROFILING IN HIGHER EDUCATION AS A FRAMEWORK FOR ENHANCING TEACHING EFFECTIVENESS AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT</i>	38
Бельська Т.В. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРА- ТИВНИХ ПОСЛУГ У МЕГАПОЛІСІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ</i>	52
Вербицька Г.Л. <i>ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗА- ЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</i>	63
Возна О.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	77
Вольська О.М. <i>ДЕЛІБЕРАТИВНА ДЕМОКРАТІЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКИЙ ДІАЛОГ ЯК ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА</i>	88
Ворончак І.О., Коцко Т.А., Скотний П.В. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	96
Горник В.Г., Сімак С.В., Бельська Т.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ</i>	109
Гриньків М.А. <i>ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	119
Дегтярьов А.В. <i>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ</i>	130





Захарчук М.Є. <i>СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РОЗВИТКУ</i>	141
Керецман О.М., Дегтяр О.А. <i>МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В СФЕРІ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ</i>	151
Левицька Я.В., Іванкова Н.О. <i>ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ КРАЇН СВІТУ</i>	161
Леськів М.Б. <i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ, КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ</i>	172
Лопушинський І.П., Момоток О.М., Козакова Л.О. <i>ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</i>	183
Лощихін О.О. <i>УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ</i>	196
Лучко Г.Й., Лапотков В.А. <i>АНАЛІЗУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ІТ-СЕКТОРІ</i>	208
Мазур Ю.В. <i>ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ</i>	221
Марутян Р.Р. <i>МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГАХ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ</i>	231
Марушева О.А. <i>РОЛЬ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА У ПРОЦЕСАХ КОМПЛЕКСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ В АСПЕКТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	242
Мирна Н.В., Редін П.О. <i>ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ</i>	257
Мітін В.С. <i>ФЕНОМЕН ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В ЗАХІДНІЙ УКРАЇНІ НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ</i>	273





Молибога Р.М. <i>СУЧАСНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ В ЯПОНІЇ</i>	283
Мосін А.В. <i>СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ</i>	293
Музика М.П. <i>РОЛЬ ЕТИКИ В ДЕРЖАВОТВОРЧОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ, ПРИНЦИПИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ</i>	307
Наливайко Н.Я., Дідович І.І. <i>ВПЛИВ ЛОГІСТИКИ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ПОТРЕБИ В ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ ПОСТАЧАННЯ</i>	318
Непомнящий О.М., Дегтяр О.А., Лагунова І.А. <i>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	328
Нікітенко Р.П. <i>РОЛЬ СКРИНІНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ З ПРОФІЛАКТИКИ ОНКОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ</i>	337
Ніколіна І.І., Ніколіна І.І., Гулівата І.О. <i>ДЕРЖАВНА ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ</i>	352
Нурієв Еміл Аллахверді огли <i>ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ</i>	362
Орган С.І. <i>СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ</i>	373
Петровський П.М. <i>ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРИНЦИП ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-МЕДИЧНІЙ СФЕРІ</i>	384
Пилипець Р.Ю. <i>ЕТНОКУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ</i>	395
Позичанюк К.І. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ</i>	406



Половян Н.С., Калущка-Гладюк І.В. <i>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ</i>	418
Приймак В.М., Боровльова О.Д. <i>ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ</i>	427
Проць Р.Р. <i>ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮ- ВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	437
Савків У.С., Любченко О.В. <i>МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</i>	446
Хольченков М.О. <i>КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ</i>	456
Шуст В.Б. <i>ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</i>	469
Ясюк О.М., Дегтяр О.А. <i>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</i>	480
Ohinok S.V., Hunka V. <i>RESEARCH ON THE MAIN CHALLENGES FACED BY E-COMMERCE IN THE DIGITALIZATION ERA</i>	489
Андрусів У.Я., Чучук Ю.В. <i>СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРЕЙДЕРІВ ЕНЕРГОНОСІЇВ В УКРАЇНІ</i>	502
Бірюков Є.І. <i>МЕТОДИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРОБНИЧІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</i>	513
Галан Л.В., Борисевич Є.Г. <i>КОНВЕРГЕНЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІ- КАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	521
Германюк Н.В., Швецова К.Г. <i>ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УКРАЇНІ</i>	534





Жувака С.В. <i>ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТЬ</i>	543
Ладонько Л.С., Скорик Т.В., Цілина Д.О. <i>РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ У КУЛЬТУРНО-ПАТРІОТИЧНОМУ ВИХОВАННІ МОЛОДІ</i>	557
Манець С.В. <i>МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ</i>	567
Маринчак Р.О.О. <i>ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ</i>	580
Марусяк І.В., Гуц Р.Б. <i>МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	592
Маслак М.В., Фоцій М.Д. <i>ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА</i>	604
Перевозова І.В., Устенко А.О., Жук І.М. <i>ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У РІЄЛТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ</i>	622
Русин-Гриник Р.Р., Фарат О.В., Фарат Д.З. <i>ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ МІКРОПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН РИНКУ</i>	632
Сохань І.В., Лузан Є.С. <i>АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ</i>	643
Тешева Л.В., Авдєєва А. <i>АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ</i>	658
Христенко Л.М., Велитченко О.А., Трифонова О.В. <i>СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</i>	667
Шинкаренко В.М., Шинкаренко Л.В., Шарай Н.В. <i>ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ АНАЛІЗУ ЧАСОВИХ РЯДІВ</i>	683
Острогляд В.К. <i>МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</i>	696



Рябикіна Н.І., Рябикіна К.Г. 706
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕРЧЕНДАЙЗИНГУ В ТОРГІВЛІ

Слав'юк Р.А., Момотюк В.В. 722
РОЛЬ Е-КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ ЇЇ РОЗВИТКУ

СЕРІЯ «Економіка»

Shevchenko V.S., Zaporozhets H.V. 732
APPLICATION OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Арсененко І.А., Арабаджи О.С., Донець І.А., Донченко Л.М., Левада О.М., Непша О.В. 744
АВТЕНТИЧНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Гавадзин Н.О., Клубук А.І., Зелінський І.А., Пасічник В.В. 757
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ

Гачко Б.М. 765
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА

Гора А.В., Дідюк І.Л., Подоляка А.М., Левченко В.О. 775
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ТА ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Дегтярь Н.В., Богінська Л.О. 791
ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГО- ОРІЄНТОВАНОЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Зубова В.В. 803
КОГНІТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВІДСОТКОВИМ РИЗИКОМ БАНКУ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ

Коваленко Н.О. 813
СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Короленко О.Б., Рябикіна К.Г., Рябикіна Н.І., Ртищев С.А. 826
АНАЛІТИЧНИЙ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РІЗНИМИ СУБ'ЄКТАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Корчинський І.О. 838
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: СТРАТЕГІЇ Й ПРАКТИКИ

Котвицька Н.М., Пархоменко В.В., Денисюк О.В. 847
МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ





Кравцова С.В. <i>ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСУРСІВ</i>	858
Маковецька Н.В., Сидорук А.В., Бай А.А. <i>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІТЕЙЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</i>	869
Максимова І.І. <i>СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД</i>	877
Мельниченко С.В., Бондарев Б.В. <i>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ</i>	891
Овчарук О.М., Петін В.В. <i>МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</i>	905
Покачайло В.М. <i>ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З ЕНЕРГЕТИЧНОЮ КРИЗОЮ</i>	919
Савко В.В. <i>СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА РОЛЬ ІМІДЖУ У ПОБУДОВІ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ З УРАХУВАННЯМ СЕГМЕНТІВ</i>	930
Сас Л.С., Шеленко Д.І., Баланюк І.Ф., Ємець О.І., Каліщун Ю.Є. <i>ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІД- НОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДІ</i>	942
Світлична В.Ю., Александрова С.А. <i>ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТЕХНІК МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ</i>	955
Станіславик О.В., Коваленко О.М. <i>СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ КАНАЛИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ</i>	968
Угоднікова О.І. <i>ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗ- ПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ</i>	989
Фісуненко П.А., Берестюк М.В. <i>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЄКТАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОСТУЛАТИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ</i>	1000



Чумаченко О.Г.

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

1010

Шелестова А.М., Лубенець С.В.

*ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМИ
КІБЕРЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ*

1020

Шиверський Д.А., Цибрух Ю.І.

*КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ*

1034

СЕРІЯ «Педагогіка»

Orlenko I.M.

*STATE-OF-THE-ART DIAGNOSTIC TOOLS FOR ASSESSING THE SCHOOL
PREPAREDNESS OF CHILDREN WITH AUTISM SPECTRUM DISORDER*

1043

Raikhel A.M., Harapko V., Bilak M., Harapko M.

*SOCIAL INVOLVEMENT AND STUDENTS' ENGAGEMENT THROUGH DIGITAL
STORYTELLING*

1057

Ruban M.Yu.

*HOLISTIC METHOD OF DEVELOPING CREATIVE ABILITIES IN STUDENTS
OF THE STEM EDUCATION SYSTEM*

1068

Tasyts T.V.

*RESEARCH ON STRATEGIES FOR MAINTAINING AND SUPPORTING
DEVELOPED LANGUAGE AUTOMATISM UNDER CONDITIONS OF
IRREGULAR LANGUAGE USE*

1084

Tasyts T.V.

*FORMATION OF SPEECH AUTOMATISM IN ENGLISH LANGUAGE
LEARNING: COMMUNICATIVE AND PRACTICAL APPROACHES*

1092

Tsukanova A.O.

*HISTORY AND MATHEMATICS (VIA ONE PRACTICAL CLASS ON THE THEME
«INTEGRAL CALCULUS. CALCULATING INTEGRALS WITH THE HELP OF
THE GAMMA AND THE BETA FUNCTION»)*

1101

Бачинська Н.Я.

*«ПЕРЕВЕРНУТЕ НАВЧАННЯ» У ВИВЧЕННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ІННО-
ВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДЛЯ КУРСАНТІВ ВВНЗ ТА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ*

1114

Блавт О.З., Гуртова Т.В.

*ФІЗИЧНЕ ФІХОВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ІНКЛЮЗІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ-ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ*

1126





Брюханова Т.С. <i>ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В СПОРТИВНИХ ВИДАХ ЄДИНОБОРСТВ</i>	1137
Бухнієва О.А. <i>ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРАТИВНОГО ПІДХОДУ</i>	1145
Волкова Н.П., Олійник І.В. <i>ПРАКТИКА МАЙБУТНІХ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ З ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ: ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	1153
Григор'єва Н.А. <i>МУЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ В СИСТЕМАХ МОНТЕССОРІ ТА СУЗУКІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ДИТИНИ</i>	1168
Гузик Н.М., Ліщинська Х.І., Сокульська Н.Б. <i>РОЛЬ ВИКЛАДАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ</i>	1179
Добровольська Р.О., Білозерська Г.О., Кравцова Н.Є., Белінська Т.В., Барановська А.А. <i>ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) В ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ-МУЗИКАНТІВ НА ЗАНЯТТЯХ З ХОРОВОГО КЛАСУ</i>	1193
Душечкіна Н.Ю., Совгіра С.В., Кочубей О.В. <i>ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЕКОЛОГІВ</i>	1210
Жень Фушен, Кін О.М. <i>АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У КИТАЙСЬКІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ПОРУШЕНЬ</i>	1219
Жукова А.Р., Горошко-Яровик Л.І., Яровик Д.Р. <i>КОНЦЕПЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ У СУЧАСНІЙ ОСВІТІ</i>	1228
Зубченко Л.В., Макаренко Н.Г. <i>ФІТНЕС-ЙОГА ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УКРІПЛЕННЯ ЗДОРОВ'Я СТУДЕНТІВ</i>	1238
Кашина Г.С., Бацуровська І.В., Кутафін Ю.В., Брезецький С.О. <i>КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОБІЛЬНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ</i>	1248
Книш Л.О. <i>ОРГАНІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВИКЛАДАЧА І СТУДЕНТІВ У ХОДІ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ</i>	1262
Кондур О.С., Шурігін К.А. <i>ПРО КУЛЬТУРУ ЯКОСТІ В ПЕДАГОГІЧНІЙ ОСВІТІ</i>	1272



- Кузава І.Б., Сіпко Л.О.** 1284
ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ДО РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ РОБОТИ З ДІТЬМИ З ПОРУШЕННЯМИ ОПОРНО-РУХОВОГО АПАРАТУ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ
- Курчатова А.В.** 1296
ТРАНСФОРМАЦІЯ АМЕРИКАНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК РЕЗУЛЬТАТУ ПОСДНАННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
- Маринченко Є.О., Муковоз М.І.** 1302
ФОРМУВАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ
- Мельничук Ю.Є., Полухтович Т.Г.** 1311
ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ОНЛАЙН-СЕРВІСИ: ВПЛИВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СУСПІЛЬСТВА
- Михайленко І.В., Нестеренко В.О.** 1322
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗВО ЯК ЧИННИК ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ
- Мірошніченко В.І.** 1335
МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ЕКОНОМІКИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
- Приходькіна Н.О.** 1347
ПСИХОЛОГІЧНА ЗРІЛІСТЬ ОСОБИСТОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ
- Рожкова М.Г.** 1367
БАГАТОМОВНІСТЬ ЯК КОГНІТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
- Семененко Ю.С.** 1378
ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ
- Синьчук О.М., Третяк О.М., Садова І.І., Гудовсек О.А.** 1392
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ПЕДАГОГА ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
- Сімкова І.О., Власюк А.Д.** 1408
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ-ФІЛОЛОГІВ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ
- Сокульська Н.Б., Кмін В.Ф.** 1420
РОЛЬ ГУМОРУ ПРИ ВИКЛАДАННІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ КУРСАНТІВ ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАКЛАДІВ



- Степанова Н.М.** 1430
*РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ДІТЕЙ ПЕРЕД-
ШКІЛЬНОГО Й МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ: ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ*
- Суходольський В.О.** 1439
НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ НАЛАШТУВАННЮ ЗВ'ЯЗКУ ПРИСТРОЇВ ІОТ
- Тасиць Т.В.** 1452
*ДОСЛІДЖЕННЯ СПОСОБІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СФОРМОВАНОГО
МОВНОГО АВТОМАТИЗМУ В УМОВАХ НЕРЕГУЛЯРНОГО ВИКОРИСТАННЯ
МОВИ*
- Тасиць Т.В.** 1461
*ФОРМУВАННЯ МОВЛЕННЄВОГО АВТОМАТИЗМУ У ВИВЧЕННІ
АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: КОМУНІКАТИВНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ПІДХОДИ*
- Трифонов О.С.** 1471
*ПЕДАГОГІЧНЕ КОРИГУВАННЯ МОВЛЕННЯ ДІТЕЙ СЕРЕДНЬОГО
ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ В КОМУНІКАТИВНО-ІГРОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ*
- Тронь Ю.О.** 1480
*ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В
ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ*
- Форостян О.І., Начинова О.В.** 1490
*ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОРЕЦІЙНО-
РОЗВИТКОВІЙ РОБОТІ НАД ЗВ'ЯЗНИМ МОВЛЕННЯМ У ДІТЕЙ З
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ ПОРУШЕННЯМИ*
- Чубінська Н.Б., Маслюк А.Д.** 1501
*КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ТА
ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ В
ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ*
- Чубінська Н.Б., Скочиляс А.Б.** 1512
*КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ*
- Шинкарьова В.С.** 1520
*ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДГОТОВКИ
МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ ДО ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ
СТАРШИХ ДОШКІЛЬНИКІВ*
- Якименко П.В.** 1533
*МОДЕРНІЗАЦІЯ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ
ДЕРЖАВНИХ СТАНДАРТІВ ТА ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ПІДРУЧНИКАХ
НОВОГО ПОКОЛІННЯ*



СЕРІЯ «Право»

- Булик І.Л., Бухтіярова І.Г.** 1540
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ» ТА «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»
- Ващук О.С.** 1550
ВПЛИВ КОНВЕНЦІЇ ТА ПРАКТИКИ ЄСПЛ НА ПРАВОВУ ДОКТРИНУ: ДОКТРИНАЛЬНІ ЗАСАДИ
- Виноградова А.І.** 1558
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ
- Герасименко О.М.** 1571
ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ПОПЕРЕДЖЕННЯ СЛУЖБОЮ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
- Дараган В.В., Вовчок Р.Ю.** 1594
ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРАБАНДИ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА ЗБРОЇ В УКРАЇНІ: КІЛЬКІСНІ ТА ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ
- Дерев'янко Н.З., Вархов А.Г.** 1606
НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД
- Долгий О.О., Долгий О.А., Горзов В.А.** 1619
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛADOVA ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ: ОЦІНКА ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ТЛУМАЧЕННЯ ЗМІСТУ ТА ОСВІТНІХ АСПЕКТІВ
- Золотарьова О.І.** 1628
ДОМАШНЄ НАСИЛЬСТВО: ІСТОРИЧНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ
- Калінюк А.Л., Петровський А.В., Ракул О.В.** 1637
РОЛЬ ОРГАНІВ ТА УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ У СУДОВОМУ ЗАХИСТІ ЧЕСТІ ТА ГІДНОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ
- Кікта М.І.** 1647
ПОДАТКОВІ ПРАВОВІДНОСИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
- Корпан П.Ю.** 1658
МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВ У СФЕРІ ОБМІНУ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЄЮ
- Куцук К.В.** 1666
ДО ПИТАННЯ СУБ'ЄКТНОГО СКЛАДУ У ДЕЯКИХ КАТЕГОРІЯХ СПРАВ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ



- Кушакова-Костицька Н.В.** 1685
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС, ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ: ПИТАННЯ ПРАВОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ
- Миронюк Р. В.** 1696
ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРИМУСОВОГО ВІДЧУЖЕННЯ МАЙНА ДЛЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ
- Миронюк Р.В., Ніцевич О.В.** 1709
ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРИМУСОВОГО ВІДЧУЖЕННЯ МАЙНА ДЛЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ
- Ноняк М.В.** 1722
ПРАВО ЛЮДИНИ НА МИР: ЧИННИКИ РОЗВИТКУ
- Орел А.М., Чумаков Д.Д., Веріженко О.С.** 1732
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗНАНЬ У ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ
- Пиріг І.В.** 1744
ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ ЗАХИСНИКА ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ВЕРБАЛЬНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ ЩОДО НАРОДНОГО ДЕПУТАТА УКРАЇНИ
- Полюхович О.І.** 1755
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ
- Рябко Є.О.** 1769
ОСОБЛИВОСТІ МЕДІАЦІЇ У ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД
- Садівничий Б.О.** 1779
СТАН РОЗРОБЛЕНOSTІ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ МЕТОДИКИ РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ У БУДІВНИЦТВІ
- Соцька А.М., Ємельянов В.Р.** 1789
ПРАВО ОСОБИ З ІНВАЛІДНІСТЮ НА ШЛЮБ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ
- Тептюк Л.М.** 1798
ПРОБЛЕМА ЗБЕРЕЖЕННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ (ПРАВОВИЙ АСПЕКТ)
- Трясов Д.А.** 1807
МЕХАНІЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ПОДАТКОВОГО ОБОВ'ЯЗКУ
- Устінова-Бойченко Г.М., Юнацький М.О.** 1816
ОСОБЛИВОСТІ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ КРЕДИТУВАННЯ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКАХ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС



- Худолей Я.Г.** 1829
ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ
- Цицюра В.І.** 1836
ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ ТА ЇХ ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА
- Чурикова І.В.** 1846
ЗЛОВЖИВАННЯ СТОРОНОЮ ЗАХИСТУ ПРОЦЕСУАЛЬНИМИ ПРАВАМИ НА СТАДІЇ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ
- Шевченко В.Б.** 1854
РЕФОРМУВАННЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЄС: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПУ «ВИТЯГНУТОЇ РУКИ»
- Шорський П.О.** 1867
ЮРИДИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВИХ ЧИННИКІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ
- СЕРІЯ «Психологія»**
- Kovalska N.M., Mysyn B.Ye.** 1876
USE OF PSYCHOLOGICAL TERMINOLOGY IN THE PROCESS OF COUNSELING ENGLISH-SPEAKING CLIENTS (PSYCHOLOGICAL AND TRANSLATION PERSPECTIVES)
- Бабчук О.Г., Велічко Г.В.** 1889
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВІКТИМНОЇ ПОВЕДІНКИ
- Варивода К.С.** 1900
ВПРОВАДЖЕННЯ НЕЙРОГІМНАСТИКИ ЯК ОЗДОРОВЧОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КОГНІТИВНИХ ФУНКЦІЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМИ «НЕЙРОГАРМОНІЯ»
- Єльчанінова Т.М., Жванія Т.В., Ступак О.П.** 1916
РЕФЛЕКСИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ
- Любочкіна Г.О.** 1926
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ ОБДАРОВАНИХ ДІТЕЙ
- Максим О.В., Рябовол Т.А.** 1935
ПРОФІЛАКТИКА ДЕВІАЦІЙ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
- Машак С.О.** 1949
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ПСИХОЛОГА ЗАСОБАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЗАГАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ»





- Мосол Н.О., Герасимова Г.О., Неманежина А.О.** 1962
СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
- Осіпов В.М.** 1975
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ХРОНІЧНОГО БОЛЬОВОГО СИНДРОМУ
- Санніков О.І., Коротнян Н.О.** 1987
КОМПЛЕКС ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ: РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ УСПІШНОСТІ ОСОБИСТОСТІ
- Соболта Ю.О.** 2002
ОСОБЛИВОСТІ ЗМІН ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В РАМКАХ КОРОТКОСТРОКОВОЇ ПРОГРАМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ НА ГОСПІТАЛЬНОМУ ЕТАПІ РЕАБІЛІТАЦІЇ
- Татарченко О.Б.** 2019
ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ІДЕНТИЧНОСТІ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ УКРАЇНИ
- Томченко М.А., Губа Н.О., Неманежина А.О., Горlach В.В., Авдюшко А.В.** 2031
ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ВЧИТЕЛІВ ЗАСОБАМИ АРТ-ТЕРАПІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
- Фролова М.Е., Берегова Г.Д., Момоток О.М.** 2042
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ З ПСИХОЛОГІЇ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ
- Цумарєва Н.В.** 2055
ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПАТЕРНАЛЬНОЇ (БАТЬКІВСЬКОЇ) ДЕПРИВАЦІЇ У ДІТЕЙ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В СИТУАЦІЇ ВІЙНИ
- Чужикова В.Г., Анохіна Г.В.** 2067
ПЕДАГОГІЧНА ПСИХОЛОГІЯ В УМОВАХ ПАРАДИГМАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
- Шандрук О.Г., Гумовська І.М., Шевчук О.Р.** 2077
ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬСЕНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ: ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА АДАПТАЦІЮ ТА ВІДНОВЛЕННЯ
- Шаталович І.В., Шаталович О.М.** 2087
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЮНАЦЬКОГО ВІКУ
- Шель Н.В., Мушкет Я.В.** 2099
РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ВИБІР СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СТАРШОКЛАСНИКІВ
- Яворська Г.Ю.** 2109
АУТЕНТИЧНІ ТА РЕКЕТНІ ПОЧУТТЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ





ШАНОВНІ АВТОРИ, ЧИТАЧІ, РЕДАКЦІЯ ТА ЗАСНОВНИКИ ЖУРНАЛУ “ НАУКОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ”!



Радий вітати Вас із виходом чергового номеру фахового видання!

Кожен випуск журналу є важливим етапом професійного становлення українських вчених, адже дозволяє їм безпосередньо ознайомитися із різними напрямками наукової діяльності, розширити мережу професійних контактів та висловити на сторінках видання власні думки та пріоритети у подальшому розвитку.

Бажаю міцного здоров'я, миру, щастя, натхнення розвивати ідеї новаторського руху освітян, що визначені проблемними аспектами європейської трансформації науки!

Разом створюємо синергію перемоги!

**З повагою,
головний редактор , доктор наук з державного управління,
професор, полковник Центрального науково-дослідного інституту
Збройних Сил України,
Заслужений юрист України**

Є.О. Романенко

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!



Вийшов черговий випуск журналу категорії Б «Наукові інновації та передові технології».

Порушені на сторінках видання питання викликають чимало наукових дискусій щодо: порівняння категорій, що оцінюються при формуванні розподілу країн світу за інноваційним розвитком та окреслення стану України в зазначених категоріях; систематизації понятійного апарату щодо громадянської компетентності дітей передшкільного та молодшого шкільного віку; аналізу змін на ринку праці України під час активної фази бойових дій; теоретико-практичного обґрунтування проблем педагогічного коригування

мовлення дітей середнього дошкільного віку в комунікативно-ігровій діяльності; вирішення проблем державного управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Росії, з особливим акцентом на вплив хиткої позиції США та потенціал моделей координації країн НАТО та ін.

Бажаю міцного здоров'я, творчої наснаги, професійних злетів, життєвого оптимізму, людського щастя та процвітання, бути завжди наповненими радістю!

Разом наближаємо Перемогу!

З повагою,

**директор Видавничої групи «Наукові перспективи»,
кандидат наук з державного управління, доцент,
Лауреат премії Президента України для молодих вчених,
Лауреат премії Верховної Ради України
молодим ученим**

Ірина Жукова



СЕРІЯ «Управління та адміністрування»

УДК 327:355.1 (477),355.1:341.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-23-37](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-23-37)

Гурковський Володимир Ігорович доктор наук з державного управління, професор, начальник відділу, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, тел.: (067) 502-69-00, <https://orcid.org/0000-0003-2021-5204>

Романенко Євген Олександрович доктор наук з державного управління, професор, начальник відділу, Центральний науково-дослідний інститут Збройних Сил України, м. Київ, тел.: (050) 462-72-17, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ, ПОЛІТИКА США ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ КРАЇН НАТО

Анотація. Актуальність теми зумовлена геополітичною ситуацією 2025 року, коли російська агресія залишається головною загрозою для Європи, а міжнародна підтримка України зазнає випробувань. Ця стаття аналізує складнощі, з якими стикається державне управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Російської Федерації, що розпочалася у 2014 році, набула повномасштабного характеру у 2022 році та залишається гострою на квітень 2025 року. Особливу увагу приділено впливу хиткої позиції Сполучених Штатів, де після повернення Дональда Трампа до влади у січні 2025 року підтримка України послабилася через внутрішньополітичні розбіжності та проникнення російських дезінформаційних наративів у політичний простір США. Дослідження спирається на системний підхід, історико-порівняльний метод і аналіз даних із відкритих джерел, наукових праць та офіційних документів, щоб розібратися в глибинних причинах управлінських труднощів і знайти шляхи їх подолання. У контексті невпинної відмови Росії від мирних ініціатив і посилення гібридних загроз розглядається досвід координації країн НАТО – Польщі, Литви, Естонії та Фінляндії – як можливий орієнтир для України у співпраці з Альянсом. Наведено конкретні приклади того, як адміністрація Трампа використовує російські наративи, їхній вплив на американську політику та управлінські процеси в Україні, а



також детально проаналізовано європейські підходи до протидії гібридним викликам.

Мета роботи – запропонувати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення державного управління міжнародним військовим співробітництвом України в сучасних умовах, зосередившись на центральних точках впливу, які посилять Сили оборони України та обороноспроможність держави. В статті з'ясовано як американська політика впливає на координацію міжнародної підтримки, проаналізовано моделі військового співробітництва країн НАТО як основи для адаптації, виявлено внутрішні недоліки в державному управлінні міжнародним військовим співробітництвом, сформульовано пропозиції для підвищення ефективності співпраці з міжнародними партнерами.

Стаття розрахована на науковців і практиків у сфері державного управління, міжнародних відносин та воєнної політики, які шукають глибокого розуміння сучасних безпекових загроз та шляхів протидії цим загрозам.

Ключові слова: міжнародне військове співробітництво, гібридна агресія РФ, політика США в сучасних умовах, європейський досвід, країни НАТО, державне управління, російські наративи, дезінформація

Hurkovskiy Volodymyr Ihorovich Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department, Central Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, tel.: (067) 502-69-00, <https://orcid.org/0000-0003-2021-5204>

Romanenko Evgen Oleksandrovich Doctor of Public Administration, Professor, Head of Department, Central Scientific Research Institute of the Armed Forces of Ukraine, Kyiv, tel.: (050) 462-72-17, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

STATE MANAGEMENT OF UKRAINE'S INTERNATIONAL MILITARY COOPERATION UNDER HYBRID AGGRESSION: GLOBAL CHALLENGES, U.S. POLICY, AND NATO ADAPTATION MECHANISMS

Abstract. The relevance of this study is driven by the geopolitical landscape of 2025, where Russian aggression remains the primary threat to Europe, while international support for Ukraine faces increasing challenges. This article examines the complexities of state management in Ukraine's international military cooperation amidst Russia's hybrid aggression, which began in 2014, escalated into a full-scale war in 2022, and remains an acute issue as of April 2025. Particular emphasis is placed on the impact of the unstable position of the United States, where, following Donald Trump's return to power in January 2025, U.S. support for Ukraine has weakened due to internal political disagreements and the penetration of Russian disinformation narratives into the American political discourse. The study employs a systematic approach, historical-comparative method, and analysis of



open-source data, academic research, and official documents to identify the root causes of management challenges and propose solutions. Against the backdrop of Russia's continued rejection of peace initiatives and the intensification of hybrid threats, the article explores NATO coordination experiences—specifically in Poland, Lithuania, Estonia, and Finland—as potential models for Ukraine's cooperation with the Alliance. Specific examples illustrate how the Trump administration integrates Russian narratives, their impact on U.S. policy and governance processes in Ukraine, and European approaches to countering hybrid threats. The study aims not only to outline the existing issues but also to propose well-founded recommendations for improving the state management of Ukraine's international military cooperation, focusing on key leverage points to strengthen the country's defense forces and overall defense capabilities.

The article examines how U.S. policies influence the coordination of international support, analyzes NATO military cooperation models as a foundation for adaptation, identifies internal shortcomings in the management of international military cooperation, and formulates recommendations to enhance the effectiveness of Ukraine's collaboration with international partners.

This study is intended for researchers and practitioners in the fields of public administration, international relations, and military policy seeking a deeper understanding of contemporary security threats and strategies to counter them.

Keywords: international military cooperation, Russia's hybrid aggression, U.S. policy, European experience, NATO countries, state management, Russian narratives, disinformation

Постановка проблеми. Російсько-українська війна, що не вщухає станом на квітень 2025 року, поставила державне управління міжнародним військовим співробітництвом у центр боротьби за збереження суверенітету держави. Росія, застосовуючи гібридний арсенал – від ракетних ударів по цивільній інфраструктурі до кібератак і масованої дезінформації, – не лише уникає будь-яких спроб мирного врегулювання, а й цілеспрямовано підриває єдність західних партнерів України. У цьому контексті політика нинішнього керівництва США, які з 2014 року були головним постачальником військової допомоги, стала джерелом низки викликів для міжнародного військового співробітництва України. Із поверненням Дональда Трампа до Білого дому у 2025 році американська підтримка почала коливатися через внутрішньополітичні суперечності та вплив російських наративів, таких як “втома від війни” чи “необхідність компромісу з Росією”. Ці ідеї, що просочуються через медіа та політичні кола США, ускладнюють стратегічну взаємодію в рамках НАТО, змушуючи Україну шукати нові способи залучення підтримки.

Тим часом країни НАТО, такі як Польща, Литва, Естонія, Фінляндія та Швеція демонструють приклади стійкості та ефективною координації, які могли б стати для України дороговказом. Однак внутрішні управлінські





процеси в Україні не завжди дозволяють повною мірою скористатися цими можливостями: розпорошеність відповідальності між інституціями, надмірна залежність від одного партнера та недостатня увага до європейських моделей управління створюють перешкоди. Проблема полягає у відсутності цілісної стратегії, яка б об'єднала зовнішні ресурси в ефективну систему, здатну протистояти гібридним загрозам і забезпечити успіх Сил оборони України. Це дослідження прагне розібратися в причинах цих труднощів і сформулювати можливі практичні рішення, які посилять позиції України в умовах триваючої агресії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій у контексті державного управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Росії демонструє значний інтерес до цієї проблематики як в українському, так і в міжнародному академічному середовищі. Одним із головних напрямів є вивчення теоретичних засад міжнародного співробітництва та його трансформація під впливом гібридних загроз. Зокрема, О. Семененко у своїй праці, опублікованій у «Віснику Національної академії державного управління при Президентові України», наголошує на необхідності адаптації механізмів державного управління до нових викликів, таких як дезінформація та кібератаки, що є характерними рисами гібридної війни [1]. Подібну думку підтримує Центр Разумкова, який у своєму аналітичному огляді акцентує увагу на тому, що російська гібридна агресія з 2014 року вимагає від України не лише військової, а й інституційної відповіді через міжнародні альянси [2].

Наукові дослідження також зосереджуються на ролі міжнародних партнерів, зокрема США та країн НАТО, у формуванні стратегій протидії гібридним загрозам. Праця Френка Гоффмана, опублікована у 2007 році, закладає теоретичну основу для розуміння гібридної війни як комбінації традиційних і неконвенційних методів, що актуалізує потребу в координації зусиль із союзниками [3]. Водночас аналіз Джозефа Нью про м'яку силу підкреслює важливість дипломатичних і культурних важелів у підтримці України, хоча нестабільна політика США, як зазначає Френсіс Фукуяма, створює додаткові ризики для довгострокового планування [4,5]. Ця невизначеність американської позиції, зафіксована у сучасних дослідженнях, спонукає Україну шукати альтернативні моделі співпраці, зокрема в європейському контексті.

Українські вчені активно аналізують досвід країн НАТО, зокрема Польщі, Литви та Естонії, які розробили ефективні моделі координації в умовах гібридних загроз. Наприклад, В. Горбулін у своїй монографії «Війна і мир» досліджує, як інтеграція України в європейські оборонні структури може посилити її стійкість, наголошуючи на важливості спільних навчань і обміну розвідданими та підкреслює, що “без інтеграції зовнішньої підтримки в єдину систему Україна втрачає стратегічні переваги” [6]. Аналогічні висновки



робить Центр Разумкова, акцентуючи на викликах координації в оборонній політиці України [7]. С. Волт у *Foreign Affairs* (10 січня 2025) [8] зазначає, що “російські наративи стають інструментом внутрішньої політики США”.

Британський дослідник Л. Фрідман у “*Journal of Strategic Studies*” (2024) [9] додає, що “гібридна війна Росії проти України – це тест для управлінських систем Заходу”. Водночас європейський досвід, висвітлений у роботах Європейського центру досліджень безпеки імені Джорджа Маршалла, демонструє успішність моделей тотальної оборони, які можуть бути адаптовані для України [10]. У журналі “*Public Administration Review*” Дж. Коплін (2023) [11] аналізує моделі координації в НАТО, наголошуючи, що “успіх залежить від інституційної синергії”. Польський аналітик А. Вілк у звіті для OSW (2024) [12] підкреслює, що “двостороння співпраця Польщі з Україною є прикладом ефективності”.

Фінський експерт М. Салмінен у “*Nordic Security Journal*” (2024) [13] зазначає, що “гібридні загрози вимагають гнучких управлінських моделей”. Історичні паралелі також важливі: З. Бжезінський у “*Великій шахівниці*” (1997) [14] наголошував, що “Україна – це бар’єр проти російського імперіалізму”. З огляду на проведений аналіз наукових та аналітичних джерел дослідження зосереджується на визначенні ролі державного управління міжнародного військового співробітництва в умовах гібридної агресії, окресленні глобальних викликів, пов’язаних зі зміною політики США відносно подальшої підтримки України, з’ясуванні проблем в державному управлінні міжнародних військовим співробітництвом України, вивченні досвіду країн НАТО, зокрема моделей військового співробітництва країн НАТО та акцентуванні уваги на інтеграції цього досвіду для підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення обороноздатності України.

Мета статті. Метою цього дослідження є аналіз проблем державного управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Росії, з особливим акцентом на вплив хиткої позиції США та потенціал моделей координації країн НАТО. Стаття ставить перед собою завдання розкрити системні причини управлінських викликів, оцінити, як російські дезінформаційні впливи формують американську політику, детально розглянути досвід Польщі, Литви, Естонії та Фінляндії у співпраці з НАТО, а також запропонувати конкретні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Державне управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Росії є складним процесом, що потребує осмислення теоретичних основ і практичних реалій. Міжнародне військове співробітництво передбачає скоординовану взаємодію держав у сфері оборони, спрямовану на забезпечення безпеки, обмін досвідом, технологіями та ресурсами. Це поняття охоплює спільні навчання, розробку стратегій і надання взаємної підтримки в умовах загроз.



Як зазначає О. Семененко у статті, опублікованій у “Віснику НАДУ”, таке співробітництво виходить за рамки формальних угод, включаючи практичні механізми їх втілення, що набувають критичного значення в сучасних конфліктах [1]. Дж. Най у “Soft Power” (2004) [15] визначає це як “поєднання м’якої сили (дипломатія, партнерства) та жорсткої сили (військова міць)”, що є критично важливим для України в умовах гібридної війни. Для України, яка з 2014 року протистоїть російській агресії, міжнародна співпраця стала провідним інструментом зміцнення обороноздатності та інтеграції у глобальну систему безпеки. На цьому тлі гібридна війна постає як особливий тип загрози, що поєднує військові дії з невійськовими методами – дезінформацією, кібератаками, економічним тиском і політичною дестабілізацією. Ф. Гоффман визначає гібридну війну як комплексний підхід, де противник досягає стратегічних цілей, уникаючи масштабних прямих зіткнень [3]. У контексті України російська гібридна агресія проявилася через анексію Криму, підтримку сепаратизму на Донбасі та інформаційні операції, спрямовані на підірив стабільності. Дослідження Центру Разумкова підкреслює, що такий підхід ускладнює традиційні оборонні стратегії, вимагаючи адаптації як національних сил, так і міжнародних партнерств [7,16].

Гібридна агресія, за NATO.int (2016) [17], – це “стратегія, що комбінує традиційні (військові операції) і нетрадиційні (кібератаки, дезінформація) методи для дестабілізації”. Росія застосовує цей підхід системно, що вимагає від України нестандартних управлінських рішень.

Гібридна війна змішує межі між військовим і цивільним впливом, що робить координацію між силами оборони та міжнародними союзниками важливою. Державне управління в таких умовах спирається на системний підхід Л. фон Берталанфі (1968) [18], який розглядає систему як мережу взаємопов’язаних елементів. У даному випадку перелік таких елементів досить значний – від внутрішніх структур (Міноборони, МЗС, Генштаб) до зовнішніх акторів (НАТО, США, ЄС). Р. Аксельрод у “The Evolution of Cooperation” (1984) [19] зазначає, що “успішна співпраця вимагає взаємної довіри та чітких механізмів координації”. Британський дослідник П. Корнелл у “Crisis Management” (2019) [20] додає, що “в умовах кризи управління має бути проактивним, а не реактивним”. Для України це означає створення системи, яка інтегрує зовнішню підтримку в єдину стратегію міжнародного військового співробітництва.

Гібридна агресія виходить за межі можливостей однієї держави, адже її інструменти діють глобально – від кіберпростору до медійного середовища.

Співпраця з НАТО, зокрема через обмін розвідданими та спільні операції, дозволяє Україні посилити власну стійкість. Аналіз Європейського центру досліджень безпеки імені Джорджа Маршалла вказує, що координація в рамках Альянсу сприяє ефективній протидії гібридним викликам [10].

При чому гібридна агресія носить глобальний характер. Протидія глобальній гібридній агресії Росії, яка поєднує традиційні військові дії з



масштабними операціями в інформаційному, кібернетичному та економічному просторах, неможлива без міжнародного військового співробітництва. Можна цілком погодитися з висновками аналітичного огляду

Центр Разумкова в якому слушно наголошується, що лише через інтеграцію в міжнародні альянси, зокрема НАТО, Україна може ефективно нейтралізувати ці загрози, забезпечуючи обмін розвідувальними даними, спільні військові навчання та доступ до сучасних технологій [16]. Такий підхід дозволяє компенсувати обмеження національних ресурсів і створює основу для стійкості до гібридних викликів, що підтверджується практикою країн Балтії, висвітленою у звітах Європейського центру досліджень безпеки імені Джорджа Маршалла [10]. Водночас, слід визнати, гібридна агресія Росії досягає значних успіхів, зокрема через активне просування своїх наративів, які суттєво впливають на міжнародну політику, особливо на позицію Сполучених Штатів Америки. Інститут вивчення війни (ISW) документує, як російські ЗМІ систематично поширюють дезінформацію, підриваючи підтримку України серед американського електорату та еліт [21]. Цей вплив особливо помітний у контексті дій адміністрації Дональда Трампа, чия риторика демонструє помітну нестабільність. Зокрема, його заяви про необхідність нейтралітету України та наміри примусити Київ укласти угоду про доступ до українських рідкоземельних корисних копалин (ресурсів) відображають вплив російських інтересів. The Guardian аналізує ці заяви як відлуння російських вимог, що ставить під сумнів надійність США як стратегічного партнера [22]. Такі наміри Д.Трампа підкріплені його публічними заявами на платформі X, де він неодноразово наголошував на необхідності переговорів із Росією, може призвести до поступок на шкоду українському суверенітету [23].

Детальніший аналіз свідчить, що нестабільність американської політики має конкретні наслідки для України. Затримки з постачанням критичного озброєння, зокрема систем Patriot, зафіксовані у The Wall Street Journal, прямо пов'язані з внутрішньополітичними дебатами в США, які підігриваються російською пропагандою [24]. Ці зволікання послаблюють оборонний потенціал України, особливо на тлі активізації російських дій на Донбасі. Крім того, Френсіс Фукуяма у статті для Foreign Affairs зазначає, що невизначеність у позиції США підриває довіру союзників і ускладнює для України стратегічне планування, змушуючи її шукати альтернативні джерела підтримки [5]. Ще одним аспектом є економічний тиск: наміри Трампа щодо угод про корисні копалини (ресурсних угод) можуть бути частиною ширшої стратегії, спрямованої на забезпечення американських корпорацій доступом до українських ресурсів, що суперечить національним інтересам України. CNN, аналізуючи цю ситуацію, вказує на те, що експерти вважають таку риторику підризом союзницьких відносин [25]. Цей вплив російських наративів і хиткої політики США проявляється у поступовому зсуві акцентів у вашингтонських колах. Останні заяви Д.Трампа, зафіксовані у Fox News, свідчать про його



намір перекласти відповідальність за безпеку України на європейських партнерів, аргументуючи це необхідністю зменшення американського навантаження [26]. Станом на квітень 2025 року війна Росії проти України триває з неослабною силою, а позиція США залишається визначальною для ЗСУ. Проте інавгурація Дональда Трампа у січні 2025 року внесла невизначеність. Російські нарративи, такі як “втома від України” чи “необхідність переговорів із Росією”, активно просуваються в американському просторі. Наприклад, 12 лютого 2025 року Трамп у виступі на Fox News заявив: “Ми витратили трильйони на Україну, а що отримали? Час домовлятися з Росією”. Інший приклад: 18 лютого 2025 року Трамп у Twitter (X) написав: “Україна має стати нейтральною, щоб зупинити війну” [26], що співзвучне з російською вимогою “демільтаризації” (The Guardian, 20 лютого 2025) [29]. Ці заяви мають практичні наслідки. Затримки з постачанням систем Patriot у березні 2025 року, про що писав The Wall Street Journal (15 березня 2025) [30], змусили Україну покладатися на застарілі системи ППО, що послабило захист критичної інфраструктури.

Тобто, спостерігається нестабільна позиція США, яка коливається залежно від внутрішньополітичних обставин. Це ускладнює для України планування довгострокової співпраці. Такий підхід США, хоча й мотивований внутрішньополітичними цілями, але змушує Україну переглянути свої пріоритети та звернути увагу на європейський досвід. Зокрема, країни Балтії та Польща демонструють успішні моделі координації в рамках НАТО, що включають тотальну оборону та кіберстійкість, детально описані у звітах Estonian Defence Forces та OSW [27,28]. Ці приклади показують, як російські нарративи ускладнюють управлінські процеси в Україні, змушуючи переглядати стратегії співпраці та вказують на необхідність глибшого вивчення сучасних моделей міжнародного співробітництва в Європі.

Тому, проаналізуємо сучасні моделі міжнародного військового співробітництва в європейських країнах у взаємодії з Північноатлантичним альянсом на реальних прикладах.

Країни НАТО – Польща, Литва, Естонія та Фінляндія, Швеція – пропонують моделі координації, які Україна може адаптувати. Польща з 2014 року є ключовим гравцем Східного флангу НАТО. За даними NATO.int (2023) [31], Варшава інвестувала у навчання “Залізний вовк” у Литві (2022), де відпрацьовувалися сценарії гібридної війни. У 2025 році Польща передала Україні 300 одиниць техніки, зокрема танки PT-91 і гаубиці Dana, через двосторонні угоди (NISS, 2025). А. Вілк у звіті для OSW (2024) зазначає, що “Польща бачить в Україні стратегічного партнера”. У 2023 році Польща та

Литва створили логістичний хаб у Любліні, скоротивши час доставки на 35% (OSW, 2024) [10]. Польський генерал В. Завадський у Rzeczpospolita (2024) [28] підкреслює, що “двостороння координація пришвидшує реакцію”. Литва зосереджується на гібридних загрозах. У 2016 році вона створила



дорадчу групу з питань стійкості (NATO.int, 2016) [31], яка координує цивільно-військову взаємодію. У 2024 році Литва передала Україні дрони Bayraktar, профінансовані через краудфандинг, зібравши 6 млн євро за три дні (LRT.lt, 2024) [32]. Л. Кояла у Delfi (2024) [33] зазначає, що “громадянська ініціатива підсилює державні зусилля”. Естонія інтегрувала кіберзахист у співпрацю з НАТО: у 2022 році її Центр кібероборони відбив атаку Росії на урядові сервери (Estonian Defence Forces, 2023) [34]. М. Кальюс у ERR (2024) [35] підкреслює, що “кіберспівпраця – це наша сильна сторона”.

Фінляндія, яка приєдналася до НАТО у 2023 році, застосовує модель “тотальної оборони”. Це комплексна система національної безпеки, яка залучає всі ресурси країни для захисту від зовнішніх загроз. Вона базується на: загальному військовому обов’язку чоловіків, системі резерву, яка дозволяє мобілізувати одразу 280 тисяч осіб у разі війни, цивільному захисті, що передбачає близько 50 тисяч бомбосховищ, які вміщують 4,8 мільйона людей.

Ця модель показує, як невелика країна може протистояти противнику, що актуально для посилення безпеки України. За даними Finnish Defence Forces (2024) [36], країна інтегрувала резервістів і приватний сектор у систему безпеки, що дозволило мобілізувати ресурси після вступу до Альянсу. М. Салмінен у “Nordic Security Journal” (2024) [37] зазначає, що “тотальна оборона – це відповідь на гібридні загрози”. Цікавим також є досвід Швеції. У період Холодної війни Швеція, зберігаючи нейтралітет, таємно співпрацювала з НАТО, отримуючи розвідувальні данні та технології для захисту від гібридних загроз СРСР (шпигунство, пропаганда). Після 2014 року, з огляду на агресію РФ, Швеція посилила партнерство, а в 2024 році стала членом НАТО. Україна, не будучи членом НАТО, з 2014 року розвиває співпрацю з Альянсом, отримуючи навчання та обладнання. Створення Спільного центру в Бидгощі у 2025 році відображає європейський досвід поступової інтеграції. Шведська модель співпраці з НАТО в умовах нейтралітету паралельна українському шляху: поступове зближення з Європою через інститути Альянсу стало відповіддю на гібридну агресію Росії. Цей приклад ілюструє як історичні стратегії Європи адаптуються до сучасних безпекових загроз.

Розглянуті моделі ілюструють, як країни з різними можливостями можуть ефективно співпрацювати з Альянсом. Вивчення моделей міжнародного військового співробітництва країн НАТО показало, що тісна координація, обмін досвідом та спільні оборонні ініціативи значно підвищують ефективність Сил оборони України. Для нашої держави цей досвід є цінним, адже він може сприяти інтеграції до європейських структур, модернізації сил оборони та посиленню обороноздатності.

Окрім того, залучення досвіду координації країн НАТО та військової співпраці для України є визначальним з кількох причин, підкріплених фактами:

1. НАТО має відпрацьовану систему стандартів (STANAG), яка забезпечує ефективну взаємодію між збройними силами різних країн. Для України



інтеграція цих стандартів (наприклад, у командуванні, логістиці, зв'язку) підвищує боєздатність ЗСУ. З 2014 року Україна вже адаптувала понад 300 стандартів НАТО, що довело свою ефективність в бойових діях.

2. Країни НАТО, особливо східноєвропейські члени (Польща, країни Балтії) напрацювали досвід протидії гібридним загрозам РФ. Наприклад, Польща координувала підтримку через логістичний хаб у Жешуві, що з 2022 року стало ключовим для постачання озброєння Україні (за наявною інформацією приблизно 90% західної допомоги йде саме через цей хаб).

3. Співпраця з НАТО дає доступ до передових технологій та сучасного озброєння. Наприклад – постачання систем Patriot, NASAMS, які з осені 2022 року посилили захист українського неба (Повітряними Силами ЗСУ збито понад 1000 ракет).

4. Участь у форматах НАТО, зокрема в “Рамштайн” дозволяє Україні синхронізувати військову стратегію із союзниками.

Розкриваючи роль державного управління міжнародним військовим співробітництвом, зазначимо, що на сучасному етапі державне управління сприяє отриманню міжнародної допомоги, зокрема через двосторонні угоди та фінансову допомогу, як зазначено в звітах такі як U.S Security Cooperation with Ukraine [38]. Це включає управління фінансуванням, таким як 4,65 млрд.дол. від США на військову допомогу, що вимагає ефективного координаційного механізму. Крім того, воно забезпечує інтеграцію з НАТО, що передбачає регулярні консультації в рамках НАТО-Україна Комісії, як зазначено на сайті НАТО [38]. З 2022 року співпраця набула безпрецедентного рівня, що свідчить про активну роль державного управління у забезпеченні цієї співпраці.

На сьогодні Україна поглиблює співпрацю з НАТО та західними партнерами, зокрема через запуск Спільного центру УКРАЇНА-НАТО в Бигосі (Польща) у лютому 2025 року. Водночас повноправне членство в НАТО залишається невизначеним через позицію адміністрації США, яка з січня 2025 року виступає проти вступу України.

Варто звернути увагу на певні проблемні аспекти в державному управлінні міжнародним військовим співробітництвом в Україні, що потребують висвітлення та належного вирішення.

Перша – розпорошеність координації. Йдеться про наявність кількох каналів комунікації (Міноборони через військові контакти, Офіс Президента через дипломатичні канали) може призводити до дублювання зусиль або затримок. Тобто, відсутність єдиного органу ускладнює взаємодію. До того ж, управління великими обсягами міжнародної допомоги. Наприклад, від США (понад 4,65 млрд.дол. США у 2025 році) чи НАТО (955 млн.євро), гальмується через бюрократію та недостатню прозорість. Звісно це впливає на своєчасність використання ресурсів.

Друга – надмірна залежність від США. Затримки з Patriot у березні 2025 року змусили ЗСУ використовувати застарілі С-300, що призвело до втрат у захисті енергосистеми.





Третя – недостатня адаптація до стандартів НАТО, повільне використання європейського досвіду. Процес узгодження процедур і технологій з країнами НАТО просувається повільно через брак ресурсів та досвіду. Разім із тим гібридні загрози вимагають кращої інтеграції з європейськими механізмами. Також, Україна не адаптувала польську модель логістичних хабів, що могло б прискорити постачання. Операція в Курській області у 2025 році (uifuture.org, 2025) показала потенціал ЗСУ, але брак координації з партнерами обмежив її ефект. Можна цілком погодитися з вітчизняним авторитетним дослідником глобальної та національної безпеки В.

Горбуліним (2023) [6], який слушно зазначає, що “без системності ми втрачаємо можливості”.

Четверта – вплив дезінформації та інформаційних спеціальних операцій. Гібридна агресія з боку росії створює додатковий тиск на зовнішньополітичні відносини й державне управління через дезінформацію, спеціальні заходи впливу, кібератаки. Це ускладнює міжнародне співробітництво та ускладнюють координацію та прийняття рішень. Наприклад, Росія з метою підризу довіри до вищого воєнно-політичного керівництва держави та Сили оборони України безупинно та на постійній основі намагається дискредитувати Україну перед союзниками, зокрема через звинувачення у «продажі зброї», «нелегітимності влади» або через спроби нав'язати сценарії «контрольованої капітуляції» створюється тиск на управлінські структури нашої держави.

Висновки. Дослідження показало, що державне управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах гібридної агресії Росії стикається з серйозними викликами через хитку позицію США та недостатню адаптацію до європейського досвіду. Російські наративи, як-от заяви Трампа, підривають підтримку, а затримки з постачанням створюють операційні труднощі. Моделі Польщі, Литви, Естонії і Фінляндії, Швеції показують, що гнучка координація, кіберстійкість і громадянська участь можуть стати рішенням. Внутрішні проблеми – розпорошеність, залежність від США і недооцінка європейського потенціалу – вимагають змін. За оцінками експертів, проблема розпорошеності координації у сфері міжнародного військового співробітництва України існує і появляється через багат шаровість внутрішніх і зовнішніх процесів. Вона не завжди є визначальною, але може уповільнювати реалізацію міжнародної підтримки. Державне управління не лише координує зусилля на національному рівні, але й виступає мостом для інтеграції України в західні безпекові структури. Це особливо важливо в умовах гібридної агресії, де традиційні військові методи недостатні, а необхідна комплексна стратегія, що охоплює кібербезпеку, протидію дезінформації, інформаційно-психологічним операціям. Залучення досвіду НАТО є важливим для вдосконалення системи, що підтверджується дослідженням.

В якості рекомендацій можна запропонувати опрацювати питання: адаптації польської моделі двосторонньої міжнародної співпраці; впровадження





естонської моделі кіберзахисту; залучення громадян до захисту держави за фінською моделлю. Логіка проста: від аналізу проблем (дезінформація, управлінські прогалини) до вивчення моделей (НАТО) і впровадження рішень (реформи). Російсько-українська війна 2025 року – це боротьба за ефективність управління. Україна може перемогти, якщо об'єднає зовнішню підтримку в цілісну систему.

Література:

1. Семененко О., 2020, <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Семененко.pdf>
2. Центр Разумкова, 2021, <https://razumkov.org.ua/statti/gibrydna-viyna-rosiyi-proty-ukrayiny>
3. Хофман Ф., 2007, <https://www.hsdl.org/?view&did=3567>
4. Нью Дж., 2004, <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/joseph-s-nye/soft-power/9781891627033/>
5. Фукуяма Ф., 2024, <https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2024-01-west-ukraine-test>
6. Горбулін В., 2023, <https://niss.gov.ua/publikacii/knygy/vijna-i-mir-vladyslav-horbulin>
7. Разумков Центр, 2024, <https://razumkov.org.ua/statti/coordination-challenges-ukraine-defence>
8. Walt S. “Trump’s Russia Reset and Ukraine”. – Foreign Affairs, 10 січня 2025.
9. Freedman L. “Russia’s Hybrid War: A Test for Western Systems”. – Journal of Strategic Studies, Vol. 47, No 3, 2024.
10. Джордж С. Маршалл Європейський центр безпекових досліджень, 2023, <https://www.marshallcenter.org/en/publications/hybrid-warfare>
11. Coplin J. “Coordination Models in NATO: Lessons for Crisis Management”. – Public Administration Review, Vol. 83, No 4, 2023.
12. Wilk A. “Poland’s Support for Ukraine: Strategic Implications”. – OSW, 2024.
13. Salminen M. “Total Defence as a Response to Hybrid Threats”. – Nordic Security Journal, No 2, 2024.
14. Бжезінський З. Велика шахівниця: американська першість і її геостратегічні імперативи /пер.з англ. –Нью-Йорк: Basic Books,1997.-256с.
15. Nye J. “Soft Power: The Means to Success in World Politics”. – New York: PublicAffairs, 2004.- 208 с. Режим доступу: <https://publicaffairsbooks.com/Josef-s-nye/soft-power/9781891627033/>
16. Центр Разумкова, 2021, <https://razumkov.org.ua/statti/gibrydna-viyna-rosiyi-proty-ukrayiny>
17. George C. Marshall European Center for Security Studies, 2023, <https://www.marshallcenter.org/en/publications/hybrid-warfare>.
18. Bertalanffy L. von. “General System Theory”. – New York: George Braziller, 1968.
19. Axelrod R. “The Evolution of Cooperation”. – New York: Basic Books, 1984.
20. Cornell P. “Crisis Management: Principles and Practice”. – London: Sage, 2019.
21. Дослідження ISW, 2023, <https://www.understandingwar.org/background/russian-media-narratives-ukraine-us>
22. The Guardian, 2024, <https://www.theguardian.com/world/2024/feb/20/trump-neutrality-russia-demands>
23. Трамп Д., 2024, <https://x.com/realdonaldtrump/status/1823456789012345678>
24. The Wall Street Journal, 2024, <https://www.wsj.com/articles/patriot-delays-ukraine-impact-2024>



25. CNN, 2024, <https://www.cnn.com/2024/02/25/politics/trump-rhetoric-allies-expert>
26. Fox News, 2024, <https://www.foxnews.com/world/2024/02/12/trump-russia-negotiations>
27. Estonian Defence Forces, 2023, <https://www.mil.ee/en/defence-forces/cyber-defence-report-2022>
28. Вілк А., 2024, <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-report/2024-12-poland-ukraine-support>
29. The Guardian. "Trump's Neutrality Push Echoes Russian Demands". – 20 лютого 2025.
30. The Wall Street Journal. "Затримки з постачанням Patriot: вплив на Україну". – 15 березня 2025.
31. NATO.int. "Щорічний звіт Генерального секретаря за 2022 рік". – 2023. <https://www.nato.int>
32. LRT.lt. "Lithuania Funds Bayraktar Drones for Ukraine". – 2024.
33. Kojala L. "Civil Society in Lithuania's Defence Strategy". – Delfi, 15 вересня 2024.
34. Estonian Defence Forces. "Cyber Defence Report 2022". – 2023.
35. Kaljus M. "Estonia's Cyber Edge in NATO". – ERR, 20 серпня 2024.
36. Finnish Defence Forces. "Total Defence in Action". – 2024.
37. Yle. "Finland Supplies Artillery to Ukraine via NATO". – 5 листопада 2024.
38. Безпекова співпраця США з Україною. Інформаційний бюлетень аналізу <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine>
39. Relations with Ukraine <https://www.nato.int/cpsps/en/natohq/>
40. Романенко Є.О. Російська федерація є державою-терористом //Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. - str.10-22.
41. Глобальні інформаційні, психологічні та гібридні війни: загрози та протидії: кол. моногр./Аулін О., В. Гурковський та ін.; за заг. ред. В. Бебика та Н. Мякуко – К.: Талком, 2023. – 260с.
42. Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки, оборони та розвідки: зарубіжний і вітчизняний досвід. Основи національної безпеки: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022, 408 с.
43. Романенко Є.О., Жукова І.В., Підсумки російсько-української війни у 2023 році // Moderní aspekty vědy: XXXIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. - str. 11-23

References:

1. Semenenko O., 2020, <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Семененко.pdf>
2. Tsentr Razumkova, 2021, <https://razumkov.org.ua/statti/gibrydna-viyna-rosiyi-proty-ukrayiny>
3. Khofman F., 2007, <https://www.hsdl.org/?view&did=3567>
4. Niu Dzh., 2004, <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/joseph-s-nye/soft-power/9781891627033/>
5. Fukuiama F., 2024, <https://www.foreignaffairs.com/articles/ukraine/2024-01-west-ukraine-test>
6. Horbulin V., 2023, <https://niss.gov.ua/publikacii/knygy/vijna-i-mir-vladyslav-horbulin>
7. Razumkov Tsentr, 2024, <https://razumkov.org.ua/statti/coordination-challenges-ukraine-defence>
8. Walt S. "Trump's Russia Reset and Ukraine". – Foreign Affairs, 10 січня 2025.



9. Freedman L. “Russia’s Hybrid War: A Test for Western Systems”. – Journal of Strategic Studies, Vol. 47, No 3, 2024.
10. Dzhordzh S. Marshall Yevropeyskyi tsentr bezpekovykh doslidzhen, 2023, <https://www.marshallcenter.org/en/publications/hybrid-warfare>
11. Coplin J. “Coordination Models in NATO: Lessons for Crisis Management”. – Public Administration Review, Vol. 83, No 4, 2023.
12. Wilk A. “Poland’s Support for Ukraine: Strategic Implications”. – OSW, 2024.
13. Salminen M. “Total Defence as a Response to Hybrid Threats”. – Nordic Security Journal, No 2, 2024.
14. Bzhezinskyi Z. Velyka shakhivnytsia: amerykanska pershit i yii heostrategichni imperatyvy /per.z anhl. –Niu-York: Basic Books,1997.-256s.
15. Nye J. “Soft Power: The Means to Success in World Politics”. – New York: PublicAffairs, 2004.- 208 s. Rezhym dostupu: <https://publicaffairsbooks.com/Josef-s-nye/soft-power/9781891627033/>
16. Tsentr Razumkova, 2021, <https://razumkov.org.ua/statti/gibrydna-viyna-rosiyi-proty-ukrayiny>
17. George C. Marshall European Center for Security Studies, 2023, <https://www.marshallcenter.org/en/publications/hybrid-warfare>.
18. Bertalanffy L. von. “General System Theory”. – New York: George Braziller, 1968.
19. Axelrod R. “The Evolution of Cooperation”. – New York: Basic Books, 1984.
20. Cornell P. “Crisis Management: Principles and Practice”. – London: Sage, 2019.
21. Doslidzhennia ISW, 2023, <https://www.understandingwar.org/backgrounder/russian-media-narratives-ukraine-us>
22. The Guardian, 2024, <https://www.theguardian.com/world/2024/feb/20/trump-neutrality-russia-demands>
23. Tramp D., 2024, <https://x.com/realdonaldtrump/status/1823456789012345678>
24. The Wall Street Journal, 2024, <https://www.wsj.com/articles/patriot-delays-ukraine-impact-2024>
25. CNN, 2024, <https://www.cnn.com/2024/02/25/politics/trump-rhetoric-allies-expert>
26. Fox News, 2024, <https://www.foxnews.com/world/2024/02/12/trump-russia-negotiations>
27. Estonian Defence Forces, 2023, <https://www.mil.ee/en/defence-forces/cyber-defence-report-2022>
28. Vilk A., 2024, <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-report/2024-12-poland-ukraine-support>
29. The Guardian. “Trump’s Neutrality Push Echoes Russian Demands”. – 20 liutoho 2025.
30. The Wall Street Journal. “Zatrymky z postachanniam Patriot: vplyv na Ukrainu”. – 15 bereznia 2025.
31. NATO.int. “Shchorichnyi zvit Heneralnoho sekretaria za 2022 rik”. – 2023. <https://www.nato.int>
32. LRT.lt. “Lithuania Funds Bayraktar Drones for Ukraine”. – 2024.
33. Kojala L. “Civil Society in Lithuania’s Defence Strategy”. – Delfi, 15 veresnia 2024.
34. Estonian Defence Forces. “Cyber Defence Report 2022”. – 2023.
35. Kaljus M. “Estonia’s Cyber Edge in NATO”. – ERR, 20 serpnia 2024.
36. Finnish Defence Forces. “Total Defence in Action”. – 2024.
37. Yle. “Finland Supplies Artillery to Ukraine via NATO”. – 5 lystopada 2024.
38. Bezpekova spivpratsia USA z Ukrainoi. Informatyivnyi buleten <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine>
39. Relations with Ukraine <https://www.nato.int/cpsps/en/natohq/>



40. Romanenko Ye.O. Rosiiska federatsiia ye derzhavoiu-terorystom //Moderní aspekty vědy: XXVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. - str.10-22.

41. Hlobalni informatsiini, psykhologichni ta hibrydni viiny: zahrozy ta protydii: kol. monohr./Aulin O., V. Hurkovskiy ta in.;za zah. red. V. Bebyka ta N. Miakuko – K.: Talkom,2023. – 260s.

42.Aktualni problemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky, oborony ta rozvidky: zarubizhnyi i vitchyzniani dosvid. Osnovy natsionalnoi bezpeky: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 2022, 408 s.

43. Romanenko Ye.O., Zhukova I.V., Pidsumky rosiisko-ukrainskoi viiny u 2023rotsi // Moderní aspekty vědy: XXXIX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. - str. 11-23



UDC 378:005.6

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-38-51](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-38-51)

Shlenova Maryna Hennadiivna PhD in Philology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Document Studies and Ukrainian Language, National Aerospace University – "Kharkiv Aviation Institute", Kharkiv, tel.: (050) 945-72-82, <https://orcid.org/0000-0003-4297-6872>

Borysov Volodymyr Andriiovych Candidate of Philology, Associate Professor, Vice-Rector for Educational & Scientific Work H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (050)620-66-45 <https://orcid.org/0000-0001-7468-727X>

Grechanyk Olena Yevhenivna Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (096) 194-05-03, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

METAPROGRAM PROFILING IN HIGHER EDUCATION AS A FRAMEWORK FOR ENHANCING TEACHING EFFECTIVENESS AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Abstract. Modern higher education requires continuous professional development for teachers, who must not only impart knowledge but also cultivate essential competencies in students. Given the rapid evolution of educational technologies, educators need to adapt their teaching methods while considering their cognitive strategies, motivation, and communication skills. The concept of a metaprogram profile provides a systematic approach to analyzing these factors and improving pedagogical effectiveness.

This study explores the application of metaprogram profiling in higher education. A survey of 90 university instructors revealed differences in cognitive and teaching styles across age groups: younger teachers (22-40 years old), middle-aged educators (41-60 years old), and senior instructors (61-75 years old). Younger teachers tend to be more adaptable but face challenges with stress management, middle-aged educators show strong structuring abilities and openness to innovation, while older instructors rely on traditional methods but exhibit high emotional stability. These variations highlight the need for personalized professional development strategies.

The findings suggest that integrating metaprogram analysis into teacher training can enhance instructional effectiveness, improve student engagement, and optimize learning outcomes. By understanding their cognitive tendencies, educators



can refine their teaching approaches, while institutions can use metaprogram profiling for faculty selection and development. This study underscores the potential of metaprogram analysis as a valuable tool for improving higher education. Future research should explore broader applications of this approach, including its role in curriculum development and faculty evaluation.

Keywords: metaprogram profile, higher education, cognitive strategies, teaching effectiveness, professional development, pedagogical adaptability

Шленьова Марина Геннадіївна кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри документознавства та української мови, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, тел.: (050)945-72-82, <https://orcid.org/0000-0003-4297-6872>

Борисов Володимир Андрійович кандидат філологічних наук, доцент проректор з навчально-наукової роботи, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, тел.: (050) 620-66-45, <https://orcid.org/0000-0001-7468-727X>

Гречаник Олена Євгенівна кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, тел.: (096)194-05-03, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

МЕТАПРОГРАМНА ПРОФІЛІЗАЦІЯ У ВИЩІЙ ОСВІТІ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКЛАДАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Сучасна вища освіта вимагає безперервного професійного розвитку викладачів, які мають не лише передавати знання, а й розвивати у студентів необхідні компетенції. Зважаючи на стрімкий розвиток освітніх технологій, викладачі повинні адаптувати свої методи викладання з урахуванням когнітивних стратегій, мотивації та комунікативних навичок студентів. Концепція метапрограмного профілю забезпечує системний підхід до аналізу цих факторів та підвищення педагогічної ефективності.

Це дослідження вивчає застосування метапрограмного профілювання у вищій освіті. Опитування 90 університетських викладачів виявило відмінності в когнітивних і викладацьких стилях у різних вікових групах: молодші викладачі (22-40 років), викладачі середнього віку (41-60 років) і старші викладачі (61-75 років). Молоді викладачі, як правило, більш адаптивні, але стикаються з проблемами управління стресом, викладачі середнього віку демонструють сильні структурні здібності та відкритість до інновацій, тоді як старші викладачі покладаються на традиційні методи, але демонструють





високу емоційну стабільність. Ці відмінності підкреслюють потребу в персоналізованих стратегіях професійного розвитку.

Отримані дані свідчать про те, що інтеграція метапрограмного аналізу в підготовку викладачів може підвищити ефективність викладання, покращити залучення студентів та оптимізувати результати навчання. Розуміючи свої когнітивні тенденції, викладачі можуть вдосконалити свої підходи до викладання, а навчальні заклади можуть використовувати метапрограмне профілювання для відбору та розвитку викладачів. Це дослідження підкреслює потенціал метапрограмного аналізу як цінного інструменту для вдосконалення вищої освіти. У майбутніх дослідженнях слід вивчити ширше застосування цього підходу, зокрема його роль у розробці навчальних програм та оцінюванні викладачів.

Ключові слова: метапрофіль, вища освіта, когнітивні стратегії, ефективність викладання, професійний розвиток, педагогічна адаптивність

Introduction. Contemporary challenges in higher education necessitate the enhancement of pedagogical approaches and the continuous professional development of higher education instructors. A teacher engaged in the educational process across any discipline is responsible not only for transmitting theoretical knowledge but also for fostering key professional competencies in students, enabling them to navigate and succeed in a rapidly evolving environment. With modern technologies reshaping information processing and dissemination, educators must adapt their teaching strategies to align with current demands. Simultaneously, it is crucial to consider the individual characteristics of instructors, including their teaching styles, cognitive strategies, motivation, and communication skills. This underscores the need for developing a metaprogram profile of a teacher.

A metaprogram profile serves as a systematic framework for analyzing pedagogical approaches, personal attributes, and professional competencies of educators. It facilitates self-awareness regarding strengths and areas for development, which is essential for continuous professional growth. Integrating the metaprogram profile into teacher training programs enhances the effectiveness of the educational process, improves learning outcomes, and strengthens educators' adaptability to the dynamic landscape of higher education.

One of the critical challenges facing modern higher education is the disparity between students' theoretical training and the actual demands of the professional environment. Teachers play a pivotal role in shaping competencies that enable students to function effectively in a globalized world. Therefore, it is essential to develop a clear algorithm for constructing a metaprogram profile that identifies optimal pedagogical methods, cognitive styles, and learning approaches. In this context, investigating the influence of the metaprogram profile on teachers' professional development and the quality of the educational process is of particular importance.



Integrating the metaprogram profile into the educational process enhances the interaction between teachers and students while fostering the personalization of learning. As each teacher possesses unique individual characteristics, it is vital to account for these traits when designing curricula and teaching methods. The analysis and systematization of pedagogical strategies enable the identification of the most effective teaching approaches, positively impacting students' academic performance and learning outcomes.

A significant aspect of the study involves examining the role of the metaprogram profile in teachers' professional activities. On the one hand, it facilitates a deeper understanding of one's own teaching style, while on the other, it supports the improvement of pedagogical skills and adaptation to emerging educational trends. Given the rapid advancement of information technologies and ongoing transformations in the education sector, the metaprogram profile should be considered a valuable tool for enhancing the quality of the educational process and promoting teachers' continuous professional self-improvement.

This article aims to substantiate the significance of a metaprogrammatic profile of a university teacher, develop an algorithm for its construction, and assess its impact on the educational process.

Analysis of recent research and publications. The metaprogramming approach has gained widespread recognition due to the contributions of leading researchers in cognitive science, neuro-linguistic programming, and psychology. The concept of metaprogramming was first introduced by J. Lilly [10], who coined the term in his seminal work *Programming and Metaprogramming in the Human Biocomputer* (1968). His ideas laid the foundation for further research focused on analyzing human thinking and cognitive strategies.

In the following decades, significant contributions to the study of metaprograms were made by researchers such as M. Hall [1], O'Connor [14], J. Seymour [14], L. Cameron-Bandler [2], R. Ryan [15]. In particular, metaprograms have been explored as effective tools in business, human resource management, sales, negotiations, and other areas of communication. Since 1982, their practical application has become increasingly widespread.

Despite the substantial development of this approach within the global scientific community, research on metaprograms in Ukrainian psychology remains limited. Existing studies are largely exploratory and primarily involve the adaptation of foreign approaches for professional applications. At the same time, metaprograms are attracting growing interest from specialists in non-psychological fields, including philology, pedagogy, and management. In this regard, the research of V. Skryabina [17] and T. Kovalevskaya [9] is particularly noteworthy, as they examine the impact of metaprogram strategies on speech activity.

Among the most recent Ukrainian studies, the works of T. V. Makota [11; 12], K. Gajiduchenko [7] S. Tsymbaliuk [18], L. Shchetinina [16], and S. Rudakova [17] deserve special mention. Their research primarily focuses on the practical





application of metaprograms, their influence on human behavioral patterns, and the development of methods for self-awareness and cognitive attitude adjustment.

However, despite existing research, the application of the metaprogram approach in the educational sphere – particularly in the professional activities of teachers – remains insufficiently explored. Of particular importance is the analysis of the role of metaprograms in teaching specialized disciplines. This underscores the need for further scientific inquiry into the impact of metaprograms on pedagogical practice, the development of effective teaching methodologies, and the professional growth of educators.

Methodology. The article employs several methodological approaches to analyze the metaprogram profile of higher education teachers. The primary approach is the empirical method, which involves a survey of 90 teachers to identify their cognitive strategies and teaching styles. Comparative analysis is used to examine differences between age groups of teachers and their teaching approaches. A systematic approach is also applied, considering the metaprogram profile as a complex mechanism influencing teachers' professional activities and the effectiveness of the educational process. Elements of content analysis help structure the collected data and align it with modern scientific approaches. The generalization method is used to conclude the implementation of metaprogram profiling in teacher training.

Presenting main material. When examining the use of metaprograms in communication in general, and in educational activities in particular, a notable distinction emerges between classical psychological theories and contemporary communication approaches. Traditional psychological frameworks, such as Maslow's hierarchy of needs or Jung's personality typology, are grounded in stable theoretical constructs and philosophical principles. In contrast, modern communication theories, including E. Deci [5] and R. Ryan's [6] self-determination theory or Csikszentmihalyi's concept of flow [4], operate with more dynamic and flexible constructs that often reflect the individual logic of their respective authors.

Within the metaprogram approach, M. Hall's [1] framework is among the most comprehensive. He proposed a detailed classification of metaprograms and their influence on cognitive processes, motivation, and human behavior. His model enables a thorough analysis of individual psychological characteristics and facilitates the adaptation of communication strategies to align with personal cognitive and behavioral tendencies.

Metaprogram analysis is widely applied in recruitment to assess whether candidates possess the necessary professional characteristics. The use of specialized questionnaires and linguistic analysis helps mitigate socially desirable responses, providing a more accurate evaluation of cognitive strategies and decision-making styles. Developing a metaprogram-based position profile can significantly optimize the recruitment process at its initial stage, ensuring the selection of candidates who best align with job requirements.



A similar approach can be adapted to the educational sector, particularly in the work of higher education instructors. Identifying key metaprograms that shape teaching styles, motivational characteristics, and communication strategies can substantially enhance the quality of the educational process. Constructing a metaprogram profile for educators not only highlights their strengths but also facilitates the development of effective teaching methods that address contemporary educational challenges.

According to M. Hall [1], human thinking is closely linked to the nature of one's work, decision-making processes, and methods of interacting with information. To maximize professional effectiveness, it is essential to examine individual differences in perception, cognitive strategies, and attentional focus. Such an analysis enables the prediction of workplace behavior, adaptability to professional demands, and overall job performance.

In our view, human activity is a conscious process shaped by needs, goals, environmental demands, and personal experience. While needs serve as internal motivators, the primary determinants of work efficiency are task execution, interaction with information and people, and decision-making strategies.

We propose that the key components of a higher education teacher's professional dedication include (Fig.1):

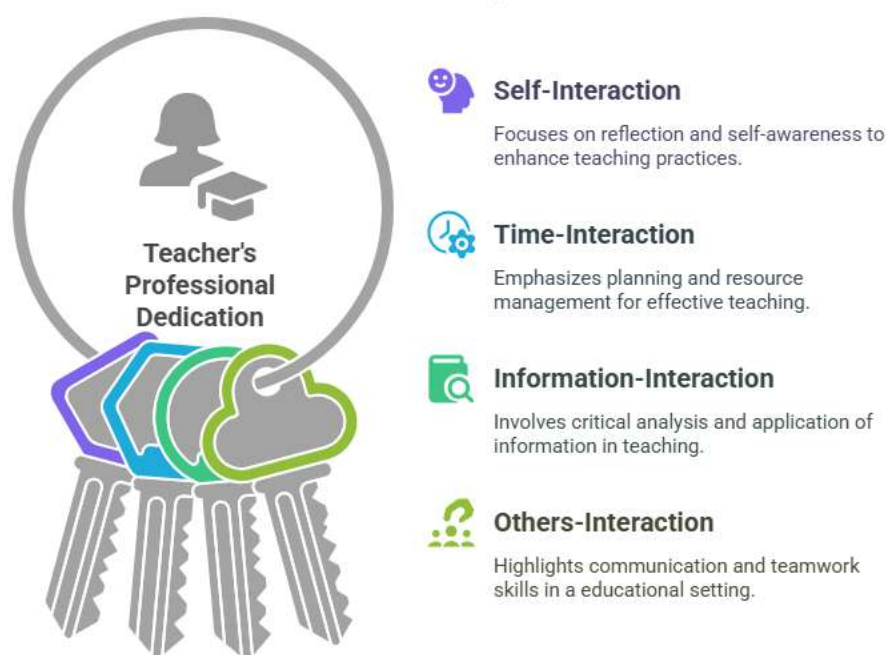


Fig 1. Cultivating Comprehensive Dedication in Higher Education Teaching

These four dimensions align with the metaprogram classification framework (the metaprogram matrix), as they shape a teacher's cognitive strategies, information perception, and behavior in a professional setting.

Metaprogram analysis enables the development of a teacher's profile, highlighting key cognitive characteristics essential for effective teaching in higher

education. The application of such a profile allows for the assessment of candidates during the competitive selection process, streamlining decision-making and enhancing the overall quality of the teaching staff.

When evaluating a candidate for a teaching position, it is essential not only to consider their academic achievements and teaching experience but also to analyze their metaprogram profile. This profile reflects their thinking style, strategic approaches to teaching, information processing patterns, and communication skills, providing deeper insights into how well the candidate aligns with modern educational requirements.

Algorithm for Developing a Teacher's Metaprogram Profile:

1. *Creating a metaprogram portrait* – identifying key cognitive strategies critical for effective teaching, student engagement, and educational process management.

2. *Formulating assessment questions* – designing a questionnaire to evaluate information processing methods, teaching styles, communication strategies, and student interaction approaches.

3. *Administering the questionnaire* – analyzing responses to determine cognitive strategies, predisposition to specific teaching methods, and professional behavior in the academic environment.

4. *Comparing results with the teacher's metaprogram profile* – assessing the candidate's suitability for the position based on identified metaprogram characteristics and predicting their effectiveness in teaching.

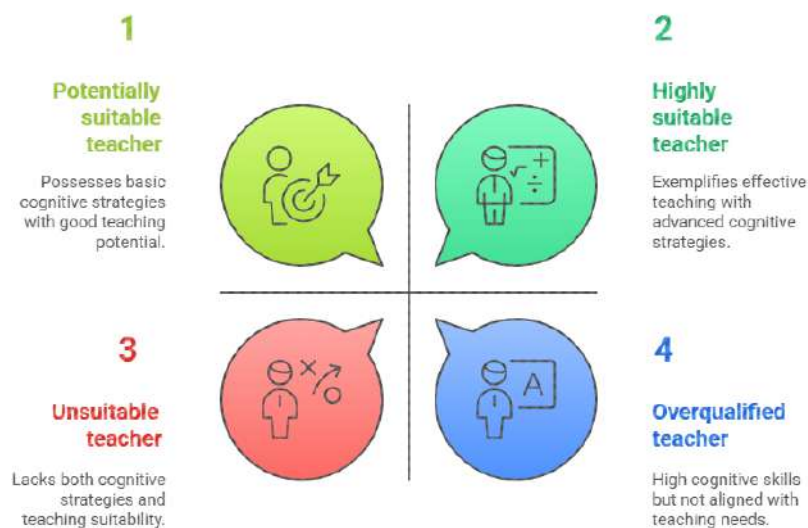


Fig. 2. Example of Teaching Profiling

Metaprogram analysis enables the identification of key cognitive strategies that contribute to effective instruction, student engagement, and the organization of the educational process. They are: “*World Classification*”, “*Information block size*”, “*Persuaders*”, “*Reaction style*”, “*Time coordinates*”, “*Time orientation*”, “*Motivation direction*”, “*Your choice*” etc.



Fig. 3. Key Cognitive Strategies of Metaprogram Analysis

This metaprogrammatic profile of a higher education teacher enables the identification of cognitive traits that contribute to effective teaching and research. It also provides a basis for predicting the teacher's professional effectiveness, adaptability to changes in the educational landscape, and the level of interaction with students and colleagues.

At the next stage, we developed a questionnaire with specific questions for each metaprogram. Recipients were invited to complete the survey and select the answer that best reflected their teaching approaches and concerns. The questions were carefully designed to accurately reflect the characteristics of each metaprogram. All responses were based on the respondents' self-assessment, allowing us to identify the most prominent cognitive strategies and preferences.

Table 1.

Specific questions for each metaprogram

Questions	Answer options
<i>How do you explain complex concepts to students?</i>	Clearly structure the material by dividing it into key sections and using relevant examples; present the content progressively, beginning with foundational concepts and gradually advancing to more complex aspects; focus on explaining the overarching ideas without delving into excessive detail, providing students with only the essential facts.
<i>How do you organize your classes?</i>	I always have a clear lesson plan with defined goals and methods for each segment; while plans are in place, I adjust them based on the dynamics in the classroom; classes are conducted spontaneously, without a detailed plan, focusing only on the main topics.
<i>How do you update your knowledge and approaches to teaching?</i>	I continually enhance my knowledge by staying informed about new research and methods, and integrating innovations into the educational process; I periodically update my knowledge when new scientific publications or methodological recommendations are released; I update my knowledge only when necessary and rarely follow emerging trends.



Questions	Answer options
<i>How do you adapt to the needs of students during the class?</i>	I am willing to adjust the lesson plan in real time to respond to student requests; I modify the lesson as needed based on the situation, while adhering to the core plan; I do not alter the plan, even if students have additional questions or needs.
<i>How do you work with the past, present, and future in your teaching?</i>	I analyze scientific advancements, engage with current material, and anticipate changes in education; I focus on contemporary knowledge while occasionally referencing the past for better understanding; I primarily work with up-to-date material, without referencing the past or future.
<i>How do you motivate students to learn new material?</i>	I create conditions for independent cognition, encourage development through innovative methods; encourage students to learn through traditional methods, but sometimes use innovative approaches; motivate students through standard methods, without using new technologies or approaches.
<i>How do you respond to changes in the educational environment?</i>	I proactively adapt my methods, monitor changes, and integrate them into the learning process; I occasionally adjust my methods to changes, but only when necessary; I modify my methods only after changes have become mandatory or are strongly required.
<i>How do you work on your professional growth?</i>	I am constantly improving my teaching skills and gaining new knowledge; I attend courses or seminars whenever I have the opportunity; I do not engage in professional development because I am satisfied with my level.
<i>How do you interact with your colleagues?</i>	I actively collaborate with colleagues, exchanging experience and knowledge, and working as part of a team; I occasionally work in a team, but primarily carry out my tasks independently; I mostly work independently, with limited interaction with other teachers.
<i>How do you cope with stress during your work process?</i>	I analyze situations, make informed decisions, and maintain emotional stability; I employ standard stress management techniques, although I occasionally encounter difficulties; stress can impact my work, and I do not always find effective ways to manage it.

At the next stage, we conducted an electronic survey among the faculty members of two higher education institutions (H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University and National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"). A total of 90 participants from different age groups were surveyed (Group 1: 22-40 years old, Group 2: 41-60 years old, Group 3: 61-75 years old). This survey enabled us to assess the alignment of the created portrait of the teacher with actual teaching practices and to identify differences in responses across various age groups within higher education institutions in Kharkiv. This comparison is crucial for drawing further conclusions and making adjustments to the teacher's role portrait in higher education institutions.

In the fourth stage, we evaluated the survey results for alignment with the metaprogram portrait of the teacher.

Results. After conducting the survey, we compiled a table to assess the degree of conformity. We used the following notations in the table: "+" to indicate full



compliance with the required metaprogram marker, “+/-” for an acceptable response, and “-” for a response that does not meet the required standards. This stage allows for the visualization and analysis of the accuracy of the constructed metaprogram portrait of a higher education teacher.

Table 2.

Results of the survey on assessing the quality of the metaprogram portrait of a higher education teacher

Metaprogram	Required markers	Group 1 - 22-40 years old	Group 2 - 41-60 years old	Group 3 - 61-75 years old
Classification of the world	Processes, Things	+	+	+
The size of the information block	Detailed thinking, Systems thinking	+/-	+	+/-
Persuaders	Number of times	+/-	+	-
Reaction style	Proactivity, Reactivity	+	+	+
Time coordinates	Through time	+	+	+
Orientation in time	Past tense, Present tense, Future tense	+/-	+/-	+/-
Direction of motivation	Motivation to	+	+	-
Personal choice	Procedures, Opportunities	+/-	+/-	+/-
Relationship conditions	Independence, Union	+	+/-	-
Type of hierarchical dominance	Achievement, Union	+/-	+	+
Stress reaction	Reflection, Choice	-	+/-	+
Orientation	Learning process, Result	+	+	+
Reference	External reference, Internal reference	+/-	+/-	+/-
Type of representative system	Visual, Auditory, Kinesthetic	+	+	-

The analysis of the table reveals age-specific variations in the responses of three teacher groups (22-40 years old, 41-60 years old, and 61-75 years old) to the metaprogram markers, highlighting different strategies and approaches to teaching based on age. All three groups exhibit a positive evaluation of the markers "Processes" and "Things," suggesting a general focus among teachers on working with information and abstractions, particularly with large volumes of knowledge and complex concepts, which they actively present to students in an accessible manner.

Regarding the information block size, Groups 1 and 3 display a mixed attitude toward detailed and systematic thinking, likely due to differing cognitive styles and flexibility in approaches within these age groups. In contrast, Group 2 shows a



positive assessment, suggesting a stronger inclination toward a structured and comprehensive approach to teaching, with a focus on systematizing knowledge.

In terms of the "Persuaders" markers, Group 1 (22-40 years old) demonstrates a mixed assessment, indicating flexibility and adaptability in keeping up with the continual updates of knowledge and methods. Group 2 (41-60 years old) shows a positive assessment, reflecting a high openness to new ideas and innovations, while Group 3 (61-75 years old) displays a negative attitude, signaling a more conservative approach and a lower tendency for constant adaptation.

All age groups demonstrate a tendency to combine proactive and reactive strategies, reflecting the ability of teachers, regardless of age, to respond effectively to changes in the educational process by balancing planning with flexibility in their teaching approaches. Similarly, the "Time Coordinates" marker indicates that teachers across all age groups are capable of utilizing time efficiently as a tool for analyzing the scientific base, planning for the future, and conducting lessons.

The assessment of time orientation reveals mixed results across all groups, suggesting a range of approaches to time – spanning from the past to the future – that teachers from different age categories apply in their efforts to optimize the educational process. Regarding motivation, Groups 1 and 2 exhibit a positive orientation toward development and improvement, while Group 3 demonstrates a more conservative preference for traditional methods of motivation.

The approach to choice within educational practices also yields a mixed evaluation across all age groups, highlighting the significance of both procedural strategies and the potential for adapting to new teaching methods. In terms of relationships and working conditions, which are assessed positively and mixed in Groups 1 and 2, it is evident that middle-aged teachers can effectively combine independent work with teamwork. In contrast, Group 3 shows a stronger inclination toward focusing on individual work.

The types of hierarchical dominance vary across the groups, with Groups 2 and 3 displaying positive attitudes toward achieving goals through interaction, suggesting a higher level of cooperation among senior teachers. In contrast, Group 1 demonstrates a more mixed response.

Regarding the stress response, Group 1 exhibits a negative assessment, which may indicate challenges in stress management among younger teachers. On the other hand, senior teachers (Group 3) are characterized by greater emotional stability.

The orientation towards the learning process and outcomes is consistent across all groups, indicating a general tendency among teachers to prioritize effective and efficient teaching. Both external and internal referencing are assessed in a mixed manner across all age groups, highlighting the importance of balancing adherence to standards with individualized approaches to teaching.

In terms of representational systems, younger and middle-aged teachers employ a variety of methods to represent knowledge, reflecting a greater propensity for innovation. In contrast, senior teachers tend to favor more traditional approaches.



In general, teachers in the 22-40 and 41-60 age groups exhibit similar characteristics in their use of metaprograms, indicating their ability to effectively adapt to modern challenges in the teaching process. In contrast, older teachers (61-75 years old) display less flexibility in certain aspects but compensate for this with high emotional stability and a strong focus on achieving results. This analysis highlights areas for improving pedagogical practice based on the age-related and psychological characteristics of teachers.

Conclusion. The metaprogram portrait of a higher education teacher serves as an essential tool for analyzing and enhancing pedagogical activities. Understanding their metaprogram traits enables teachers to adapt their teaching methods to meet student's needs and improve the overall effectiveness of the educational process. Flexibility in utilizing different metaprograms fosters the creation of a harmonious educational environment, promoting the professional growth of both teachers and students.

References:

1. Bodenhamer B. G. & Hall M. L. (1999). The user's manual for the brain. Carmarthen: Crown House Publishing Ltd. [In English].
2. Cameron-Bandler L. (1986). Know How: Guided Programs for Inventing Your Own Best Future. San Rafael: Futurepace [In English].
3. Charvet S. (1997). Words That Change Minds. Dubuque: Kendall. Hunt Publishing Company [In English].
4. Csikszentmihalyi M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper and Row [In English].
5. Deci E. L. & Connell J. P. et al. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. 74(4). 580-590 [In English].
6. Deci E. L. & Ryan R. M. (1987). The support of autonomy and control behavior. *Journal of personality and social psychology*. 53, 1024-1037 [In English].
7. Gajduchenko K. (2018). Metaprogrammy dlya biznes-praktikov. Sovremennye instrumenty ponimaniya lyudej i vliyaniya na nih [Metaprograms for business practitioners. Modern tools for understanding people and influencing them]. Kyiv: Izdatel'stvo Rostyslava Burlaky [in Ukrainian].
8. Jung C. G. (2017). Psychological Types. London-New York: Routledge classics. [In English].
9. Kovalevskaya T. Yu. (1999). Elementy NLP u doslidzhenniah osobystisnoi lingvomentalnosti [Elements of NLP in the study of personal linguistic competence]. *Filologichni Nauky – Philological Sciences*, 58-66 [in Ukrainian].
10. Lilly J. (1968). Programming and Metaprogramming in the Human Biocomputer: Theory and Experiments. New York: The Julian Press [In English].
11. Makota T. V. (2012). Metaprogramy v psihologichnii praktitsi [Metaprogrammes in Psychological Practice]. *Naukovij visnik Lvivskogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav. seriya psihologichna. – Scientific Journal of Lviv State University of Internal Affairs. Psychology*, 1, 71-79. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_1_9 [in Ukrainian].
12. Makota T. V. (2012). Vykorystannia metaprogram u roboti z kadramy [The use of metaprograms in working with staff]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 2, 426-433 [in Ukrainian].



13. Maslow A. (1998). *Toward a Psychology of Being*. John Wiley and Sons Ltd. [In English].
14. O'Conner J. & Seymour J. (1993) *Introducing Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and Influencing People*. Thorsons. [In English].
15. Ryan R. M. & Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78 [In English].
16. Shchetinina L. V. & Rudakova S. G. et al. (2017). Metaprogramnyi portret fahivtsia: znachennia, algoritm rozrobky ta rezultaty vykorystannia [Metaprograms portrait of the specialist: meaning, the algorithm of the development and the results of using], *Efficient economy*, 6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_16 [in Ukrainian].
17. Skryabina V. (2010). Metaprogrami movciv u mizhkulturnij komunikaciyi [Interlocutors' metaprogrammes in cross-cultural communication] *Visnyk Lvivskogo Natsionalnogo Universitetu imeni Ivana Franka. Seriiia inozemni movy. – Visnyk of the Lviv University. Foreign languages Series*. 17, 25-31. [in Ukrainian].
18. Tsymbaliuk S. O. (2009). *Tehnologii upravlinnia personalom* [Human resources management technologies]. K.: KNEU [in Ukrainian].

Література:

1. Bodenhamer B. G. Hall M., L. *The user's manual for the brain* / B. G. Bodenhamer, M. L. Hall. Carmarthen: Crown House Publishing Ltd., 1999.
2. Cameron-Bandler L. *Know How: Guided Programs for Inventing Your Own Best Future*. / L. Cameron-Bandler. San Rafael: Futurepace, 1986. 270 p.
3. Charvet S. *Words That Change Minds* / S. Charvet. Dubuque: Kendall, Hunt Publishing Company, 1997. 221 p..
4. Csikszentmihalyi M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* / M. Csikszentmihalyi. New York: Harper and Row. 320 p.
5. Deci E. L. Self-determination in a work organization / E. L. Deci, J. P. Connell, R. M. Ryan // *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74., № 4. Pp. 580-590.
6. Deci E. L., Ryan R. M. The support of autonomy and control behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan // *Journal of personality and social psychology*. 1987, № 53. Pp. 1024-1037.
7. Гайдученко К. Метапрограми для бізнес-практиків. Сучасні інструменти розуміння людей і впливу на них / К. Гайдученко. Київ: Видавництво Ростислава Бурлаки, 2018. 197 с.
8. Jung C. G. *Psychological Types* / C. G. Jung. London-New York: Routledge classics, 2017. 272 p.
9. Ковалевська Т. Ю. Елементи НЛП у дослідженнях особистісної лінгвоментальності / Т. Ю. Ковалевська // *Філологічні науки*. Суми: СДПУ Ім. А. С. Макаренка. 1999. С. 58- 66.
10. Lilly J. *Programming and Metaprogramming in the Human Biocomputer: Theory and Experiments* / J. Lilly. New York: The Julian Press, Inc., 1968.
11. Макота Т. В. Метапрограми у психологічній практиці / Т. В. Макота // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 1. С. 71-79.
12. Макота Т. В. Метапрограми у психологічній практиці / Т. В. Макота // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 1. С. 71-79. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_1_9
13. Maslow A. *Toward a Psychology of Being* / A. Maslow. John Wiley and Sons Ltd., 1998. 320 p.
14. O'Conner J. & Seymour J. (1993) *Introducing Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and Influencing People* / J. O'Conner, J. Seymour. Thorsons. 272 p.





15. Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. 2000. Vol. 55. Pp. 68-78

16. Щетініна Л. В. Метапрограмний портрет фахівця: значення, алгоритм розробки та результати використання / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, М. В. Глазунова. // Ефективна економіка. 2017. № 6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_6_16

17. Скрябіна В. Метапрограми мовців у міжкультурній комунікації / В. Скрябіна // Вісник львівського національного університету імені Івана Франка. Серія іноземні мови. 2010. Вип. 17. С. 25-31.

18. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2009. 399 с



УДК 352:338.465

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-52-62](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-52-62)

Бельська Тетяна Валентинівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2792-4700>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МЕГАПОЛІСІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Анотація. Автор визначає, що організація надання адміністративних послуг у мегаполісі є складним і багаторівневим процесом, який вимагає постійного вдосконалення організаційно-управлінських механізмів. Основними напрямками підвищення ефективності виступають децентралізація, цифровізація, стандартизація та орієнтація на потреби громадян. Мегаполіси мають бути лабораторіями інноваційних підходів у публічному управлінні, демонструючи приклади гнучкої адаптації до викликів урбанізації.

У статті досліджуються виклики, які постають перед органами місцевого самоврядування мегаполісів при наданні адміністративних послуг, а також можливості вдосконалення організаційно-управлінських механізмів в умовах урбанізації та цифрової трансформації. Автор розглядає важливість цифровізації, інтеграції функцій та децентралізації надання послуг, зокрема через розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Окремо акцентується увага на проблемах доступності послуг для вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю та літні люди, а також на важливості цифрової та мовної інклюзивності.

Стаття пропонує комплексні рішення для подолання бар'єрів цифрової нерівності, включаючи просвітницькі кампанії, створення покрокових інструкцій та підтримку через чат-боти й гарячі лінії. Окрім того, особливу увагу приділено розвитку інклюзивних сервісів, що враховують потреби різних соціальних груп. Визначено роль гнучкої організації роботи ЦНАПів, стандартизації процедур і підвищення кваліфікації персоналу в підвищенні ефективності обслуговування.

Автор підкреслює необхідність системної трансформації публічного сервісу, яка включає активне впровадження інновацій, підвищення цифрової грамотності працівників та використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення управлінських процесів у мегаполісах.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, місцеве самоврядування, територіальна громада, цифровізація, адміністративні послуги,



цифрові технології, інформаційне забезпечення, інновації, електронні сервіси, мегаполіс, механізми, інклюзивність, вразливі категорії населення, цифровий розрив.

Bielska Tetiana Valentynivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department, V.I.Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0002-2792-4700>

ORGANISATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN A METROPOLIS: CURRENT CHALLENGES AND SOLUTIONS

Abstract. The author determines that the organization of administrative services in a megalopolis is a complex and multi-level process that requires constant improvement of organizational and managerial mechanisms. The main directions of increasing efficiency are decentralization, digitalization, standardization and orientation to the needs of citizens. Megalopolises should be laboratories of innovative approaches in public administration, demonstrating examples of flexible adaptation to the challenges of urbanization.

The article examines the challenges facing local governments of megalopolises in providing administrative services, as well as the possibilities of improving organizational and managerial mechanisms in the context of urbanization and digital transformation. The author considers the importance of digitalization, integration of functions and decentralization of service provision, in particular through the development of administrative service centers (ASCs). Special attention is paid to the problems of accessibility of services for vulnerable groups of the population, such as people with disabilities and the elderly, as well as the importance of digital and linguistic inclusion.

The article offers comprehensive solutions for overcoming the barriers of digital inequality, including educational campaigns, creating step-by-step instructions and support through chatbots and hotlines. In addition, special attention is paid to the development of inclusive services that take into account the needs of different social groups. The role of flexible organization of work of ASCs, standardization of procedures and staff training in increasing service efficiency is determined.

The author emphasizes the need for systemic transformation of public service, which includes active implementation of innovations, increasing digital literacy of employees and using feedback for continuous improvement of management processes in megacities.

Keywords: public administration, public authorities, local self-government, territorial community, digitalization, administrative services, digital technologies,



information support, innovations, electronic services, megapolis, mechanisms, inclusiveness, vulnerable categories of the population, digital divide.

Постановка проблеми. У сучасних умовах урбанізації та цифрової трансформації суспільства постає потреба в ефективному управлінні процесами надання адміністративних послуг у мегаполісах. Великі міста зосереджують значну кількість населення, що спричиняє підвищене навантаження на органи місцевої влади, особливо в контексті забезпечення доступності, прозорості та якості адміністративних послуг. Водночас зростає суспільний запит на швидке та зручне обслуговування, що вимагає перегляду існуючих організаційно-управлінських механізмів та їх адаптації до сучасних викликів.

Громадяни очікують мінімізації бюрократичних процедур, доступності сервісів у цифровому форматі, можливості вирішення адміністративних питань без тривалих черг, зайвих контактів та дублювання документів. Така трансформація очікувань з боку населення зумовлюється поширенням електронних технологій, активним досвідом користування цифровими послугами в комерційному секторі, а також загальним зростанням стандартів споживчої культури.

У відповідь на ці очікування органи місцевої влади змушені переглядати та удосконалювати існуючі організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг. Це передбачає не лише технічну модернізацію, а й зміну управлінської філософії – від орієнтації на внутрішні процедурні процеси до фокусу на зручності для кінцевого користувача. Адаптація до сучасних викликів включає цифровізацію сервісів, інтеграцію функцій, децентралізацію точок доступу до послуг, розвиток культури сервісу, запровадження стандартів прозорості та відкритості, а також активне залучення громадян до зворотного зв'язку й оцінювання якості наданих послуг. Усе це формує нову модель адміністративного сервісу, орієнтованого на людину.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації надання адміністративних послуг досліджували такі науковці, як А. Лелеченко [1], П. Лілікович [2], О. Конотопцев [4], М. Корецький [5], Т. Маматова, Н. Сидоренко [6], О. Оболенський [7]. Вони підкреслюють важливість діджиталізації адміністративних процесів, розвитку центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), підвищення якості комунікації з громадянами, впровадження принципів клієнтоорієнтованості. Однак більшість досліджень зосереджуються на загальнодержавному рівні, залишаючи поза увагою особливості функціонування адміністративних послуг у масштабах мегаполісу, де актуальними стають питання територіального розмежування, складної інфраструктури та багаторівневої взаємодії органів публічної влади.

Метою цієї статті є визначення ключових викликів, що постають перед органами місцевого самоврядування мегаполісів у процесі надання адміністра-



тивних послуг, та розроблення організаційно-управлінських рішень, здатних підвищити ефективність і якість цього процесу в умовах сучасних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Серед основних викликів, які постають перед органами місцевої влади мегаполісів у сфері надання адміністративних послуг, варто детальніше розглянути низку системних та соціально обумовлених проблем, що вимагають комплексних рішень.

Мегаполіси відзначаються значною концентрацією населення на відносно обмежених територіях, що обумовлює підвищене навантаження на сервісні центри та інфраструктуру адміністративних послуг. Це часто призводить до утворення черг, перевантаження працівників, збільшення термінів очікування. В умовах великого міста ефективне управління потоками відвідувачів вимагає використання цифрових систем запису, електронних черг, онлайн-консультацій, а також гнучкої організації роботи ЦНАПів та інших сервісних локацій.

Багатокомпонентна структура управління мегаполісом нерідко характеризується слабкою координацією між окремими департаментами, управліннями та підрозділами. Відсутність єдиного інформаційного простору, дублювання функцій, розрізнені бази даних ускладнюють інтегроване надання послуг і створюють бар'єри для реалізації принципу «єдиного вікна». Подолання цієї проблеми потребує впровадження міжвідомчої взаємодії, уніфікації процедур і нормативної бази, автоматизації процесів та побудови цифрової екосистеми публічного сервісу.

У межах мегаполісу рівень доступу до адміністративних послуг може суттєво різнитися в залежності від географічного розташування. Віддалені або периферійні райони часто не мають належної інфраструктури, транспорту або навіть інтернет-з'єднання для повноцінного використання електронних сервісів. Це викликає соціальну нерівність і обмежує реалізацію прав мешканців на рівний доступ до публічних послуг. Оптимізація цієї ситуації передбачає розвиток мобільних сервісних пунктів, створення віддалених робочих місць адміністраторів, використання багатофункціональних хабів тощо.

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій та активну цифровізацію сфери надання адміністративних послуг, значна частина населення мегаполісів залишається фактично виключеною з цього процесу. Йдеться передусім про людей старшого віку, осіб з низьким рівнем цифрової грамотності, мешканців соціально вразливих категорій, осіб з інвалідністю, а також представників маргіналізованих спільнот. Для них доступ до онлайн-сервісів часто є обмеженим або взагалі неможливим через низку об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Складнощі з користуванням електронними послугами можуть виникати на різних етапах: від незнання про наявність сервісу або його функціональні можливості – до технічних проблем під час реєстрації, заповнення форм,



проходження верифікації або прикріплення необхідних документів. У результаті – зростає недовіра до цифрових інструментів, а отже, й до самих органів влади як надавачів послуг.

У багатьох випадках це змушує громадян звертатися безпосередньо до ЦНАПів або інших офлайн-структур, що створює додаткове навантаження на персонал, черги та загальне зниження ефективності адміністративного сервісу. Часто люди змушені залучати до цього процесу родичів або сторонніх осіб, які допомагають їм виконати ті чи інші дії онлайн – що, у свою чергу, породжує ризики втрати персональних даних або помилок при заповненні інформації.

Усвідомлюючи масштаб цієї проблеми, органи місцевої влади мають вживати низку системних заходів, спрямованих на подолання цифрового розриву. Одним із головних інструментів є проведення цільових просвітницьких кампаній, які популяризують електронні послуги, пояснюють їхню користь, доступність і безпечність. Такі кампанії повинні мати просту, доступну мову, бути орієнтованими на практичну користь і супроводжуватись конкретними прикладами.

Іншим напрямом є створення покрокових інструкцій та відеоуроків, які б пояснювали, як користуватися основними цифровими сервісами. Такі матеріали мають бути максимально спрощеними, з наочними ілюстраціями, уникати технічної термінології, і бути доступними різними мовами (у тому числі жестовою, спрощеною українською для осіб із ментальними порушеннями, аудіоформатом для людей з вадами зору).

Окремої уваги заслуговує розвиток сервісів з живою підтримкою. Це можуть бути як телефонні гарячі лінії з консультантами, так і чат-боти, які можуть у реальному часі допомогти користувачу зорієнтуватися у процесі подання заявки або отримання довідки. Проте важливо, щоб такі чат-боти не були суто автоматичними, а передбачали можливість переходу до живого спілкування з оператором у разі потреби.

Нарешті, одним із перспективних рішень є запровадження цифрових помічників у ЦНАПах – спеціально підготовлених працівників або волонтерів, які на місці допомагають відвідувачам зареєструватися в електронній черзі, скористатися онлайн-послугами через інформаційні кіоски, заповнити онлайн-заявки або навіть навчитися базових цифрових навичок.

Таким чином, подолання бар'єрів цифрової нерівності є не лише питанням соціальної справедливості, а й важливим кроком до ефективного функціонування адміністративної системи у мегаполісі. Забезпечення інклюзивного доступу до електронних сервісів сприятиме підвищенню рівня задоволеності громадян, зменшенню навантаження на офлайн-сервіси та формуванню довіри до держави як ефективного та сучасного сервісного партнера.

Забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх громадян є одним із головних завдань органів місцевої влади, особливо у контексті мегаполісів, де проживає велика кількість осіб, які належать до



вразливих категорій. Йдеться насамперед про людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), біженців, а також представників етнічних меншин, осіб із низьким рівнем володіння державною мовою тощо. В умовах підвищеного соціального навантаження та урбаністичних трансформацій потреба у спеціалізованому підході до обслуговування таких груп стає дедалі більш актуальною.

Фізична доступність приміщень – це лише перший рівень інклюзивності. ЦНАПи та інші установи, що надають адміністративні послуги, мають бути обладнані пандусами, ліфтами, широкими дверними прорізами, доступними туалетними кімнатами, тактильною навігацією для осіб з вадами зору, а також зручними зонами очікування. Але цього недостатньо, якщо сам процес обслуговування не враховує особливих потреб користувачів.

Цифрова інклюзивність включає в себе створення сайтів та мобільних додатків з доступними інтерфейсами – з можливістю збільшення шрифтів, озвучення тексту, контрастного дизайну, простого й логічного меню. Контент має бути написаний зрозумілою мовою, без надлишкових технічних термінів, а також дублюватися жестовою мовою або подаватися у відео- та аудіоформаті. Це дає можливість ширшому колу громадян скористатися послугами без додаткової допомоги.

Мовна інклюзивність набуває особливої ваги в умовах багатонаціонального мегаполісу, де проживають ВПО, біженці та іноземці. Інформація про послуги має бути доступною принаймні кількома мовами, у тому числі англійською, іспанською, жестовою мовою, а також мовами національних меншин – у межах можливостей та за запитом. Забезпечення перекладачів або автоматичних перекладачів під час консультацій – ще один важливий елемент інклюзивного підходу.

Гнучкий графік роботи сервісних центрів також є критично важливим – особливо для людей, які не можуть відвідати установу у стандартний робочий час (через стан здоров'я, догляд за дітьми, обмежену мобільність тощо). Запровадження розширених годин прийому, обслуговування у вихідні дні або попереднього онлайн-запису з чітким таймінгом дозволяє уникнути черг і стресових ситуацій.

Крім того, необхідні спеціалізовані підходи в обслуговуванні, зокрема – індивідуальні консультації, що враховують потреби конкретної особи. Наприклад, людина з порушеннями слуху може отримати письмову інструкцію, особа з порушенням зору – усну консультацію чи документ у форматі Braille. Персонал ЦНАПів має бути підготовлений до такого спілкування, пройти базові курси інклюзивної комунікації.

Мультиформатна подача інформації є ще одним інструментом інклюзивності. Інформаційні матеріали повинні бути доступними у вигляді: коротких інструкцій у друкованому форматі, відеороликів з субтитрами та озвученням, аудіофайлів для прослуховування, чат-ботів, які відповідають простою мовою.



Усе це дозволяє значно підвищити рівень залученості вразливих груп до використання адміністративних послуг, сприяє соціальній інтеграції та формує відчуття поваги, гідності та рівноправності.

Отже, ефективна організація доступу до адміністративних послуг для вразливих категорій громадян потребує комплексного підходу – від інфраструктурних змін до гуманістично-орієнтованої культури обслуговування. Такий підхід має бути закріплений не лише на рівні політик і стратегій, а й реалізований у щоденній практиці надання послуг у кожному мікрорайоні мегаполісу.

Сучасне суспільство сформувало нові стандарти сервісу під впливом комерційного сектору – онлайн-банкінгу, доставки, мобільних застосунків. Це зумовлює очікування, що державні сервіси повинні бути такими ж простими, швидкими, доступними 24/7. Громадяни не готові терпіти неефективність, непрозорість чи байдужість. Тому актуалізується необхідність клієнтоорієнтованості в роботі органів влади, впровадження принципів сервісного управління, регулярного оцінювання задоволеності користувачів і гнучкого реагування на їхні потреби.

Таким чином, органи місцевої влади мегаполісів стикаються з комплексом серйозних управлінських викликів, які неможливо вирішити точковими змінами. Необхідна системна трансформація моделей управління, активне використання інновацій, цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, а головне – переорієнтація всієї системи публічного сервісу на потреби людини як центрального суб'єкта управлінських процесів.

Органи місцевої влади мегаполісів, стикаючись із численними викликами у сфері надання адміністративних послуг, мають у своєму розпорядженні широкий арсенал організаційно-управлінських механізмів, які можуть істотно підвищити ефективність та зручність обслуговування населення. Застосування цих механізмів має бути системним, гнучким та адаптованим до локального контексту конкретного міста.

Одним із ключових підходів є децентралізація мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) шляхом створення філій у різних районах мегаполіса, у тому числі в транспортно віддалених або соціально вразливих мікрорайонах. Це дозволяє зменшити навантаження на центральні офіси, скоротити черги та зробити доступ до послуг більш рівномірним. Важливо, щоб такі філії були повнофункціональними, тобто мали змогу обробляти запити, видавати документи та надавати консультації без необхідності переадресації до головного офісу.

Цифровізація процесів – ще один потужний інструмент оптимізації надання послуг. Використання єдиного порталу адміністративних послуг, мобільних додатків, електронного кабінету користувача, системи електронного документообігу дозволяє суттєво скоротити час обробки звернень, мінімізувати помилки та зменшити корупційні ризики. Крім того, цифрові



сервіси дають можливість відслідковувати статус заяв у режимі реального часу, що підвищує прозорість процесу.

Сучасний підхід до обслуговування вимагає надання комплексних або інтегрованих послуг, коли громадянин може за один візит вирішити кілька питань одночасно. Наприклад, при реєстрації місця проживання одразу отримати довідку про склад сім'ї, подати заяву на субсидію тощо. Це значно економить час як для відвідувачів, так і для працівників ЦНАПів, і вимагає внутрішньої координації та уніфікації процесів між різними відомствами.

Модель "єдиного вікна" передбачає, що користувач звертається до одного спеціаліста, який супроводжує його звернення на всіх етапах. Це зменшує кількість контактів з різними посадовцями, підвищує відповідальність персоналу та комфорт відвідувача. Стандартизація процедур надання послуг – встановлення єдиних термінів, форм, алгоритмів дій – дозволяє досягти прозорості та передбачуваності у взаємодії з адміністрацією.

Для навігації у складному адміністративному середовищі важливу роль відіграють call-центри, чат-боти, довідкові сервіси, які забезпечують консультаційну підтримку громадянам, допомагають зібрати необхідні документи, зорієнтуватися в процедурі або вирішити технічні труднощі при користуванні онлайн-сервісами. Якісна підтримка сприяє зменшенню кількості звернень із повторними запитами та підвищує рівень довіри до системи.

Людський фактор залишається критично важливим у сфері обслуговування. Регулярне навчання працівників ЦНАПів, підвищення їх цифрової грамотності, знань у сфері інклюзії та етики обслуговування формує професійне середовище. Додатково – мотиваційні програми, рейтинги ефективності, внутрішній контроль якості та система зворотного зв'язку – створюють стимули для постійного вдосконалення.

Сучасне управління має бути відкритим до критики й участі з боку громади. Збір зворотного зв'язку за допомогою електронних опитувань, QR-кодів на виході з ЦНАПу, онлайн-анкетування, "гарячих ліній довіри" дозволяє оперативно виявляти слабкі місця та реагувати на потреби мешканців. Регулярна аналітика таких даних стає основою для корекції управлінських рішень.

Залучення ІТ-компаній та приватних партнерів до розробки й підтримки цифрових рішень забезпечує професійний технологічний супровід, інноваційність та гнучкість систем. Наприклад, створення хмарних сервісів, модернізація порталів, кібербезпека, супровід мобільних застосунків – це напрями, де приватний сектор може ефективно підтримати муніципалітет. При цьому важливо зберігати контроль над захистом персональних даних та загальним управлінням платформами.

Загалом, запровадження вказаних механізмів потребує політичної волі, ресурсної бази та стратегічного планування. Водночас, саме ці рішення здатні забезпечити якісну трансформацію системи надання адміністративних послуг



у мегаполісах, зробити її сучасною, зручною, доступною та орієнтованою на потреби кожного мешканця.

Прикладом ефективного управління адміністративними послугами в умовах великого міста є практика роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у місті Києві. Тут уже впроваджено низку сучасних інновацій, які істотно підвищують зручність, швидкість та доступність сервісів для населення. Зокрема, автоматизовані термінали для запису в електронну чергу дозволяють уникати тривалого очікування та хаотичного скупчення відвідувачів, оскільки користувачі можуть обрати зручний час візиту та відповідну послугу заздалегідь.

Також активно використовуються електронні кабінети користувача, які дозволяють здійснювати попереднє бронювання послуг, перевіряти статус звернення, отримувати повідомлення про його розгляд, а також завантажувати необхідні документи. Такий підхід не лише економить час громадян, а й сприяє прозорості управлінських процедур.

Особливої уваги заслуговує практика функціонування мобільних офісів, які виїжджають до вразливих категорій населення – людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, мешканців віддалених або тимчасово непрацюючих інфраструктурно обмежених районів. Це забезпечує рівний доступ до послуг, навіть у тих випадках, коли громадяни фізично не можуть дістатися до стаціонарного ЦНАПу.

Для забезпечення інклюзивності та зручності для іноземців, інтерфейси електронних сервісів у Києві перекладено на кілька мов (зокрема англійську, турецьку, польську, арабську тощо), що робить взаємодію з муніципальними структурами більш дружньою та відкритою для туристів, студентів і трудових мігрантів.

Водночас показовим прикладом іншої моделі інноваційного управління є досвід Львова, який активно впроваджує принципи «відкритого міста». За допомогою спеціальної цифрової платформи жителі мають змогу залишати звернення, скарги, пропозиції або повідомляти про проблеми міського господарства (наприклад, непрацююче освітлення, пошкоджене дорожнє покриття, сміття на вулицях тощо). Найбільш інноваційним елементом цієї системи є можливість відстеження статусу звернення в режимі реального часу, що дозволяє мешканцям контролювати дії муніципалітету, бачити терміни виконання робіт і отримувати зворотний зв'язок.

Ці приклади демонструють, що ефективне управління адміністративними послугами в умовах мегаполісу можливе за умови поєднання цифрових технологій, мобільності, відкритості до зворотного зв'язку та інклюзивності. Київ і Львів у цьому контексті виступають флагманами змін, показуючи іншим громадам України та регіону можливі орієнтири для розвитку адміністративного сервісу майбутнього.



Висновки. Організація надання адміністративних послуг у мегаполісі є складним і багаторівневим процесом, який вимагає постійного вдосконалення організаційно-управлінських механізмів. Основними напрямками підвищення ефективності виступають децентралізація, цифровізація, стандартизація та орієнтація на потреби громадян. Мегаполіси мають бути лабораторіями інноваційних підходів у публічному управлінні, демонструючи приклади гнучкої адаптації до викликів урбанізації.

Перед органами місцевого самоврядування постають певні виклики при наданні адміністративних послуг в мегаполісах, а також виникають можливості вдосконалення організаційно-управлінських механізмів в умовах урбанізації та цифрової трансформації. Важливими при вирішенні вказаних проблем є цифровізація, інтеграція функцій та децентралізація надання послуг, зокрема через розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Окремо слід акцентувати увагу на проблемах доступності послуг для вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю та літні люди, а також на важливість цифрової та мовної інклюзивності.

Пропонуються комплексні рішення для подолання бар'єрів цифрової нерівності, включаючи просвітницькі кампанії, створення покрокових інструкцій та підтримку через чат-боти й гарячі лінії. Окрім того, особливу увагу слід приділяти розвитку інклюзивних сервісів, що враховують потреби різних соціальних груп. Важливою є роль гнучкої організації роботи ЦНАПів, стандартизації процедур і підвищення кваліфікації персоналу в підвищенні ефективності обслуговування.

Слід підкреслити необхідність системної трансформації публічного сервісу, яка включає активне впровадження інновацій, підвищення цифрової грамотності працівників та використання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення управлінських процесів у мегаполісах. Подальші дослідження мають бути зосереджені на оцінюванні впливу конкретних управлінських рішень на рівень задоволеності громадян та ефективність адміністрування.

Література:

1. Лелеченко А. Упровадження ефективних механізмів надання адміністративних послуг органами публічної влади в умовах сучасного мегаполісу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №1(11). С.488-499 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-488-499](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-488-499)
2. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.101>
3. Литовченко В. Теоретичні підходи до визначення механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (31), 2021. С. 9-13. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.2>
4. Конотопцев О. Дотримання вимог законодавства України щодо організації надання адмінпослуг в адміністративних центрах. 1 лютого 2024 року. Сайт UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/dotrymannia-vymoh-zakonodavstva-ukrainy-shchodo-orhanizatsii-nadannia-adminposluh-v-administratyvnykh-tsentrakh-raioniv-skhidnoi-ukrainy/>



5. Корецький М.Х., Сізоненко С.В. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. №3(5). С. 40-47. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2352957>

6. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. №6, 2020. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/835>

7. Оболенський О.Ю., Горбатюк В.І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf

References:

1. Lelechenko, A. (2025). Uprovadzhennia efektyvnykh mekhanizmiv nadannia administratyvnykh posluh orhanamy publichnoi vlady v umovakh suchasnoho mehapolisu [Implementation of effective mechanisms for the provision of administrative services by public authorities in the conditions of a modern metropolis]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. – Successes and achievements in science*, 1(11), 488-499. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-488-499](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-488-499) [in Ukrainian].

2. Lilikovich, P. V. (2020). Aktualni mekhanizmy u sferi nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Current mechanisms in the field of administrative services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2.101> [in Ukrainian].

3. Lytovchenko, V. (2021). Teoretychni pidkhody do vyznachennia mekhanizmiv nadannia administratyvnykh posluh u publichnomu upravlinni [Theoretical approaches to determining mechanisms for the provision of administrative services in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. – Public administration and customs administration*, 4 (31), 9-13. Retrieved from <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.2> [in Ukrainian].

4. Konotopsev, O. (2024). Dotrymanna vymoh zakonodavstva Ukrainy shchodo orhanizatsii nadannia adminposluh v administratyvnykh tsentrakh [Compliance with the requirements of the legislation of Ukraine regarding the organization of the provision of administrative services in administrative centers]. *Sait UPLAN. uplan.org.ua*. Retrieved from <https://uplan.org.ua/analytics/dotrymanna-vymoh-zakonodavstva-ukrainy-shchodo-orhanizatsii-nadannia-adminposluh-v-administratyvnykh-tsentrakh-raioniv-skhidnoi-ukrainy/> [in Ukrainian].

5. Koretskyi, M. Kh., & Sizonenko, S. V. (2018). Upravlinski protsesy u sferi nadannia administratyvnykh posluh [Administrative processes in the field of administrative services]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 3(5), 40-47. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.2352957> [in Ukrainian].

6. Mamatova, T., & Sydorenko, N. (2020). Systema nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання [The system of providing administrative services in Ukraine: features of regulatory and legal regulation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia. – Aspects of public administration*, 6. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/835> [in Ukrainian].

7. Obolenskyi, O. Yu., & Horbatiuk, V. I. (2013). Administratyvni posluhy u sferi upravlinnia derzhavnymy finansamy [Administrative services in the field of public finance management]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka. – Public administration: theory and practice*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf [in Ukrainian].



УДК 351.824.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-63-76](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-63-76)

Вербицька Галина Любомирівна к.е.н., доцент, докторант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-3212-7392>

ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Метою статті є науково-практичне обґрунтування використання органами публічного управління оптимізаційних моделей для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств, що сприятиме їхньому технологічному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності. У дослідженні використано наукові методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняння. Результати дослідження показали, що використання оптимізаційних моделей у практиці публічного управління відкриває значні можливості для формування ефективної інноваційної політики. Зокрема, такі моделі дозволяють більш раціонально розподіляти державні ресурси, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності підприємств, враховуючи реальні потреби бізнесу, ринкову кон'юнктуру та стратегічні пріоритети економіки. Обґрунтовано, що оптимізаційні моделі дають змогу органам публічного управління не лише прогнозувати ефективність реалізації інноваційних проектів, а й адаптувати управлінські рішення до динаміки зовнішнього середовища. У результаті прийняті рішення стають більш гнучкими, знижується ризик неефективного використання бюджетних коштів та посилюється вплив інструментів державної підтримки на інноваційні процеси. Доведено, що за допомогою таких моделей можна обґрунтувати доцільність фінансування певних проектів з точки зору очікуваної економічної ефективності та суспільної значущості, що дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання бюджетних коштів. Важливу роль відіграє й те, що оптимізаційні моделі можуть бути адаптовані під конкретні потреби окремих галузей або типів підприємств. Це дає змогу розробити індивідуальні програми підтримки інновацій, які враховуватимуть специфіку їх діяльності, рівень технологічного розвитку та можливості щодо масштабування інновацій. Результати проведених досліджень показали, що серед різноманітних методів оптимізаційного моделювання органам публічного управління доцільно використовувати лінійне моделювання для підвищення ефективності підтримки інноваційної діяльності підприємств. Цей підхід враховує ключові





фактори, що впливають на успішність інновацій, зокрема фінансові витрати, часові обмеження, наявність ресурсів та регуляторні вимоги.

Ключові слова: публічне управління, інноваційна діяльність, підприємства, інновації, оптимізаційні моделі, ефективність.

Verbytska Halyna Liubomyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, doctoral student of the Department of administrative and financial management of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, tel.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-3212-7392>

USE OF OPTIMISATION MODELS BY PUBLIC ADMINISTRATION BODIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Abstract. The article is aimed at providing a scientific and practical substantiation of the use of optimisation models by public administration bodies to improve the efficiency of innovation activities of enterprises, which will contribute to their technological development and strengthen their competitiveness. The study uses the scientific methods of induction and deduction, analysis and synthesis, and comparison. The results of the study show that the use of optimisation models in the practice of public administration opens up significant opportunities for the formation of an effective innovation policy. In particular, such models allow for a more rational allocation of public resources aimed at stimulating the innovation activities of enterprises, taking into account the real needs of business, market conditions and strategic priorities of the economy. It is substantiated that optimisation models allow public administration bodies not only to predict the effectiveness of implementation of innovative projects, but also to adapt management decisions to the dynamics of the external environment. As a result, the decisions made become more flexible, the risk of inefficient use of budgetary funds is reduced, and the impact of state support instruments on innovation processes is enhanced. It is proved that such models can be used to justify the feasibility of financing certain projects in terms of expected economic efficiency and social significance, which minimises the risks of inefficient use of budget funds. Another important factor is that optimisation models can be adapted to the specific needs of certain industries or types of enterprises. This makes it possible to develop individual innovation support programmes that take into account the specifics of their activities, the level of technological development and the ability to scale innovations. The results of the conducted research have shown that among the various methods of optimisation modelling, it is advisable for public administration bodies to use linear modelling to increase the efficiency of supporting the innovation activities of enterprises. This approach takes into account the key factors affecting the success of innovations, including financial costs, time constraints, availability of resources and regulatory requirements.



Keywords: public administration, innovation activity, enterprises, innovations, optimisation models, efficiency.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної динаміки та глобалізації, ефективність інноваційної діяльності підприємств стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності. Публічні органи управління відіграють велику роль у формуванні та реалізації політик, що сприяють розвитку інновацій. Вони повинні забезпечувати належні умови для впровадження новітніх технологій і практик, які здатні підвищити продуктивність та ефективність усіх секторів економіки. У цьому контексті використання оптимізаційних моделей стає важливим інструментом для розробки стратегій, які допомагають досягти вказаних цілей.

Оптимізаційні моделі дозволяють органам публічного управління аналізувати широкий спектр факторів, що впливають на інноваційний процес. Вони надають змогу розглянути різноманітні сценарії та визначити найбільш ефективні рішення для стимулювання інноваційної діяльності в умовах обмежених ресурсів. Наприклад, проведення симуляційних досліджень може вказати на оптимальні шляхи розподілу фінансів, ресурсів та інших засобів підтримки інновацій.

Однією з ключових переваг впровадження оптимізаційних моделей є можливість адаптації до швидко змінюваного середовища. Це особливо важливо в умовах технологічних зрушень та нових економічних викликів, які вимагають від підприємств мобільності та гнучкості. Публічні органи зможуть безперервно оцінювати ефективність своїх ініціатив і коригувати їх залежно від змін у ринкових умовах. Таким чином, оптимізаційні моделі можуть стати основою для розробки динамічних стратегій, спрямованих на підтримку інновацій.

Важливо також зазначити, що оптимізаційні моделі сприяють інтеграції різних підходів до управління інноваціями. За їх допомогою можна поєднати фінансові, технологічні та організаційні аспекти, що дозволить створити цілісну картину інноваційного процесу на рівні підприємства. В умовах обмежених бюджетів органи публічного управління зможуть використовувати ці моделі для прийняття рішень, заснованих на аналізі даних, а не на інтуїції, що підвищить прозорість та обґрунтованість їхніх дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями моделювання інноваційного розвитку підприємств, займалося багато вчених, зокрема Василенко Д.В., Гадецька С.В., Філатова Л.Д., Хоробчук В.О., Пілько А.Д., Харченко О.С., Садовніченко К.С. та інші. Кожен із них підкреслює значущість інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємств та економічного зростання, акцентуючи увагу на необхідності розробки ефективних механізмів управління та впровадження сучасних моделей розвитку. Однак, на сьогодні недостатньо розроблені моделі, що





стосуються управління інноваційним розвитком підприємств з боку органів публічного управління.

Мета статті полягає в науково-практичному обґрунтуванні використання органами публічного управління оптимізаційних моделей для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств, що сприятиме їхньому технологічному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Одним із головних завдань органів публічного управління є створення сприятливого інституційного середовища для розвитку інновацій. Це включає впровадження механізмів стимулювання науково-дослідної діяльності, формування відповідної нормативно-правової бази та підтримку підприємств у впровадженні передових технологій. В умовах глобалізації та цифрової трансформації традиційні методи управління інноваціями поступаються місцем сучасним підходам, заснованим на використанні оптимізаційних моделей. Органи публічного управління можуть значно підвищити ефективність інноваційної діяльності підприємств завдяки застосуванню таких моделей у процесі прийняття стратегічних рішень.

У науковій літературі представлено різні підходи до моделювання інноваційних процесів, які можуть бути ефективно використані органами публічного управління для стимулювання розвитку підприємств. Одним із таких підходів є агентно-орієнтовані моделі (Agent-Based Models, ABMs) [4], які дозволяють прогнозувати поведінку суб'єктів ринку при впровадженні інновацій. Ці моделі базуються на припущеннях щодо рішень та реакцій підприємств і споживачів, що дає змогу органам державного управління оцінювати ефективність інноваційної політики та адаптувати регуляторні механізми. Однак їхнє застосування вимагає ґрунтовних досліджень незадоволеного попиту та ринкових характеристик, оскільки недооцінка цих факторів може суттєво знизити достовірність результатів моделювання.

Ще одним ефективним підходом для розробки управлінських рішень є моделі дифузії інновацій [2], які пояснюють закономірності поширення нових технологій, продуктів і послуг серед підприємств та населення. Використання таких моделей дозволяє органам публічного управління прогнозувати темпи та фактори впровадження інновацій, а також розробляти ефективні стимули для їхнього поширення. Проте, одним із викликів застосування цього підходу є залежність параметрів моделей від специфіки ринку та економічного середовища, що потребує адаптації під кожну конкретну ситуацію.

Цінним інструментом для стратегічного планування інноваційного розвитку є імітаційні моделі, що дозволяють державним органам оцінювати можливі наслідки управлінських рішень та оптимізувати політики підтримки інноваційної діяльності [3]. Вони сприяють підвищенню ефективності розподілу державних ресурсів, визначенню пріоритетів фінансування та оцінці потенційних ризиків. Імітаційне моделювання дозволяє тестувати різні сценарії впливу регуляторних заходів на динаміку інноваційного розвитку ще



до їхньої реалізації. Водночас точність таких моделей залежить від якості вихідних даних та реалістичності припущень щодо поведінки економічних агентів. Недостатнє врахування особливостей бізнес-середовища або взаємодій між суб'єктами господарювання може призвести до спотворення прогнозів та ухвалення неефективних управлінських рішень.

Цінним інструментом для планування інновацій є оптимізаційні моделі. Вони дають змогу прийняти обґрунтоване рішення щодо впровадження нових продуктів або технологій, враховуючи різні фактори і ризики, проводити аналіз різних сценаріїв розвитку проєкту, прогнозувати результати і вибирати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей. Оптимізаційні моделі також допомагають більш ефективно управляти ресурсами, розподіляти їх та забезпечувати успішне втілення інноваційних ідей.

Основна мета оптимізаційного моделювання інновацій полягає в тому, щоб визначити оптимальні рішення для складних задач, пов'язаних з інноваційними процесами. Ці моделі дозволяють знаходити найкращі способи розподілу ресурсів при формуванні інновацій. В процесі моделювання проводиться аналіз різних варіантів дій для досягнення поставлених цілей або вирішення проблем, формалізується опис кожної альтернативи з урахуванням її впливу та ймовірних наслідків, порівнюються альтернативи з цілями або критеріями оптимальності, використовуються модельні експерименти для оцінки впливу різних альтернатив на систему та прогнозування результатів, а також проводиться оцінка кожної альтернативи за встановленими критеріями оптимальності для вибору найкращого шляху дії, що сприятиме досягненню поставлених інноваційних цілей ефективним використанням ресурсів.

Процес оптимізаційного моделювання включає аналіз різних варіантів управлінських рішень та оцінку їхньої ефективності відповідно до встановлених цілей. Органи публічного управління можуть використовувати ці моделі для прогнозування впливу певних політик або регуляторних заходів на розвиток інноваційного середовища. Кожна можлива альтернатива формалізується з урахуванням її потенційного впливу на підприємства та економічну систему в цілому. Завдяки використанню оптимізаційних моделей можна проводити моделювання різних сценаріїв, оцінювати можливі наслідки управлінських рішень та визначати найефективніші шляхи підтримки інноваційної діяльності. Органи публічного управління можуть застосовувати ці моделі для розробки програм фінансування, податкових стимулів чи регуляторних змін, що сприятимуть розвитку підприємництва та впровадженню новітніх технологій.

Оптимізаційні моделі включають в себе велику кількість методів для вибору критерію оптимальності. У кожному випадку вибір критерію повинен відповідати конкретній задачі, яку ви намагаєтеся вирішити. Існує безліч критеріїв оптимальності, але деякі з найпоширеніших включають максимізацію прибутку, мінімізацію витрат, максимізацію задоволення споживачів



тощо. При виборі критерію оптимальності слід враховувати обмеження задачі, основні цілі бізнесу чи організації, а також інші фактори, які можуть вплинути на рішення. Деякі підходи до вибору критерію оптимальності включають аналіз ефективності, методи аналізу чутливості, а також використання інструментів оптимізації, таких як лінійне програмування, динамічне програмування, генетичні алгоритми тощо.

Сфера оптимізаційного моделювання інновацій постійно розвивається, з'являються нові та вдосконалені моделі, які відповідають складним потребам сучасних інноваційних процесів. Вдосконалення інструментів оптимізації дозволяє підприємствам швидше реагувати на змінні умови ринку, зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Оптимізаційні моделі включають в себе широкий спектр підходів та методів, які можуть бути використані для вирішення різноманітних завдань в сфері управління інноваціями. Вибір оптимальної моделі оцінки інновацій може бути складним завданням через ряд труднощів, з якими можуть зіткнутися дослідники та практики. Однією з найбільших проблем є велика кількість існуючих моделей та методів [5], що можуть бути складними для розуміння та використання. Також важливо враховувати специфіку конкретної сфери діяльності, в якій будуть застосовуватися ці моделі. Крім того, необхідно мати чітке уявлення про цілі та завдання оцінки інновацій, щоб вибрати найбільш підходящу модель. Наприклад, для оцінки технологічних інновацій можуть бути використані різні підходи, ніж для оцінки соціальних чи екологічних інновацій. Загалом, для успішного вибору та використання оптимізаційних моделей оцінки інновацій необхідно чітко визначити цілі, дотримуватися методологічних принципів, а також бути готовим до аналізу та інтерпретації отриманих результатів.

Класифікація задач оптимізаційного математичного програмування інновацій залежить від критерію оптимізації, тобто від того, який параметр або який показник ми хочемо максимізувати або мінімізувати. Головним завданням, яке стоїть перед підприємством є правильне визначення критерію оптимізації, щоб вирішити задачу оптимально та ефективно. Тому при створенні оптимізаційної моделі важливо дотримуватись деяких принципів:

- модель повинна точно відображати реальні технологічні та інноваційні процеси;
- у моделі потрібно враховувати всі суттєві аспекти досліджуваного інноваційного процесу, уникаючи другорядних і несуттєвих деталей;
- оптимізаційне моделювання вимагає балансу між простотою та повнотою. Прості моделі можуть бути недостатньо точними, а "оптимальні" рішення за такими моделями зазвичай не відповідають реальності. З іншого боку, надто складні моделі ускладнюють обробку даних;



- важливо, щоб множина змінних була значущою. В оптимізаційних економіко-математичних моделях слід уникати встановлення обмежень типу «=».

Інтеграція інформаційних технологій у процес оптимізації управлінських моделей також є важливим чинником. Сучасні цифрові платформи та аналітичні інструменти дозволяють збирати й обробляти великі обсяги даних про ринок, споживачів та продукцію, що відкриває нові горизонти для ухвалення обґрунтованих рішень. Використання таких технологій може істотно знизити час, витрачений на пошук і аналіз інформації, а також підвищити точність прогнозування.

Створення надійної системи управління даними має вирішальне значення для забезпечення якості, безпеки та відповідності даних. Органи державної влади повинні на законодавчому рівні визначити право власності на дані, встановити стандарти якості даних і вжити заходів для захисту конфіденційної інформації, що посилить правову спроможність осіб, які приймають рішення, щодо надійності даних, які використовуються для прийняття рішень. Керівні принципи щодо права власності на дані, згоди та конфіденційності покращить співпрацю між державними та приватними секторами, формуючи культуру обміну даними [6, С. 35].

Органи публічного управління можуть використовувати оптимізаційну модель для підвищення ефективності інновацій, оскільки основними ознаками оптимізаційної моделі є точне відображення реальних технологічних та економічних процесів, урахування всіх суттєвих аспектів явища чи процесу, зрозумілості для користувача і зручності реалізації на комп'ютері, а також використання значущої множини змінних. Основними ознаками оптимізаційної моделі є:

- наявність ознаки оптимальності (спеціального показника вигідності або критерію оптимальності), який називається цільовою функцією. Типові критерії оптимальності: максимум доходу, прибутку, валовий продукт, продуктивність, ефективність. У таких випадках вигідно, щоб показник оптимальності був для обраного варіанта рішення максимальним. Інша група критеріїв – це мінімум витрат, собівартості, капіталовкладень, трудомісткості, тобто в цих випадках критерій має бути мінімальним;

- наявність системи обмежень, тобто умов, які описують безліч можливих варіантів (рішень), з яких вибирають оптимальний. Множина можливих рішень завжди обмежена (ресурсами сировини, наявністю робочої сили, кількістю і якістю обладнання тощо). Тому кожне з модельованих рішень має бути допустимим, тобто задовольняти наявним обмеженням.

Масштабність та складність реалізації процесу впровадження ідей в інноваційному підприємстві вказує на необхідність дотримання певних



взаємозв'язаних етапів його реалізації, виконання яких сприяє якнайшвидшій комерціалізації нововведень на вітчизняному ринку. За такого процесу спостерігається тісний зв'язок між державною підтримкою та початковим плануванням бізнесу підприємств, які реалізують інноваційні ідеї [10, С. 14]. Ключовим аспектом використання оптимізаційних моделей є їхня адаптація до специфічних умов і потреб конкретних підприємств. Наприклад, регіональні особливості та галузеві контексти можуть вимагати індивідуального підходу. У цьому сенсі важливо проводити детальний аналіз діяльності підприємств, щоб виявити найактуальніші проблеми та можливості для покращення інноваційної діяльності.

Серед різноманітних методів оптимізаційного моделювання органам публічного управління доцільно використовувати лінійне моделювання для підвищення ефективності підтримки інноваційної діяльності підприємств. Цей підхід враховує ключові фактори, що впливають на успішність інновацій, зокрема фінансові витрати, часові обмеження, наявність ресурсів та регуляторні вимоги. Оптимізаційне лінійне моделювання дозволяє державним органам визначати найбільш ефективні стратегії стимулювання інноваційного розвитку, мінімізувати ризики та підвищувати результативність державних ініціатив. Це сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, що забезпечують раціональний розподіл ресурсів та створення сприятливого середовища для розвитку інноваційних підприємств.

Процес інноваційної діяльності може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, удосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій та інше. Реалізація інновацій на підприємстві має певну мету. Як правило, це зростання прибутку підприємства. Ступінь досягнення мети, здебільшого, має кількісну міру, тобто може бути описаний математично. Для досягнення мети інноваційної діяльності важливо визначити стратегію підприємства, встановити чіткі цілі, розробити план дій та відслідковувати результати. Одним з ключових аспектів інноваційної діяльності є співпраця зі стейкхолдерами, такими як партнери, клієнти, конкуренти, урядові установи та інші. Взаємодія з цими групами може допомогти виявити нові можливості для розвитку бізнесу, залучити додаткові ресурси та знання, а також підтримати інноваційні проекти. Успішна інноваційна діяльність може принести підприємству конкурентні переваги, залучити нових клієнтів, підвищити статус компанії на ринку та забезпечити стабільний прибуток у майбутньому. Однак важливо пам'ятати, що інновації повинні бути ретельно обґрунтовані та забезпечені необхідними ресурсами для успішного впровадження. Для ефективного стимулювання інновацій органи публічного управління за допомогою оптимізаційних моделей зможуть визначати найбільш результативні стратегії підтримки підприємств, встановлювати чіткі цілі, розробляти план заходів та здійснювати моніторинг досягнутих результатів.



У контексті публічного управління оптимізаційні моделі можуть також слугувати механізмами моніторингу та оцінки ефективності інноваційних проєктів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини таких відхилень і вживати відповідні коригувальні заходи. Таким чином, органи управління отримують інструменти для більш активного реагування на виклики ринку та зміни в інноваційній сфері.

Оптимізаційне моделювання інновацій має враховувати низку важливих чинників для більш точного аналізу і розробки оптимальних стратегій:

1. Технічні аспекти інноваційного продукту або процесу: це може включати технічні характеристики продукту, технологічні обмеження, ступінь новизни та складність інноваційного процесу.

2. Ринкові фактори: конкуренція на ринку, потенційний попит на інноваційний продукт, реакція конкурентів на новації та інші ринкові умови.

3. Фінансові обмеження: розмір інвестицій в інноваційні проєкти, фінансова стійкість організації та можливі фінансові ризики.

4. Організаційні чинники: культура інноваційної компанії, рівень управління та комунікація в організації, кадрові можливості та інші внутрішні аспекти.

5. Ризикові фактори: внутрішні та зовнішні загрози, можливі відхилення від планів та інші фактори, які можуть призвести до втрат в процесі інновацій.

Урахування цих чинників у оптимізаційних моделях дозволить здійснювати більш комплексний аналіз і планування стратегій для запобігання та зменшення втрат, пов'язаних із інноваційними процесами. Традиційно вибір найкращого варіанта дій (прийняття рішення) здійснюється за допомогою числової функції, критерію оптимальності. Найприйнятнішим вважається те рішення, яке залежно від умов ситуації забезпечує максимум (або мінімум) обраного критерію [1]. Економіко-математична модель задачі лінійного оптимізаційного програмування включає: цільову функцію, оптимальне значення якої (максимум чи мінімум) потрібно відшукати; обмеження у вигляді системи лінійних рівнянь або нерівностей; вимога невід'ємності змінних. У загальному вигляді модель записується таким чином:

$$F(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m; c_1, c_2, \dots, c_l) \rightarrow \max(\min) \quad (1)$$

Функцію F називають *цільовою функцією*, або *функцією мети*. Для підприємства це є функція ефективності його функціонування та розвитку, оскільки значення F відображає рівень досягнення інноваційної мети. Причому варто зауважити, що якщо при виборі альтернативних проєктів підприємство має за мету збільшити прибуток або дохід від інноваційної діяльності, то дана функція матиме вигляд:

$$F(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m; c_1, c_2, \dots, c_l) \rightarrow \max \quad (2)$$

Незалежні змінні бувають двох видів: керовані x_j ($j = 1, 2, \dots, n$), значення яких можна змінювати в деякому інтервалі; некеровані змінні y_i ($i = 1, 2, \dots, m$), значення яких не залежать від волі керівників підприємства і визначаються



кон'юнктури. Наприклад, у ситуації високої конкуренції, характерної для ринку досконалої конкуренції, доцільно використовувати нелінійні моделі управління. Вони сприяють орієнтації на поточний попит та впровадженню інновацій, спрямованих на покращення якості продукції й зміцнення ринкових позицій підприємства, а також допомагають уникати прямого суперництва з конкурентами [9].

На сучасному етапі такі підходи застосовують підприємства, які користуються спеціальними умовами ведення фінансово-господарської діяльності, що формуються під впливом заходів публічного управління. До таких умов належать державні протекціоністські заходи, спрямовані на підтримку окремих секторів економіки, податкові пільги, субсидії, спрощений доступ до ресурсів тощо. Ефективність управління інноваційним розвитком підприємств значною мірою залежить від державної політики у сфері стимулювання науково-технічного прогресу, створення сприятливого інвестиційного середовища та забезпечення законодавчих механізмів для підтримки підприємницької діяльності.

Окрім того, вибір оптимізаційної моделі управління інноваційним розвитком має враховувати стадію життєвого циклу продукції. Наприклад, коли попит знижується і ринок насичується аналогічними товарами-замінниками, використання нелінійних моделей стає менш доцільним, оскільки вони можуть лише тимчасово покращити ситуацію з реалізацією продукції. У таких випадках важливу роль відіграє публічне управління, яке може сприяти розширенню ринків збуту, впровадженню програм державної підтримки підприємств та стимулюванню розвитку нових технологій.

Для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та підвищення ефективності його виробничої діяльності необхідно додатково залучити відповідну кількість працівників, оптимізувати структуру матеріальних затрат та придбати сучасні основні засоби [8, с. 158]. Крім того, забезпечення зворотного зв'язку між підприємствами та органами публічного управління є критично важливим. Взаємодія у формі консультацій, обміну даними та досвідом дозволяє обом сторонам краще зрозуміти потреби та проблеми, що виникають у процесі впровадження інновацій. Це сприяє формуванню більш ефективної політики підтримки інновацій, яка враховувала б реалії підприємств.

Новаційні ініціативи, підтримувані органами публічного управління, повинні базуватись на партнерських відносинах з усіма зацікавленими сторонами. Це може включати як підприємства малого та середнього бізнесу, так і інститути науки та освіти. Така кооперація створює платформу для обміну знаннями, технологіями та ресурсами, що своєю чергою знижує ризики, пов'язані з інноваційними проектами.

Успішна реалізація оптимізаційних моделей також потребує розробки освітніх програм для підвищення кваліфікації фахівців у сфері публічного





управління. Це допоможе створити експертну базу, здатну ефективно впроваджувати й адаптувати новітні методики управління, що важливо в динамічному середовищі, де інновації стають важливим інструментом конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що впровадження оптимізаційних моделей у публічному управлінні не є швидким процесом. Це вимагає часу, ресурсів та сформованої стратегії, яка передбачає поетапне впровадження змін. Таким чином, важливо мати чіткий план дій, що включає етапи розробки, тестування та впровадження моделей на практиці. Однак навіть за наявності всіх цих умов, одним із найскладніших викликів залишається забезпечення стійкості цих моделей у умовах змінного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим варто враховувати можливі сценарії розвитку подій та готувати відповідні адаптаційні механізми, які дозволять органам публічного управління швидко реагувати на нові виклики.

Висновки. За результатами проведеного дослідження було доведено, що сучасний світ стикається з безпрецедентними змінами, які вимагають від органів публічного управління нових підходів до керування інноваційними процесами на підприємствах. В умовах швидкої конкуренції та технологічних змін виникає необхідність у впровадженні оптимізаційних моделей у сфері управління. Ці моделі дозволяють органам публічного управління не лише краще організувати діяльність підприємств, але й забезпечити стійкий розвиток інноваційних технологій, що вкрай важливо для забезпечення економічно-соціальної стабільності країни.

Оптимізаційні моделі, орієнтовані на інноваційну діяльність, мають на меті збільшення продуктивності та ефективності процесів. Вони включають в себе різноманітні методичні підходи, такі як математичне моделювання, еволюційні алгоритми та теорії ігор. Застосування таких моделей може суттєво підвищити рівень прийняття рішень в органах публічного управління щодо розвитку підприємств. Впровадження системних підходів до управління дозволить зменшити невизначеність у процесі інноваційних змін.

Також важливим є застосування оптимізаційних моделей у формуванні державних програм стимулювання інноваційної діяльності, які враховують регіональні особливості, рівень розвитку інфраструктури та потреби місцевого бізнесу. Крім того, оптимізаційні моделі можуть слугувати основою для розробки цифрових інструментів моніторингу інноваційної діяльності, що дозволяє забезпечити прозорість, об'єктивність та контроль ефективності реалізації державних стратегій.

Перспективами подальшого дослідження буде аналізування проблеми інтеграції оптимізаційних моделей у цифрову інфраструктуру публічного управління, зокрема у платформи відкритих даних, електронні системи оцінки ефективності інноваційних програм, а також у системи моніторингу індикаторів технологічного розвитку.



Література

1. Vitlinskyi V.V., Skitsko V.I. Evolutionary modelling of decision-making processes. *Actual Problems of Economics*. 2013. №1, 187-201.
2. Kijek T., Kijek A. Modelling of innovation diffusion. *Operations Research and Decisions*, 2010. № 3-4, 53-68.
3. Santos J.L., Mancha-Navarro T., Pablo-Marti, F. An Evolutionary Simulation Model of the Effect of Innovation and Firm Dynamics on Market Power. *International Journal of Applied Behavioral Economics*. 2016. 5, 31-49.
4. Steinbacher M., Raddant M., Karimi F., Camacho Cuena E., Alfarano S., Iori G., Lux T. Advances in the agent-based modeling of economic and social behavior. *SN Business & Economics*. 2021. Volume 1, 1-24. URL: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00103-3> (дата звернення: 15.03.2025).
5. Tan R.R., Aviso K.B., Ng D.K.S. Optimization models for financing innovations in green energy technologies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2019. Volume 113, URL: https://pure.hw.ac.uk/ws/portalfiles/portal/25143251/RSER_PRES_SI_TAN_04_28_19_DN_embedded_tables.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
6. Василенко Д.В. Система підтримки прийняття рішень у публічному управлінні на основі інформаційного та аналітичного забезпечення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 32-36.
7. Гадецька С.В., Філатова Л.Д. Особливості моделювання інноваційної поведінки суб'єктів господарювання. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 73-88.
8. Харченко О.С., Садовніченко К.С. Моделювання ефективності виробничої діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2018. №6. С. 153-159.
9. Хоробчук В.О., Пілько А.Д. Аналіз моделей інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/4926-Текст%20статті-4842-1-10-20241204.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).
10. Ходаківська О.В., Орлова-Курилова О.В., Кирилюк Є.М., Бучнів М.М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2021. № 19. С. 10-15.

References:

1. Vitlinskyi, V.V., Skitsko, V.I. (2013). Evolutionary modelling of decision-making processes. *Actual Problems of Economics*, 1, 187-201 [in English].
2. Kijek, T., Kijek, A. (2010). Modelling of innovation diffusion. *Operations Research and Decisions*, 3-4, 53-68 [in English].
3. Santos J.L., Mancha-Navarro T., Pablo-Marti, F. (2016). An Evolutionary Simulation Model of the Effect of Innovation and Firm Dynamics on Market Power. *International Journal of Applied Behavioral Economics*, 5, 31-49 [in English].
4. Steinbacher M., Raddant M., Karimi F., Camacho Cuena E., Alfarano S., Iori G., Lux T. (2021). Advances in the agent-based modeling of economic and social behavior. *SN Business & Economics*, Volume 1, 1-24. Retrieved March 15, 2025 from <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00103-3> [in English].
5. Tan R.R., Aviso K.B., Ng D.K.S. (2019). Optimization models for financing innovations in green energy technologies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 113, Retrieved March 16, 2025 from https://pure.hw.ac.uk/ws/portalfiles/portal/25143251/RSER_PRES_SI_TAN_04_28_19_DN_embedded_tables.pdf [in English].
6. Vasylenko D.V. (2024). Systema pidtrymky pryiniattia rishen u publichnomu upravlinni na osnovi informatsiinoho ta analitychnoho zabezpechennia [Decision-making support system in public administration based on information and analytical support]. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 1, 32-36 [in Ukrainian].



7. Hadetska S.V., Filatova L.D. (2019). Osoblyvosti modeliuvannia innovatsiinoi povedinky subiektiv hospodariuvannia [Features of modelling the innovative behaviour of business entities]. *Economic theory and law*, 1, 73-88 [in Ukrainian].

8. Kharchenko O.S., Sadovnichenko K.S. (2018). Modeliuvannia efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva [Modelling the efficiency of production activities of an enterprise]. *Entrepreneurship and innovation*, 6, 153-159 [in Ukrainian].

9. Khorobchuk V.O., Pilko A.D. (2024). Analiz modelei innovatsiinoho rozvytku [Analysis of models of innovative development]. *Economy and Society*, 68. Retrieved March 19, 2025 from file:///C:/Users/User/Downloads/4926-Текст%20статті-4842-1-10-20241204.pdf [in Ukrainian].

10. Khodakivska O.V., Orlova-Kurylova O.V., Kuryliuk Ye.M., Buchniev M.M. (2021). Modeliuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym potentsialom ta finansovoi systemy ekonomiky: kompensatorni instrumenty derzhavnoho vplyvu v umovakh hlobalizatsii [Modelling the system of innovation potential management and the financial system of the economy: compensatory instruments of state influence in the context of globalisation]. *Agrosvit*, 19, 10-15 [in Ukrainian].



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-77-87](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-77-87)

Возна Оксана Валеріївна Головний спеціаліст відділу дошкільної та загальної середньої освіти Департаменту освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації, м. Хмельницький, тел.: (068) 22-497-01, <https://orcid.org/0009-0004-4584-0043>

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ ЦИВІЛЬНОГО НАСЕЛЕННЯ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО СПРОТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Стаття присвячена питанням особливостей державного управління системою підготовки цивільного населення до національного спротиву в умовах війни. Наголошено, що виклики породженні російсько-українською війною створюють необхідність формування на регіональному рівні цілісної системи військової підготовки населення до протистояння ворогу та здійснення постійного контролю за ефективністю реалізації таких заходів. Одним із ключових напрямів є навчання громадян основам військової справи, зокрема володінню стрілецькою зброєю, тактиці ведення бою та наданню першої медичної допомоги. Важливу роль також відіграє територіальна оборона, яка забезпечує захист стратегічно важливих об'єктів та підтримує безпеку в регіонах, де тривають бойові дії. Підкреслено, що крім створення осередків викладання навчального предмета «Захист України», ключову роль у забезпеченні ефективності спротиву відіграє співпраця між державними установами, військовими формуваннями та громадянським суспільством. Ухвалення відповідних законодавчих ініціатив сприяє легітимізації та організації системи національного спротиву на державному рівні. Комплексний підхід до підготовки населення дозволяє не лише зміцнити обороноздатність країни, а й підвищити рівень безпеки кожного громадянина. У довгостроковій перспективі це сприятиме посиленню національної єдності та розвитку ефективної стратегії оборони. Зазначено, що на сьогодні існує потреба розроблення та прийняття на рівні постанови Кабінету Міністрів України «Стратегії підготовки населення до національного супротиву», яка є важливим кроком для забезпечення безпеки та стійкості країни в умовах зовнішніх загроз. Така стратегія повинна містити в собі не лише військові аспекти, але й пропонувати ширший комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня національної свідомості, підготовки цивільного населення до боротьби з агресором, а також інтеграцію всіх секторів суспільства в єдину систему національного супротиву.



Ключові слова: національний супротив, національно свідомість, механізм державного управління, «Захист України», підготовка населення, стратегія оборони.

Vozna Oksana Valeriivna Chief Specialist, Pre-school and Secondary Education Branch of the Education and Science Department of Khmelnytskyi Regional State Administration, Khmelnytskyi, tel.: (068) 22-497-01, <https://orcid.org/0009-0004-4584-0043>

PECULIARITIES OF THE STATE ADMINISTRATION OF THE SYSTEM OF TRAINING THE CIVILIAN POPULATION FOR NATIONAL COUNTERACTION UNDER WAR CONDITIONS

Abstract. The paper is dedicated to issues of peculiarities of the state administration of the system of training the civilian population for national counteraction under war conditions. There is stressed, challenges born by the Russian-Ukrainian war create necessity to develop a holistic system of the military training of population for counteraction to enemy and permanent control on the efficiency of the implementation these measures, at the regional level. Training of population on the basics of military affairs, including the use of small arms, combat tactics, and first aid is one off the key areas. Territorial defense also plays an important role providing protection of strategically significant objects and supporting safety in regions where hostilities are ongoing. There is outlined that in addition to creating centers for teaching the subject "Defense of Ukraine", a collaboration between state establishments, military formations, and public society plays a key role in the providing efficiency of the counteraction. Adoption of relevant legislative initiatives contributes to the legitimization and organization of the system of national counteraction on the national level. A comprehensive approach to training population allows both strengthen the country's defense capabilities and increase a safety level of every citizen. In the long-terms prospects, it will contribute to strengthening of the national unity and developing effective defense strategy. It is mentioned that today, a demand of the development and adoption the Strategy of Training Population for the National Counteraction as a Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine exists. This Resolution is an important step to the ensuring safety and resistance of the state under external threats. This Strategy should include military aspects and suggests a wider complex of measures, aimed at raising the level of national consciousness, training population to fighting against aggressor, and integration of all social sectors into the united system of the national counteraction.

Keywords: national counteraction, national consciousness, state administration mechanism, "Defense of Ukraine", population training, defense strategy.



Постановка проблеми. Підготовка населення до національного спротиву в умовах російсько-української війни є важливою складовою забезпечення обороноздатності країни та стійкості суспільства. Національний спротив включає як збройний опір регулярних військових формувань, так і активну участь цивільного населення у підтримці військових, територіальній обороні та спротиві на окупованих територіях.

Російська збройна агресія проти України актуалізувала найважливіші завдання держави – захист її суверенітету та територіальної цілісності, а також готовність населення протистояти зовнішньому агресору. Проблеми, пов'язані з недостатньо ефективним рівнем організації населення країни до національного спротиву, змушують шукати шляхи їх вирішення.

Включення предмета «Захист України» до освітніх програм є важливою складовою підготовки молоді до захисту національних інтересів. Цей предмет допомагає сформувати основні знання з військової справи, тактики та цивільної оборони, що є необхідними для забезпечення безпеки держави.

Однак, з початком збройної російської агресії, зміст і форма викладання цього предмета в закладах освіти втратили свою актуальність. Сьогодні методика викладання навчального предмета «Захист України» знаходиться на етапі впровадження суттєвих змін. Оригінальна концепція, орієнтована на загальні теоретичні аспекти, не відповідає актуальним потребам і викликам сьогодення. Реальна ситуація показує, що всі учні, незалежно від гендерного показника, повинні володіти базовими вміннями і навичками для самозахисту, реагування в надзвичайних ситуаціях, надання першої медичної допомоги, збереження психологічної стійкості та забезпечення інформаційної безпеки. Крім того, навчальний предмет «Захист України» має також надати учням уявлення про можливості їх участі в обороні країни через профорієнтаційну складову, що є важливим аспектом у рамках профілізації старшої школи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження визначається потребою в оновленні змісту навчального предмета «Захист України» та методики його викладання. В свою чергу це призвело до необхідності створення нової модельної програми та сприяння формуванню національної та громадянської ідентичності, а також оборонної свідомості учнів загальної середньої освіти, що є частиною ініціативи розбудови повної системи національного спротиву.

Дане питання частково розглядають такі вчені як О. Кукарцев [12], Н. Степанюк [13] та інші. Однак проблематика не є розкритою і потребує ґрунтовного та структурованого дослідження.

Метою статті - є визначення особливостей державного управління системою цивільного населення до національного спротиву шляхом створення осередків викладання навчального предмета «Захист України» в умовах російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Ще з часів античної Греції та Риму військовий обов'язок був невід'ємною частиною громадянської ідентичності,



де кожен вільний громадянин мав зобов'язання брати участь у захисті своєї держави. У Греції, зокрема в Афінах, громадяни не лише володіли правами, але й несли обов'язок військової служби, що було тісно пов'язано з їхнім статусом у суспільстві.

Військова служба була важливою складовою демократичної системи, що передбачала активну участь громадян у військових кампаніях. У Римі військовий обов'язок також був інтегрований в концепцію громадянства та залишався важливим елементом громадянської ідентичності, особливо для представників аристократії. Таким чином, у цих античних суспільствах громадянин, прирівняний до воїна, був важливою складовою політичного та соціального порядку.

Впровадження подібних поглядів щодо формування громадянської стійкості та оборонної свідомості потребує сьогодні і українське суспільство. Відповідно до статті 65 Конституції України, захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, шанування її державних символів є обов'язком громадян України [1].

Сьогодні війна стала поштовхом до розробки нового освітнього проєкту, який допомагатиме виховувати у молоді готовність до захисту незалежності та територіальної цілісності України. Одним із шляхів реалізації цього проєкту є перевірка ефективності методики викладання модельної програми «Захист України» в осередках, створених на базі закладів освіти, які знаходяться в комунальній власності органів місцевого самоврядування, а також підготовка відповідних кваліфікованих педагогічних працівників.

Якщо говорити про нормативно-правове підґрунтя створення осередків вивчення навчального предмета «Захист України», то ними стали Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 1023, якою було затверджено «Порядок та умови надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету)» у 2023 році та здійснено «Розподіл обсягу освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) у 2023 році» [4] та Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 № 1374 «Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) для забезпечення викладання навчального предмета «Захист України» унормовує створення осередків викладання навчального предмета «Захист України» у закладах освіти територіальних громад [5].

Необхідно також згадати Наказ Міністерства освіти і науки України від 22 травня 2024 № 731 «Про особливості використання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) для забезпечення викладання навчального предмета «Захист України», яким затверджено особливості використання коштів субвенції, механізм і критерії розподілу коштів між обласними бюджетами та



бюджетами територіальних громад. Цим самим наказом передбачено створення осередків для викладання навчального предмета «Захист України» у закладах освіти, які забезпечують здобуття повної середньої освіти [6] та Наказ Міністерства освіти і науки України від 01 липня 2024 року № 940 «Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Теоретико-методичні засади викладання навчального предмета/інтегрованого курсу «Захист України у серпні 2024 – серпні 2026 року» яким було затверджено заявку на реалізацію та програму інноваційного освітнього проєкту [7].

Водночас, Міністерством освіти і науки оновлено Типовий перелік засобів навчання та обладнання для забезпечення викладання предмета «Захист України» закладів освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти, який затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 10 травня 2024 № 659 «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для забезпечення викладання предмета «Захист України» закладів освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти» [8]. Станом на березень 2025 року на всеукраїнському рівні створено робочу групу, яка працює над внесенням змін та уточнень до вищезазначеного нормативного документу.

Пізніше Наказом Міністерства освіти і науки України від 16 серпня 2024 року № 1151 затверджено Типову програму підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти, які забезпечують викладання навчального предмета «Захист України» [9].

В листі Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2024 № 1/12484 також наведено приклад можливого облаштування осередку викладання навчального предмета «Захист України» та надано примірний алгоритм створення осередків для викладання навчального предмета «Захист України» в закладах освіти [10].

Підготовка учнів старших класів у межах вивчення предмета «Захист України» перетворюється на початкову ланку професійної підготовки дорослого населення України до спротиву. Ця система має бути доповнена базовою військовою підготовкою у вищих навчальних закладах та системою підготовки цивільного населення до національного спротиву.

У цьому контексті виклики війни росії проти України створюють необхідність формування на регіональному рівні цілісної системи військової підготовки населення до протистояння ворогу та здійснення постійного контролю за ефективністю реалізації таких заходів.

Одним із ключових напрямів є навчання громадян основам військової справи, зокрема володінню стрілецькою зброєю, тактиці ведення бою та наданню першої медичної допомоги. Важливу роль відіграє територіальна оборона, яка забезпечує захист стратегічно важливих об'єктів та підтримує безпеку в регіонах, де тривають бойові дії.





Крім військової підготовки, значна увага приділяється інформаційному спротиву, що включає боротьбу з ворожою пропагандою, поширення правдивої інформації та захист від кібератак. Організація добровільних підрозділів, які діють на принципах самоорганізації та взаємодії з державними структурами, є важливим елементом стратегії спротиву. Особливу роль відіграють інструкторські програми та курси з виживання, орієнтування на місцевості та організації партизанської діяльності в умовах окупації. Навчання цивільного населення мінній безпеці та правилам поведінки під час артилерійських та ракетних обстрілів допомагає зберегти життя та зменшити кількість жертв серед мирного населення.

Розвиток громадянської відповідальності та єдності сприяє формуванню стійкого суспільства, яке здатне чинити ефективний опір агресору. Важливими є психологічна підготовка та готовність до виживання в екстремальних умовах, що забезпечує стійкість населення перед викликами війни. Значний внесок у підготовку роблять волонтерські ініціативи, такі як «Карітас України» [14], «Українська волонтерська служба» [15] та інші, які навчають громадян навичкам самозахисту, тактичної медицини та комунікації в умовах кризових ситуацій. Підготовка до національного спротиву також включає створення інфраструктури укриттів, запасів продовольства та засобів першої необхідності.

Згідно з вимогами чинного законодавства органи місцевого самоврядування відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, зокрема зазначається, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать повноваження з управління закладами освіти, які належать територіальним громадам [2, 3].

З метою початку реалізації в Україні освітнього проєкту обласними та Київською міською державною адміністраціями (військовими адміністраціями) затверджується перелік осередків викладання навчального предмета «Захист України» (далі - осередки) у закладах освіти [6].

Департаментом освіти та науки Хмельницької обласної державної адміністрації систематично проводиться роз'яснювальна робота з керівниками структурних підрозділів з питань освіти органів місцевого самоврядування щодо необхідності утворення в області осередків викладання навчального предмета «Захист України».

Ключовими критеріями для створення осередку в територіальній громаді є: наявність у закладі загальної середньої освіти більше ніж 80 учнів десятих та одинадцятих класів (для закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти — понад 200 учнів); включення навчального закладу до проєктної мережі академічних ліцеїв; достатня кількість приміщень; зручне розташування закладу; а також наявність укриття [6].

Органами місцевого самоврядування здійснено аналіз мережі підпорядкованих закладів освіти та визначено заклад, у якому може бути створено



осередок, проведено моніторинг наявної та необхідної матеріально-технічної бази для облаштування осередку, визначено кошторисну вартість проекту та розраховано необхідну суму співфінансування.

Розпорядженням начальника обласної військової адміністрації від 12.09.2024 року № 891/2024-р затверджено 34 осередки викладання навчального предмета «Захист України» у закладах освіти області, з них більшість на базі закладів загальної середньої освіти [11].

Враховуючи зазначене, вважаємо за доцільне сформулювати визначення поняття осередок викладання навчального предмета «Захист України». Отже, в нашому розумінні осередок викладання навчального предмета «Захист України» - це навчальний простір для здобувачів освіти, який забезпечує здобуття освіти на рівні профільної середньої освіти, наповнений необхідним матеріально-технічним обладнанням, на базі якого здійснюється викладання навчального предмета «Захист України» шляхом формування тематичних функціональних зон і залучення професійних, мотивованих кадрів.

Органами місцевого самоврядування в підпорядкованих закладах освіти, на базі яких створено осередки викладання навчального предмета «Захист України», розпочато роботу щодо облаштування освітніх просторів для максимально якісного викладання навчального предмета «Захист України» шляхом підписання договорів про закупівлю обладнання та проведення тендерних торгів. Процес забезпечення осередків необхідною матеріально-технічною базою продовжується і в 2025 році. За інформацією структурних підрозділів з питань освіти органів місцевого самоврядування для новостворених осередків за кошти субвенції заплановано придбати інтерактивні лазерні тири, пневматичні стрілецькі тири, комплекти лазертагів та інше необхідне матеріально-технічне обладнання.

Створення осередку викладання навчального предмета «Захист України» на базі закладу освіти сприяє покращенню підготовки мешканців громади до різних загроз, а також підвищенню національної свідомості та зміцненню національної безпеки через освітній процес. Однак органам публічного управління необхідно ще ухвалити низку управлінських рішень, що стосуються планування та організації роботи таких осередків.

Ключова роль у забезпеченні ефективності функціонування осередків викладання навчального предмета «Захист України» визначається вимогами суспільства щодо забезпечення закладів освіти висококваліфікованими фахівцями та підготовкою відповідних педагогічних кадрів. В межах реалізації цього освітнього проекту в межах України уже підготовлено більше 900 вчителів навчального предмета «Захист України». Так, наприклад, Хмельницьким обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка завершено підготовку 73 вчителів навчального предмета «Захист України», які працюють на базі створених осередків. Окремі вчителі цього навчального предмета періодично проходять курси підвищення





кваліфікації на базі Національного університету оборони України та інших навчальних закладів нашої країни.

Для подальшого вдосконалення змісту освіти у галузі викладання навчального предмета «Захист України» Міністерство освіти і науки України впровадило супервізію для вчителів цього навчального курсу. У цьому контексті супервізія визначається як діяльність спеціально підготовлених педагогів, які мають досвід викладання предмета «Захист України», з метою подальшої підтримки колег, підвищення якості їх викладання та розвитку професійних компетенцій вчителів цього напрямку.

В Хмельницькій області проведено роботу щодо відбору супервізорів з числа раніше підготовлених вчителів навчального предмета «Захист України». Попередньо уже відібрано 4 особи, кандидатури яких подано на погодження Міністерству освіти і науки України. Переваги надавалися вчителям навчального предмета «Захист України», які мають реальний бойовий досвід та є ветеранами російсько-української війни. Відібрані педагоги в кінці березня 2025 року пройдуть відповідне навчання та будуть тими світочами, які допомагатимуть іншим вчителям навчального предмета «Захист України» розвиватися особистісно та професійно, допомагатимуть долати професійні труднощі, протидіяти стресу, запобігати професійному вигоранню та надаватимуть іншу методичну допомогу, яка виникатиме під час викладання навчального предмета «Захист України».

Висновки. У підсумку наголосимо, що крім створення осередків викладання навчального предмета «Захист України», ключову роль у забезпеченні ефективності спротиву відіграє співпраця між державними установами, військовими формуваннями та громадянським суспільством. Ухвалення відповідних законодавчих ініціатив сприяє легітимізації та організації системи національного спротиву на державному рівні. Комплексний підхід до підготовки населення дозволяє не лише зміцнити обороноздатність країни, а й підвищити рівень безпеки кожного громадянина. У довгостроковій перспективі це сприятиме посиленню національної єдності та розвитку ефективної стратегії оборони.

Таким чином, на сьогодні існує потреба розроблення та прийняття на рівні постанови Кабінету Міністрів України «Стратегії підготовки населення до національного супротиву», яка є важливим кроком для забезпечення безпеки та стійкості країни в умовах зовнішніх загроз. Така стратегія повинна містити в собі не лише військові аспекти, але й пропонувати ширший комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня національної свідомості, підготовки цивільного населення до боротьби з агресором, а також інтеграцію всіх секторів суспільства в єдину систему національного супротиву.

Література:

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 06.02.2025).





2. Про освіту : Закон України від 06.10.2024 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 06.02.2025).
3. Про органи місцевого самоврядування : Закон України від 15.11.2024 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 06.02.2025).
4. Питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) у 2023 році: постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2023 р. № 1023. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 06.03.2025).
5. Деякі питання надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) для забезпечення викладання навчального предмета «Захист України»: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 № 1374. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 06.03.2025).
6. Про затвердження особливостей використання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам (за спеціальним фондом державного бюджету) для забезпечення викладання навчального предмета «Захист України» : наказ Міністерства освіти і науки України від 22.05.2024 № 731. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0834-24#Text> (дата звернення 06.02.2025).
7. Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Теоретико-методичні засади викладання навчального предмета/інтегрованого курсу «Захист України у серпні 2024 – серпні 2026 року: наказ Міністерства освіти і науки України від 01.07.2024 року № 940 . URL : <https://ips.ligazakon.net/document/MUS39888> (дата звернення 06.02.2025).
8. Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для забезпечення викладання предмета «Захист України: наказ Міністерства освіти і науки України від 10 травня 2024 № 659. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0771-24#Text> (дата звернення 06.02.2025)
9. Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти, які забезпечують викладання навчального предмета «Захист України»: наказ Міністерства освіти і науки України від 16.08.2024 року № 1151. URL : <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-pratsivnykiv-zakladiv-osvity-iaki-zabezpechuiut-vykladannia-navchalnoho-predmeta-zakhyst-ukrainy> (дата звернення 06.02.2025)
10. Про створення та функціонування осередків для викладання навчального предмета «Захист України»: лист Міністерства освіти і науки України від 12.05. 2024 № 1/12484. URL: <https://vompkil.od.gov.ua/shhodo-stvorenniya-ta-funktsionuvannya-oseredkiv-dlya-vykladannya-navchalnoho-predmeta-zahyst-ukrayiny/>. (дата звернення 06.02.2025).
11. Про затвердження переліку осередків викладання навчального предмета «Захист України» у закладах освіти Хмельницької області: розпорядження начальника Хмельницької обласної військової адміністрації від 12.09.2024 № 891/2024-р. URL : https://www.adm-km.gov.ua/doc/dirmil/2024/09/0891r_120924.pdf (дата звернення 06.02.2025).
12. Кукарцев О.В. До питання реформування регіональної політики України. *Українська національна ідея : реалії та перспективи розвитку : Збірник наукових праць*. Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2009 р. Випуск 21. С. 107–112.
13. Степанюк Н. А. Децентралізація в системі управління національною економікою. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 158-165.
14. Карітас Україна. Офіційний сайт. URL : <https://caritas.ua/> (дата звернення 06.02.2025).
15. Українська волонтерська служба. Офіційний сайт. URL : <https://volunteer.country/> (дата звернення 06.02.2025).



References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996, June 28). Konstytutsia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (in Ukr.).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2024, February 6). Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine "On Education"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (in Ukr.).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2024, November 15). Zakon Ukrainy "Pro orhany mistsevoho samovriaduvannia" [Law of Ukraine "On Local Self-government Authorities"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukr.).
4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023, September 19). Postanova "Pytannia nadannia osvითnoi subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym budzhetam (za spetsialnym fondom derzhavnoho budzhetu) u 2023 rotsi [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "The issue of providing educational subvention from the state budget to local budgets (from the special fund of the state budget) in 2023"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2023-%D0%BF#Text> (in Ukr.).
5. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023, December 27). Postanova "Deiaki pytannia nadannia osvითnoi subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym budzhetam (za spetsialnym fondom derzhavnoho budzhetu) dlia zabezpechennia vykladannia navchalnoho predmetu "Zakhyst Ukrainy" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of providing educational subvention from the state budget to local budgets (from the special fund of the state budget) to ensure the teaching of the subject "Defense of Ukraine"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1374-2023-%D0%BF#Text> (in Ukr.).
6. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2024, May 22). Nakaz "Pro zatverdzhennia osoblyvostei vykorystannia osvითnoi subventsii z derzhavnoho biudzhetu mistsevym budzhetam (za spetsialnym fondom derzhavnoho budzhetu) dlia zabezpechennia vykladannia navchalnoho predmetu "Zakhyst Ukrainy" [Order "On approving peculiarities of the educational subvention from the state budget to local budgets (from the special fund of the state budget) to ensure the teaching of the subject "Defense of Ukraine"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0834-24#Text> (in Ukr.).
7. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2024, July 1). Nakaz "Pro realizatsiiu innovatsiinoho proektu na vseukrainskomu rivni za temoiu "Teoretyko-metodychni zasady vykladannia navchalnoho predmeta/intehrovanoho kursu "Zahyst Ukrainy" u serpni 2024 – serpni 2026 roku" [Order "On the implementation of an innovative educational project at the all-Ukrainian level on the topic "Theoretical and methodological principles of teaching the subject/integrated course "Defense of Ukraine in August 2024 - August 2026"]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS39888> (in Ukr.).
8. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2024, May 10). Nakaz "Pro zatverdzhennia Typovoho pereliku zasobiv navchannia ta obladdannia dlia zabezpechennia vykladannia predmeta "Zakhyst Ukrainy" [On approval of the Standard List of Teaching Aids and Equipment for Teaching the Subject "Defense of Ukraine"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0771-24#Text> (in Ukr.).
9. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2024, August 16). Nakaz "Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv osvity, yaki zabezpechuiut vykladannia navchalnoho predmeta "Zakhyst Ukrainy" [Order "On approval of the Standard Program for Advanced Training of Teaching Staff of Educational Institutions Providing Teaching of the Subject "Defense of Ukraine"]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-typovoi-prohramy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-pratsivnykiv-zakladiv-osvity-iaki-zabezpechuiut-vykladannia-navchalnoho-predmeta-zakhyst-ukrainy> (in Ukr.).
10. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (2024, May 12). Lyst "Pro stvorennia ta funktsionuvannia osередkiv dlia vykladannia navchalnoho predmeta "Zakhyst Ukrainy" [Letter "On the establishing and functioning of centers for teaching the subject "Defense of Ukraine"]. Retrieved from <https://vompkil.od.gov.ua/shhodo-stvorennia-ta-funktsionuvannia-osередkiv-dlya-vykladannia-navchalnoho-predmeta-zahyst-ukrayiny/> (in Ukr.).



11. Khmelnytska oblasna viiskova administratsiia (2024, September 12). Rozporiadzhennia nachalnyka "Pro zatverdzhennia pereliku osередkiv vykladannia navchalnoho predmeta "Zakhyst Ukrainy" u zakladakh osvity Khmelnytskoi oblasti" [Order "On approval of the list of centers for teaching the subject "Defense of Ukraine" in educational institutions of the Khmelnytskyi Region"]. Retrieved from https://www.adm-km.gov.ua/doc/dirmil/2024/09/0891r_120924.pdf (in Ukr.).

12. Kukartsev, O.V. (2009). Do pytannia reformuvannia regionalnoi polityky Ukrainy [To issue of the reforming regional policy of Ukraine]. *Ukrainska nationalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku [Ukrainian national idea: realities and prospects of the development]*. Lviv: "LP", 107-112 (in Ukr.).

13. Stepaniuk, N.A. (2018). Detsentralizatsiia v systemi upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu [Decentralization in the system of the administration of the national economy]. *Modern Economics*, 7, 158-165 (in Ukr.).

14. Caritas Ukraina [Caritas Ukraine] (2025). Retrieved from <https://caritas.ua/> (in Ukr.).

15. Ukrainska volonterska sluzhba [Ukrainian Volunteers Service] (2025). Retrieved from <https://volunteer.country/> (in Ukr.).



УДК 35.321.7:316.334.3+323+342.57

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-88-95](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-88-95)

Вольська Олена Михайлівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія, м. Одеса, тел.: (066) 778-18-01, <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

ДЕЛІБЕРАТИВНА ДЕМОКРАТІЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКИЙ ДІАЛОГ ЯК ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Анотація. Стаття присвячена дослідженню можливостей та особливостей використання концепції деліберативної демократії за допомогою інструменту громадянського діалогу для ефективної взаємодії влади та суспільства. Методична сутність деліберативної демократії будується на системі принципів, до варто віднести: рівність, оскільки всі учасники обговорення мають рівні права на висловлення своїх думок і пропозицій, важливим аспектом у цьому процесі є забезпечення доступу до дискусії для різних соціальних груп, щоб уникнути домінування більшості над меншістю; аргументованість, при якій важливе значення має не тільки наявність думок, але й здатність підтримувати свої погляди переконливими аргументами. Це сприяє тому, що політичні рішення не приймаються на основі емоцій або інтересів окремих осіб чи груп, а через раціональний обмін ідей; публічність і відкритість, оскільки процес прийняття рішень має бути прозорим, щоб громадяни могли оцінити, як враховуються їхні інтереси, а також перевірити, чи дійсно відбувається аргументоване і неупереджене обговорення; взаємна повага, оскільки всі учасники повинні ставитися один до одного з повагою, визнаючи цінність різноманіття думок і переконань. Це важливо для того, щоб обговорення не перетворювалося на конфлікт, а на конструктивний процес. В роботі зазначається, що деліберативний процес включає три основні компоненти: перш за все, це відбір учасників, що гарантує представництво різних груп суспільства; по-друге, представницький характер групи, який забезпечує різноманіття поглядів і думок; по-третє, обговорення та обмін думками між учасниками, що сприяє розвитку аргументованих і конструктивних пропозицій. Метою таких обговорень є пошук оптимального рішення для певної проблеми або питання. В зв'язку з цим, в дослідженні визначено, що ефективність та результативність громадського діалогу залежить від: відкритості та прозорості процесу взаємодії; представництва учасників; підготовки учасників до діалогу; готовності органів публічної влади, що ініціюють діалог, враховувати отримані пропозиції та зауваження; якості організації самого процесу діалогу.



Ключові слова: влада, суспільство, механізми соціальної взаємодії, публічна влада, громадянське суспільство, публічне управління, публічна політика, деліберативна демократія.

Вольська Олена Михайлівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія, м. Одеса, тел.: (066) 778-18-01, <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

DELIBERATIVE DEMOCRACY AND CIVIC DIALOGUE AS WAYS TO ENHANCE SOCIAL INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AND SOCIETY

Abstract. The article is devoted to the study of the possibilities and features of using the concept of deliberative democracy using the tool of civil dialogue for effective interaction between government and society. The methodological essence of deliberative democracy is based on a system of principles, which include: equality, since all participants in the discussion have equal rights to express their opinions and proposals, an important aspect in this process is ensuring access to the discussion for different social groups in order to avoid the dominance of the majority over the minority; argumentation, in which not only the presence of opinions is important, but also the ability to support one's views with convincing arguments. This contributes to the fact that political decisions are not made on the basis of emotions or interests of individuals or groups, but through a rational exchange of ideas; publicity and openness, as the decision-making process should be transparent so that citizens can assess how their interests are taken into account, as well as check whether a reasoned and impartial discussion is really taking place; mutual respect, as all participants should treat each other with respect, recognizing the value of diversity of opinions and beliefs. This is important so that the discussion does not turn into a conflict, but into a constructive process. The paper notes that the deliberative process includes three main components: first of all, it is the selection of participants, which guarantees the representation of different groups in society; secondly, the representative nature of the group, which ensures a diversity of views and opinions; thirdly, discussion and exchange of views between participants, which contributes to the development of reasoned and constructive proposals. The purpose of such discussions is to find the optimal solution to a particular problem or issue. In this regard, the study determined that the effectiveness and efficiency of public dialogue depends on: openness and transparency of the interaction process; representation of participants; preparation of participants for dialogue; readiness of public authorities initiating dialogue to take into account the received proposals and comments; quality of organization of the dialogue process itself.

Keywords: government, society, mechanisms of social interaction, public authority, civil society, public administration, public policy, deliberative democracy.





Постановка проблеми. Сучасні суспільства стикаються з низкою викликів, серед яких — політична нестабільність, недостатня прозорість урядових рішень, зниження інтересу громадян до участі в політичних процесах, а також зростаюче відчуття відчуження між владою та суспільством. Зниження рівня суспільної довіри до державної політики в багатьох країнах призводить до політичної апатії, зниження ефективності управлінських рішень і навіть соціальної нестабільності. У цьому контексті особливо важливими є ефективне використання існуючих концепцій, механізмів та інструментів публічного управління, що дозволяють громадянам активно брати участь у процесах ухвалення рішень, забезпечуючи тим самим їхню легітимність і сприйняття з боку населення. Однією із таких концепцій є деліберативна демократія, яка акцентує увагу на відкритому та аргументованому обговоренні питань, що стосуються суспільних інтересів. А, громадянський діалог, в свою чергу, є ключовим інструментом, що дозволяє забезпечити двостороннє спілкування між урядом та громадянами, сприяючи більш глибокому розумінню потреб і вимог різних соціальних груп. Завдяки цьому діалогу можливе не лише інформування громадськості про рішення влади, але й здійснювати вплив громадян на ці рішення, що забезпечує підвищення рівня довіри до політичних інститутів.

В умовах глобалізації та швидких соціальних змін, коли традиційні механізми взаємодії між державою та громадянським суспільством можуть виявлятися недостатньо ефективними, концепція деліберативної демократії та ефективне використання інструменту громадянського діалогу здобуває особливу актуальність. Таким чином, дослідження зазначеної концепції та інструменту у контексті підвищення суспільної довіри до державної політики є важливим кроком до розв'язання проблем, що стоять перед сучасними демократичними державами, та сприяє розвитку ефективних механізмів взаємодії між владою і громадянами. Актуальність полягає в необхідності зміцнення демократичних інститутів та підвищення рівня довіри громадян до держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепцію деліберативної демократії у своїх дослідженнях розглядали вчені: Т. Андрійчу, І. Бартагарієва, Дж. Бесет, В. Зозуля, Д. Кіююхін, Д. Ковалекська, О. Рахманов та ін.

Одним із важливих аспектів, який потребує ретельного осмислення в українській сучасній науці, є питання щодо удосконалення механізму ефективної взаємодії влади і суспільства.

З урахуванням вищенаведеного **метою статті** є вивчення можливостей та особливостей використання концепції деліберативної демократії за допомогою інструменту громадянського діалогу для ефективної взаємодії влади та суспільства

Виклад основного матеріалу. Сучасні демократичні держави дуже активно проваджують в публічне управління концепцію деліберативної



демократії, яка на відміну від демократії, робить акцент не на праві громадян голосувати, а на взаємодії влади та суспільства з обов'язковим результатом цієї взаємодії, до якої відноситься рішення яке є результатом зрілого обговорення, в якому враховуються аргументи, інтереси та погляди різних груп населення [1].

З урахуванням методичної сутності деліберативна демократія це форма демократичного управління, що полягає в організації процесу обговорення між вибраною групою громадян, які представляють різні соціальні та демографічні категорії суспільства. Ці групи, як правило, формуються з урахуванням таких характеристик, як стать, вік, рівень освіти, забезпечуючи тим самим їх представництво в пропорціях, що відповідають складу населення загалом. Такі групи називаються мінісуспільствами (mini-public), і вони можуть бути різними за формою, наприклад, громадськими асамблеями, форумами або громадськими журі. Деліберативний процес включає три основні компоненти: перш за все, це відбір учасників, що гарантує представництво різних груп суспільства; по-друге, представницький характер групи, який забезпечує різноманіття поглядів і думок; по-третє, обговорення та обмін думками між учасниками, що сприяє розвитку аргументованих і конструктивних пропозицій. Метою таких обговорень є пошук оптимального рішення для певної проблеми або питання.

Зазначений формат може слугувати як публічними консультаціями, так і стати основою для ухвалення рішень, що мають юридичну силу. Важливою особливістю є те, що ці обговорення не лише висвітлюють різні перспективи, але й можуть впливати на кінцеві рішення, роблячи процес прийняття політичних рішень більш прозорим і включеним [3].

Методична сутність деліберативної демократії будується на системі принципів, до варто віднести:

- рівність, оскільки всі учасники обговорення мають рівні права на висловлення своїх думок і пропозицій, важливим аспектом у цьому процесі є забезпечення доступу до дискусії для різних соціальних груп, щоб уникнути домінування більшості над меншістю;
- аргументованість, при якій важливе значення має не тільки наявність думок, але й здатність підтримувати свої погляди переконливими аргументами. Це сприяє тому, що політичні рішення не приймаються на основі емоцій або інтересів окремих осіб чи груп, а через раціональний обмін ідей;
- публічність і відкритість, оскільки процес прийняття рішень має бути прозорим, щоб громадяни могли оцінити, як враховуються їхні інтереси, а також перевірити, чи дійсно відбувається аргументоване і неупереджене обговорення;
- взаємна повага, оскільки всі учасники повинні ставитися один до одного з повагою, визнаючи цінність різноманіття думок і переконань. Це важливо для того, щоб обговорення не перетворювалося на конфлікт, а на конструктивний процес.



Зазначимо, що деліберативна демократія передбачає, що суспільство і державні органи активно взаємодіють у прийнятті рішень, а не лише в обранні представників. Це також означає, що для досягнення найкращих результатів необхідно забезпечити активну участь громадян у процесах прийняття рішень, створюючи умови для публічних дискусій, форумів, консультацій та інших механізмів деліберації. Таким чином, деліберативна демократія можна розглядати як модель, що об'єднує принципи участі, рівності, публічного обговорення та раціонального ухвалення рішень, що має сприяти більшій легітимності та ефективності політичних процесів, що відповідає загально-європейським цінностям.

Оскільки, Україні, яка є кандидатом на вступ до Європейського Союзу, членом Ради Європи та учасницею Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»», нашій державі необхідно адаптувати деліберативні підходи до системи публічного управління хоча б на основі міжнародних рекомендацій. На думку Т. Андрійчук, це впливатиме лише в обмеженому масштабі на фактичну політичну практику. Реальна ефективність застосування інструментів деліберативної демократії значною мірою залежатиме від внутрішнього попиту як з боку громадянського суспільства, так і державних структур, а також від розуміння, які конкретні переваги може принести цей процес у політичні процеси. Це, в свою чергу, визначатиме готовність як громадських акторів брати участь у деліберативних дискусіях, так і державних установ — вкладати час і ресурси в їх організацію [4].

Готовність громадських акторів брати участь у деліберативних дискусіях залежить від низки факторів, які можуть бути як індивідуальними, так і колективними, а також соціокультурними та політичними. Зокрема, один із ключових чинників — це довіра до інститутів державної влади та інших учасників процесу. Коли громадяни або організації мають негативний досвід взаємодії з державою або відчують, що їхні інтереси не враховуються, їхня готовність брати участь у деліберативних процесах може бути значно знижена. Це пов'язано з відсутністю переконання у тому, що їхні думки і пропозиції будуть реально впливати на прийняття рішень.

Іншим важливим чинником є усвідомлення користі участі у таких дискусіях. Громадські актори можуть бути готові брати участь, якщо вони бачать, що це дасть їм можливість висловити свої інтереси, отримати інформацію, вплинути на рішення або отримати конкретні вигоди для своїх спільнот або організацій. Відсутність такого усвідомлення може призвести до байдужості чи апатії до деліберативних процесів. З цією проблемою також часто стикаються соціальні групи, які історично відчують своє відчуження від політичних або державних структур.

Крім того, на готовність до участі в обговореннях впливає рівень освіченості та інформаційної підготовленості громадян. Участь у деліберативних процесах передбачає здатність обговорювати складні питання, аналізувати



аргументи та розуміти різні точки зору. Якщо громадські актори не володіють необхідною інформацією або не мають достатнього рівня знань про політичні чи соціальні питання, це може обмежити їхню готовність до активної участі.

Не менш важливим є також підтримка з боку громадянських організацій, медіа та інших акторів громадянського суспільства. Громадські організації можуть відігравати роль посередників між владою та громадянами, надаючи ресурси, знання та навчання для участі в деліберативних процесах. Вони можуть стимулювати інтерес до участі та забезпечити інфраструктуру для проведення таких обговорень, що підвищує загальний рівень участі.

Нарешті, важливим фактором є політична культура та загальний рівень демократичної зрілості суспільства. У країнах з високим рівнем політичної активності та участі громадян у політичних процесах громадські актори, ймовірно, будуть більш готові долучатися до деліберативних дискусій. В умовах слабкої політичної культури, коли громадяни не відчують себе частиною політичного процесу, готовність до участі може бути низькою.

Рівень політичної культури впливає на формування громадського діалогу, під яким можемо розуміти ефективний інструмент суспільної довіри до державної політики. За визначенням І.В. Письменного та Н.А. Липовської основною характеристикою громадянського діалогу є «механізм вирішення складних суспільних проблем, в основі яких лежать взаєморозуміння та партнерство. Діалог є найважливішим інструментом суспільного життя в громадянському суспільстві» [5].

В зв'язку з цим, зазначимо, що ефективність та результативність громадського діалогу залежить від:

- відкритості та прозорості процесу взаємодії. Коли громадські актори бачать, що діалог організований у доступний та прозорий спосіб, вони з більшою ймовірністю братимуть у ньому участь і зможуть вносити конструктивні пропозиції. Якщо ж процес обговорення здається закритим або маніпулюється з певною метою, це значно знижує довіру учасників і, відповідно, ефективність діалогу;

- представництва учасників. Якщо в діалозі беруть участь лише обмежена кількість представників певних соціальних груп або інтересів, це може призвести до того, що обговорення не відображатиме різноманіття точок зору, що обмежить можливість досягти справжнього консенсусу. Представницькість дає змогу враховувати інтереси широкого кола учасників і сприяє знаходженню більш збалансованих і обґрунтованих рішень;

- підготовки учасників до діалогу. Якщо громадські актори мають достатній рівень поінформованості, знань і розуміння обговорюваних питань, вони можуть брати участь у більш конструктивних і змістовних обговореннях. Це потребує належної підготовки з боку організаторів діалогу, включаючи надання необхідної інформації, ресурсів і навчання для учасників, що, в свою чергу, сприяє більш результативним і продуктивним дискусіям;



- готовності органів публічної влади, що ініціюють діалог, враховувати отримані пропозиції та зауваження. Якщо результати громадського діалогу не мають реального впливу на ухвалення рішень або якщо влада ігнорує висловлені думки, це значно знижує зацікавленість громадських акторів і суспільства в цілому. Тому ефективність діалогу також залежить від готовності тих, хто приймає рішення, активно враховувати отриману інформацію;
- якості організації самого процесу діалогу. Це включає належне планування, чітке визначення цілей, умов і формату діалогу, а також належну координацію між усіма учасниками. Якщо організація процесу є хаотичною або непрофесійною, це може призвести до поганої комунікації, неефективного використання часу і ресурсів, що, в свою чергу, позначиться на результатах діалогу.

Висновок. Врахування всіх цих аспектів забезпечує високу ефективність і результативність громадського діалогу, що дає можливість досягти реальних змін у політичних рішеннях і соціальних процесах. Отже, для визначення готовності громадських акторів брати участь у деліберативних дискусіях необхідно оцінювати ці різноманітні фактори, враховуючи, як вони взаємодіють між собою і як на них впливають конкретні політичні, соціальні та економічні умови.

Література:

1. Bessette J. Deliberative Democracy: The Majority Principle in Republican Government. How Democratic is the Constitution? Washington, D.C., AEI Press. 1980
2. Кірюхін Д. Теорія деліберативної демократії та «факт незгоди». *Філософська думка*. № 5. 2020. С.73-86
3. Вступ до деліберативної демократії. <https://rm.coe.int/introduction-to-deliberative-democracy-pdf/1680b15968>
4. Андрійчук Т. Інструменти деліберативної демократії: можливості застосування у воєнний та повоєнний час в Україні. *Політичні дослідження*. № 1(5). 2023. С. 48-67
5. Ковалевська Д. Deliberative democracy as a mechanism of civil society's influence on the state «Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences», 2023, 6 (2). С. 134-141
6. Бартагарієва, І.І. Деліберативна парадигма громадянського суспільства та раціональність правового дискурсу. *Гілея*, 72, 482-483
7. Зозуля В.О. Принципи демократичного врядування в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід* № 18. 2017. С. 108-112
8. Грень Т.Я. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72) № 6. 2022. С. 80-84.
9. Рахманов О. А. Демократія в системі політичних відносин суспільства : навч.-метод. комплекс К. : КНЕУ, 2017. 25 с.

References:

1. Bessette J. (1980) Deliberative Democracy: The Majority Principle in Republican Government. How Democratic is the Constitution? Washington, D.C., AEI Press. 1980 [in English]



2. Kiriukhin D. (2020) Teoriia deliberativnoi demokratii ta «fakt nezghody». [The theory of deliberative democracy and the "fact of disagreement"] *Filosofs'ka dumka*. № 5. 2020. S.73-86
3. Vstup do deliberativnoi demokratii. [Introduction to deliberative democracy] <https://rm.coe.int/introduction-to-deliberative-democracy-pdf/1680b15968>
4. Andrijchuk T. (2023) Instrumenty deliberativnoi demokratii: mozhlyvosti zastosuvannia u voienyj ta povoiennyj chas v Ukraini. [Tools of deliberative democracy: possibilities of application in wartime and post-war times in Ukraine] *Politychni doslidzhennia*. № 1(5). 2023. S. 48-67
5. Kovarlevska D. (2023) Deliberative democracy as a mechanism of civil society's influence on the state «Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences», 2023, 6 (2). C. 134-141 [in English]
6. Bartahariieva, I.I. (2013) Deliberativna paradyhma hromadians'koho suspil'stva ta ratsional'nist' pravovoho dyskursu. [The deliberative paradigm of civil society and the rationality of legal discourse] *Hileia*, 72, 482-483 . [in Ukrainian]
7. Zozulia V.O. (2017) Pryntsypy demokratychnoho vriaduvannia v umovakh hlobalizatsii. [Principles of democratic governance in the context of globalization.] *Investytsii: praktyka ta dosvid* № 18. 2017. S. 108-112. [in Ukrainian]
8. Hren' T.Ya. (2022) Osoblyvosti realizatsii polityky sotsial'noho zakhystu terytorij v umovakh vijny. [Peculiarities of implementing the policy of social protection of territories in wartime.] *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Tom 33 (72) № 6. 2022. S. 80-84. [in Ukrainian]
9. Rakhmanov O. A. (2017) Demokratiia v systemi politychnykh vidnosyn suspil'stva : navch.-metod. kompleks [Democracy in the system of political relations of society] K. : KNEU, 2017. 25 s. [in Ukrainian]



УДК 005.35

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-96-108](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-96-108)

Ворончак Іван Осипович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, тел.: (098) 457-01-56, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

Коцко Тарас Аркадійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, тел.: (097) 757-02-05, <https://orcid.org/0000-0002-0111-0784>

Скотний Павло Валерійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, тел.: (050) 317-48-83, <https://orcid.org/0000-0001-8150-8946>

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СКЛADOVA СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. ESG-трансформація є важливим елементом сучасного корпоративного управління, визначаючи довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компаній. У центрі її уваги – інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у бізнес-стратегію, що дозволяє організаціям відповідати на виклики ринку і регуляторного середовища.

Компанії, які впроваджують ESG-принципи, отримують доступ до вигідніших інвестицій, підвищують репутацію та мінімізують ризики, пов'язані з довірою стейкхолдерів. Водночас перехід до ESG-моделі вимагає комплексного підходу: змін у корпоративній культурі, організаційній структурі, стратегічному плануванні, методах управління. Зокрема, важливо впроваджувати політику корпоративної соціальної відповідальності на всіх організаційних рівнях і забезпечувати ефективний комплаєнс-контроль. Велике значення має використання цифрових рішень для збору та аналізу ESG-даних, що підвищує прозорість і підзвітність перед інвесторами і суспільством.

На глобальному рівні бізнес адаптує ESG-інструменти з урахуванням міжнародних стандартів, але впровадження цих змін залежить від специфіки регіональних ринків, економічних умов і нормативно-правового регулювання.

В Україні досягнуто значного прогресу в удосконаленні нормативної бази корпоративного управління, зокрема через оновлення Закону України



«Про акціонерні товариства» та зміцнення регуляторної ролі НКЦПФР. Законодавчі новації зорієнтовані на розкриття інформації про корпоративну сталість, підвищення незалежності та прозорості діяльності органів управління корпораціями, впровадження нових механізмів захисту прав акціонерів. Важливим завданням є забезпечення ефективного впровадження цих змін: до завершення воєнного стану вирішення низки ключових викликів може бути ускладненим, потребуватиме поетапного підходу і має базуватися на регулярних консультаціях із господарюючими суб'єктами.

Однією з головних проблем залишається фінансова складова ESG-трансформації, оскільки компанії потребують інвестицій у компетенції персоналу, розробку політик сталого розвитку, створення дієвих механізмів контролю.

Для ефективної ESG-трансформації бізнес має чітко визначати ключові показники, що відображають рівень відповідності ESG-принципам, інтегрувати їх у систему стратегічного управління та забезпечити регулярний моніторинг.

Запропоновані в статті рекомендації допоможуть підприємствам адаптувати ESG-стратегію до корпоративних цілей, використовуючи сучасні технології та підходи для аналізу даних, вдосконалення організаційних форм управління і бізнес-процесів, мінімізації комплаєнс-ризиків.

Ключові слова: менеджмент, корпоративне управління, організаційне забезпечення, екологічні, соціальні й управлінські пріоритети (ESG), сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, комплаєнс.

Voronchak Ivan Osypovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobych, tel.: (098) 457-01-56, <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

Kotsko Taras Arkadiyovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, tel.: (097) 757-02-05, <https://orcid.org/0000-0002-0111-0784>

Skotnyy Pavlo Valeriyovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobych, tel.: (050) 317-48-83, <https://orcid.org/0000-0001-8150-8946>

ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR ESG TRANSFORMATION AS A COMPONENT OF THE MODERN CORPORATE GOVERNANCE PARADIGM

Abstract. ESG transformation is a key element of modern corporate governance, determining companies' long-term sustainability and competitiveness.





Its core focus is integrating environmental, social, and governance (ESG) aspects into business strategy, enabling organizations to respond to market and regulatory challenges.

Companies that adopt ESG principles gain access to more favorable investments, enhance their reputation and minimize risks related to stakeholder trust. However, transitioning to an ESG model requires a comprehensive approach, including changes in corporate culture, organizational structure, strategic planning, and management methods. It is particularly important to implement corporate social responsibility policies at all organizational levels and ensure effective compliance control. The use of digital solutions for collecting and analyzing ESG data plays a significant role, increasing transparency and accountability to investors and society.

On a global scale, businesses adapt ESG tools with international standards, yet the implementation of these changes depends on regional market specifics, economic conditions and regulatory frameworks.

Ukraine has made significant progress in improving corporate governance regulations, particularly through the updated Law of Ukraine «On Joint-Stock Companies» and the strengthening of the National Securities and Stock Market Commission's (NSSMC) regulatory role. Legislative innovations aim to ensure corporate sustainability disclosure, enhance the independence and transparency of corporate governance bodies and introduce new shareholder protection mechanisms. A key challenge is the effective implementation of these changes: due to martial law, resolving several critical issues may be complicated, requiring a phased approach and continuous consultation with business entities.

One of the main obstacles remains the financial aspect of ESG transformation, as companies need investments in personnel training, sustainable development policy development, and the creation of effective control mechanisms.

For ESG transformation to be effective, businesses must clearly define key performance indicators reflecting ESG compliance, integrate them into strategic management systems and ensure regular monitoring.

The recommendations proposed in this article will help enterprises adapt their ESG strategies to corporate goals by utilizing modern technologies and data analysis approaches, improving organizational governance structures and business processes, minimizing compliance risks.

Keywords: management, corporate governance, organizational support, environmental, social, and governance (ESG) priorities, sustainable development, corporate social responsibility, compliance.

Постановка проблеми. Глобальна нестабільність, цифровізація бізнесу, екологічні проблеми, повсюдне впровадження технологій штучного інтелекту генерують нові виклики для корпоративного сектору економіки, зокрема й української. Знижується роль ефекту масштабу, проте з'являються інноваційні конкурентні переваги, пов'язані з мережевою взаємодією і здатністю



використовувати можливості сучасних технологій для дистанційного керівництва персоналом, прийняття рішень, управління проектами. Це робить великі корпорації з бюрократичними методами та процедурами менш гнучкими і ефективними, вимагає переосмислення їх цілей та цінностей, трансформації організаційної культури і структур управління.

Актуальним завданням для сучасного бізнесу є необхідність забезпечення сталого розвитку як самих підприємств, так і економічної системи загалом. Негативні кліматичні та соціальні зміни змушують стейкхолдерів корпорацій (клієнтів, акціонерів, регуляторів, ділових партнерів) оцінювати екологічні і соціальні аспекти діяльності підприємств, формулюючи відповідні вимоги. В умовах постійного зростання обсягу інформації класичний підхід до забезпечення корпоративної стійкості, який передбачає мінімізацію впливу негативних зовнішніх факторів (циклічність розвитку, екологічні проблеми, соціально-політичні та військові конфлікти тощо), замінюється концепцією, у якій сталий розвиток та ESG-стратегії розглядаються як ключові фактори успіху, зниження витрат, підвищення результативності бізнесу.

Якщо доцільність ESG-трансформації малого та середнього бізнесу може здаватися неочевидною, то для сучасної міжнародної корпорації орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку безальтернативно є рушійною силою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Об'єктом уваги дослідників ESG-проблематики є, зокрема, ідентифікація внутрішніх чинників, що формують її результативність на корпоративному рівні, серед яких: розмір підприємства, галузева специфіка, форма власності, структура активів, фінансове становище, інноваційний потенціал тощо [1].

У працях вітчизняних і зарубіжних авторів також аналізуються макро- і мезофактори ESG-трансформації, зокрема збалансованість фінансової системи країни, наявність кваліфікованих кадрів, рівень розвитку ринкової інфраструктури, науково-технічний потенціал [2].

Важливим питанням є наявність/відсутність взаємозв'язку між ефективністю ESG-трансформації та фінансовими результатами. У низці робіт [3] обґрунтовується зворотна залежність між корпоративною соціальною відповідальністю і ймовірністю банкрутства компанії. Проте такий взаємозв'язок залежить від ринкової концентрації та типу ринку: соціальна відповідальність корпорації у висококонкурентних умовах має вищу зворотну кореляцію з ймовірністю банкрутства, тоді як в умовах монополізації ринку зв'язок між можливим банкрутством і відданістю ідеям сталого розвитку стає менш очевидним через високі бар'єри входу в галузь для конкурентів [4].

Таким чином, проблема ефективного управління ESG-трансформацією (зокрема його організаційного забезпечення) корпоративного сектору вітчизняної економіки є актуальною та потребує ґрунтовних досліджень.

Мета статті – дослідження проблем організаційного забезпечення ESG-трансформації вітчизняних корпорацій, а також можливостей удосконалення корпоративного управління на засадах сталого розвитку, соціальної відповідальності та ESG.

Виклад основного матеріалу. Екологічні, соціальні та управлінські пріоритети (Environmental, Social and Governance, ESG) – це стратегічна та оперативна структура, спрямована на допомогу організаціям будь-якого розміру і типу щодо реалізації та звітування про власну діяльність, продукти, послуги і зобов'язання підтримувати досягнення сталого розвитку, соціальної справедливості та належного управління [5, с. 7].

ESG-підхід до менеджменту є, по-суті, подальшою еволюцією концепції сталого розвитку, вписуючись в її дискурс, проте орієнтуючись на мікрорівень управління (рис. 1).

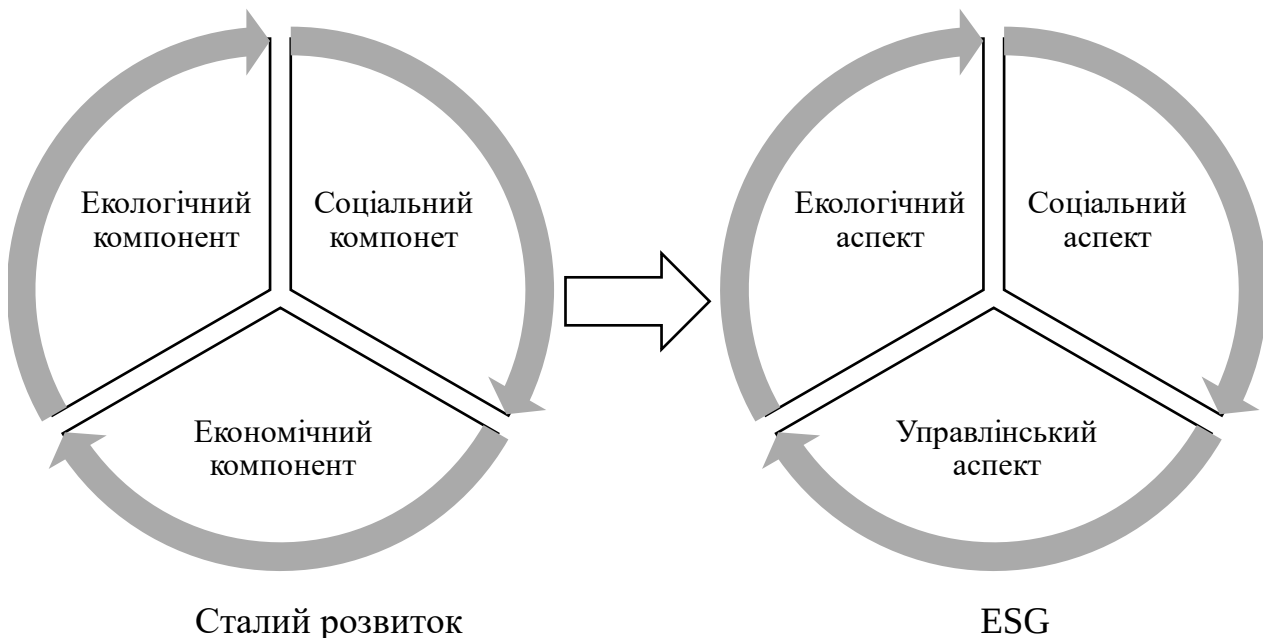


*Рис. 1. Порівняння складових сталого розвитку та ESG-факторів.
Джерело: розроблено авторами.*

Концепція ESG є ключовим елементом корпоративної стратегії, зорієнтованої на досягнення організаційних цілей, створення нових продуктів, трансформацію моделей ведення бізнесу та побудови ефективного ланцюжка створення доданої вартості із зниженим рівнем ризику. В основі ESG-підходу лежать три ключові принципи, дотримання яких є обов'язковим з точки зору реалізації Цілей сталого розвитку ООН:

- 1) environmental (E) – постулює необхідність збереження навколишнього природного середовища;
- 2) social (S) – відображає турботу про персонал організації та суспільство;
- 3) governance (G) – передбачає побудову системи корпоративного управління на засадах відповідальності за ухвалені рішення (див. табл. 1).



Таблиця 1

**Складові ESG-підходу до управління підприємством
корпоративного типу**

Е-складова	С-складова	Г-складова
Зміни клімату	Людський капітал	Корпоративна стратегія
Викиди парникових газів	Умови праці, безпека і здоров'я персоналу	Права акціонерів та інвесторів
Відходи виробничої діяльності	Права людини, дискримінація	Структура правління (ради директорів)
Виснаження природних ресурсів	Якість товарів і послуг	Винагородження менеджерів
Циркулярні технології	Соціальне підприємництво	Лобіювання і корупція
Біорізноманіття	Відносини з місцевими громадами, філантропія	Аудит і система контролю

Джерело: розроблено авторами.

Дослідження Boston Consulting Group свідчить про низку об'єктивних переваг для компаній, яким вдалося інтегрувати ESG у бізнес-стратегію і структуру управління:

- привабливість як роботодавця: близько 40% європейських пошукувачів роботи надають перевагу підприємствам з позитивним ESG-профілем;
- розвиток перспективних ринків: екологічні альтернативи традиційним продуктам демонструють зростання, що випереджає конкурентів на 25%;
- скорочення витрат: інвестиції в ESG дають змогу зменшити витрати на вуглецеві податки на 30-50%;
- зниження регуляторних ризиків: компанії, які відповідають європейським ESG-вимогам, збільшують прибуток EBIT на 2-12% завдяки відповідним стратегіям;
- доступ до вигідніших джерел фінансових ресурсів: підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, можуть залучати інвестиційні ресурси приблизно на 1% дешевше за конкурентів;
- зростання вартості і рентабельності: компанії-лідери у сфері сталого розвитку забезпечують акціонерам прибутковість, що на 3% перевищує показники конкурентів [6].

Наразі в нашій державі відбувається активний процес формування нормативно-правових основ і розвитку методології ESG-трансформації системи корпоративного менеджменту.

До 2024 року в Україні не існувало конкретних законодавчих вимог для рад директорів щодо врахування питань сталого розвитку й ESG. Однак, із прийняттям «Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами» [7] компанії будуть зобов'язані включати звіти про корпоративну



сталість до своїх річних звітів після завершення воєнного стану. Такі звіти мають охоплювати заходи з охорони природи і соціальних питань, відповідні ризики та стратегії управління цими ризиками. Дані розміщуватимуться на корпоративних вебсайтах і буде доступна для акціонерів та зацікавлених сторін.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) вжила заходів для сприяння корпоративній сталості, опублікувавши у 2021 році «Додаток ESG до Кодексу корпоративного управління» [8]. Цей документ містить рекомендації для підприємств щодо запровадження ESG-підходів згідно міжнародних стандартів. НКЦПФР заохочує компанії до ініціативного розкриття інформації про корпоративну сталість. Зокрема, у 2023 році 9 з 11 компаній, що публічно торгують акціями і добровільно розкривали річну інформацію для НКЦПФР, включили до власних звітів відомості про корпоративну сталість. Це свідчить про позитивну тенденцію щодо зростання прозорості і відповідальності у практиках корпоративної ділової практики в Україні. Також НКЦПФР сприяє реалізації положень Регламенту (ЄС) 2020/852 від 18 червня 2020 року щодо створення системи для сприяння сталим інвестиціям, а також змін до Регламенту (ЄС) 2019/2088 від 27 листопада 2019 року щодо розкриття інформації про сталість у фінансовому секторі [9, с. 68].

Новий Закон України «Про акціонерні товариства» 2023 року (Закон про АТ) [10] запровадив низку вимог для публічних акціонерних товариств (ПАТ), наприклад щодо процесу обрання голови ради, оцінювання незалежності директорів, самооцінювання членів ради, закріплення фідучіарних обов'язків ради директорів і топ-менеджменту. Важливо, що Закон про АТ пропонує гнучкість у виборі дворівневої моделі корпоративного управління (наглядова рада та правління) або одnorівневої (рада директорів) для ПАТ. Для забезпечення незалежності членів ради директорів, згідно Закону про АТ, принаймні третина ради має складатися з незалежних членів. Також у законі визначено перелік осіб, що не можуть вважатися незалежними директорами.

Хоча в Законі про АТ не сформульовані конкретні вимоги до кваліфікації, досвіду чи різноманітності складу ради директорів, «Кодекс корпоративного управління України» пропонує 40%-у квоту менш представлених в раді директорів статі. У 2023 році НКЦПФР повідомляла, що жінки займали 25% місць у радах директорів, відповідно до інформації, яку добровільно розкрили компанії у звітах [9, с. 68].

Також Закон про АТ зобов'язує публічні компанії запровадити посаду корпоративного секретаря, який відповідає за взаємодію компанії з акціонерами та інвесторами, узгодження діяльності щодо захисту прав акціонерів, підвищення результативності роботи рад директорів корпорацій.

ESG-трансформація вітчизняного бізнесу неминуча. Впровадження в країнах ЄС вуглецевих податків, штрафів за викиди парникових газів,



реалізація трансформаційних проєктів сталого розвитку та впровадження систем їх верифікації, пріоритетність «зеленого кредитування» не залишають компаніям іншого шляху розвитку.

Розпочинати ESG-трансформацію корпорації доцільно з іміджевих і контрольних політик та процедур («Політика G»), наприклад:

- долучення до Паризької угоди щодо клімату;
- адаптація Цілей сталого розвитку ООН;
- ESG-комплаєнс (внутрішній контроль і відповідність стандартам);
- корпоративна система управління ESG-ризиками;
- підготовка нефінансової звітності (за міжнародними стандартами).

Зазначені організаційні процедури дадуть змогу ефективніше контролювати та висвітлювати програми корпоративної ESG-трансформації. Розподіл обов'язків з управління ESG в межах організаційної структури доцільно побудувати відповідно до моделі «трьох ліній захисту» (рис. 2).

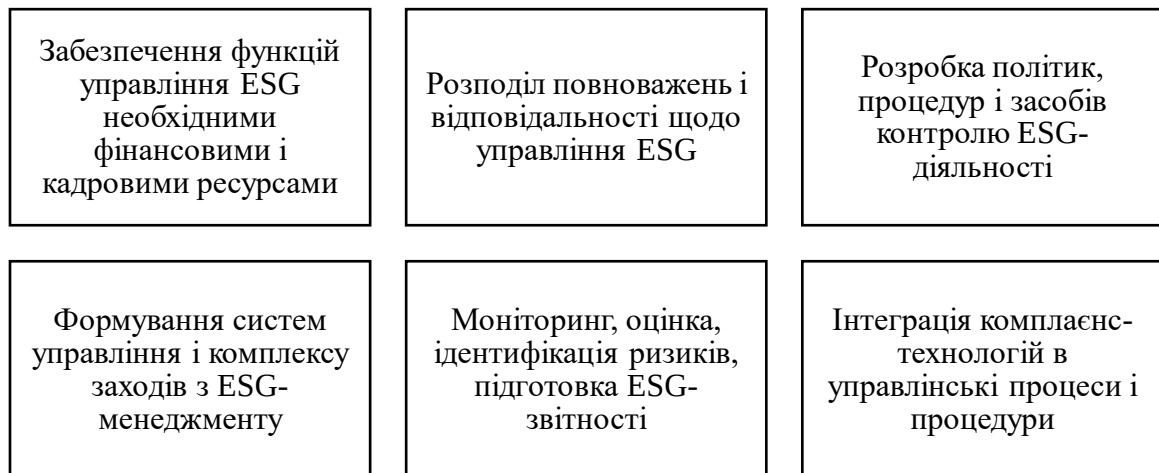


Рис. 2. Функції організаційної структури управління ESG сучасної корпорації

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [11].

Для адаптації в умовах вітчизняної моделі корпоративного управління можна запропонувати два принципові підходи до організаційного забезпечення ESG на рівні топ-менеджменту:

1. Створення ESG-комітету при Правлінні (Раді директорів), з такими повноваженнями: інтегрувати ESG-проблематику у корпоративну стратегію компанії; здійснювати систематичний моніторинг та періодичні перевірки дій керівництва і ухвалених рішень щодо відповідності ESG-критеріям і цілям; акумулювання і поширення знань, навичок, досвіду у сфері ESG.

2. Функціональний розподіл ESG-управління між існуючим структурою керівного органу корпорації, наприклад комітету з стратегічних питань, комітету з операційної діяльності, комітету з корпоративного управління, комітету з кадрових питань тощо.

Проте відповідальність за ESG-проблематику також має бути закріплена і на рівні Наглядової ради. Сфера її відповідальності і рекомендовані функції представлені на рис. 3.



Рис. 3. Відповідальність Наглядової ради у сфері корпоративного управління ESG

Джерело: розроблено авторами.

З метою регулярного управління ESG, корпоративною соціальною відповідальністю і сталим розвитком доцільним може бути створення спеціалізованих підрозділів, серед яких:

- підрозділ зі стратегічного ESG-менеджменту: визначає стратегію і цілі у сфері ESG, розробляє програми і процедури ESG-трансформації, акумулює інформацію в розрізі ESG-факторів;

- сектор аналізу ESG-ризиків корпоративної системи управління ризиками: проводить оцінку впливу ESG-факторів, забезпечує їхню інтеграцію в систему управління ризиками, проводить сценарний аналіз, стрес-тестування тощо;

- центр компетенцій персоналу з ESG: разом з керівниками бізнес-підрозділів бере участь в оперативному управлінні етичністю внутрішніх процесів, веде реєстр заборонених компаній і галузей, надає методичну допомогу і здійснює консультації менеджерів та співробітників з питань ESG.

Практичним інструментом ESG-трансформації для вітчизняних компаній, яким бракує досвіду управління сталим розвитком може стати міжнародний стандарт ISO Compliance Management Systems – ISO 37301:2021 [12], що



містить рекомендації, які допомагають розробляти, впроваджувати, підтримувати, оцінювати та вдосконалювати систему комплаєнс-менеджменту, культуру комплаєнсу, враховувати інтереси зацікавлених сторін.

У широкому сенсі під комплаєнсом розуміють систему управління, яка забезпечує відповідність діяльності організації не лише законодавчим нормам, але й локальним нормативним актам, включаючи кодекси етики, екологічні, соціальні та інші зобов'язання. Пропонований механізм функціонування корпоративної системи комплаєнс-менеджменту наведено на рис. 4.

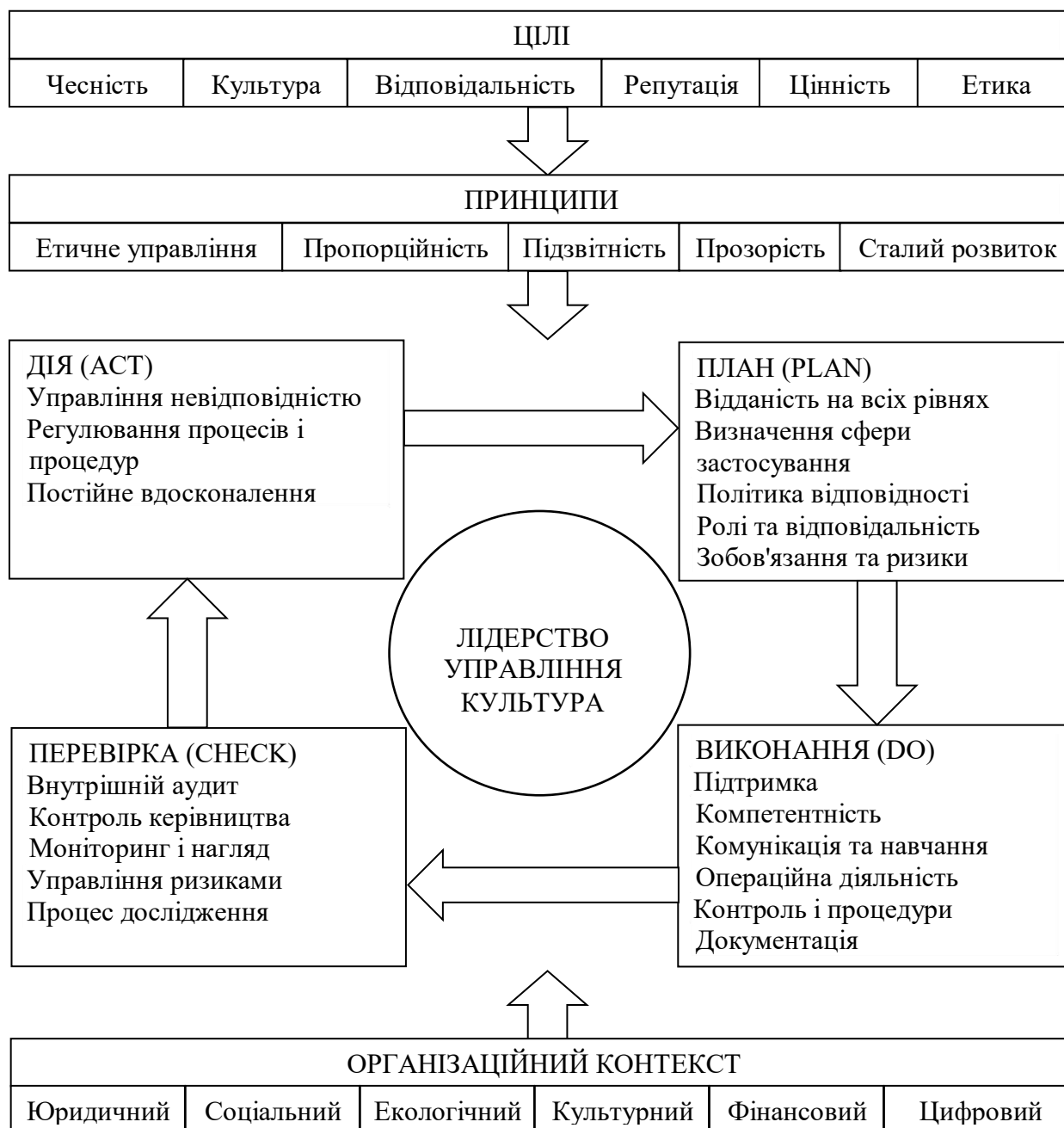


Рис. 4. Цикл PDCA-комплаєнсу як організаційна основа ESG-трансформації корпоративного управління

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [12].



Сучасний підхід до ESG-трансформації систем управління повинен враховувати кілька важливих аспектів:

по-перше, актуальність ESG-трансформації управлінських систем обумовлює необхідність формуванні у вітчизняних менеджерів відповідних компетенцій. Тому необхідною (хоч і недостатньою) умовою ефективності ESG-управління є підготовка в системі вищої освіти України фахівців, обізнаних з проблематикою сталого розвитку;

по-друге, на макро- та мезорівні ESG-трансформація систем менеджменту має розглядатися як ключовий елемент національної стратегії (програми) досягнення Цілей сталого розвитку та передбачати ефективну взаємодію в рамках державно-приватного партнерства (влади, бізнесу, інститутів громадянського суспільства).

Висновки. Дотримання принципів ESG може покращити організаційні стратегії та практичну діяльність у сфері сталого розвитку, формуючи корпоративну політику, пов'язану з охороною довкілля, соціальними цінностями та умовами; зміцнюючи як організацію, так і суспільство. В ділових колах зростає усвідомлення того, що ESG повинна розглядатися як ключовий фактор успіху, оскільки розширює економічні, екологічні та соціальні шляхи розвитку, створює унікальні конкурентні переваги.

ESG-трансформація корпоративного сектору вітчизняної економіки за відсутності відпрацьованих технологій управління цим процесом, а також сформованого інституційного середовища та можливостей отримання реальних вигод у середньостроковій перспективі ускладнює «зелений перехід», створює додаткові ризики та загрози, зокрема щодо грінвошингу (формального підвищення ESG-рейтингу без реальних змін). Водночас, в умовах загострення політичної ситуації в Україні реальні ESG-проекти, які потребують значних інвестицій, відкладаються на невизначений час, а витрати на екологічні й соціальні ініціативи – оптимізуються. Проте слід пам'ятати, що ігнорування ESG-принципів загрожує втратою довгострокової стійкості, конкурентоспроможності і можливостей протистояти глобальним загрозам.

Перспективними напрямками удосконалення організаційного забезпечення ESG-трансформації мають стати: оцінка ESG-ефективності корпоративного управління; оптимізація процесу ухвалення комплаєнс-рішень; використання ESG-даних для формування ESG-профілів компаній; управління відносинами з стейкхолдерами, моніторинг їхніх політик щодо ESG.

Подальші дослідження даної тематики доцільно зорієнтувати на:

1. Оцінку переваг й обґрунтування особливостей ESG-трансформації вітчизняних корпорацій як передумови їхньої стійкості й ефективності.

2. Аналіз потенціалу «зелених інвестицій», а також інструментарію фіскального стимулювання «енергетичного переходу» як ключових елементів перетворення ініціатив зі сталого розвитку в реальну економічну вигоду.

3. Розробку системи корпоративного управління комплаєнс-ризиками, пов'язаними з неприйняттям або маніпулюванням ESG-факторами.



Література:

1. George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 49(6), 1841–1869. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
2. Sun P. et al. Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52. Iss. 9. P. 1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x>
3. Ye M., Wang H., Lu W. Opening the “black box” between corporate social responsibility and financial performance: From a critical review on moderators and mediators to an integrated framework/ *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 313. P. 127919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127919>
4. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
5. ISO. Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles. International Workshop Agreement (IWA 48). First edition. 2024-11.
6. BCG. Global Climate Action is Accelerating and Early-Mover Companies Can Seize Significant Advantage. URL: <https://www.bcg.com/press/17january2022-climate-action-accelerating-early-mover-companies-seize-advantage>
7. Положення «Про розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також особами, які надають забезпечення за такими цінними паперами». Затверджено рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 06 червня 2023 року № 608. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text>
8. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. «Додаток з питань корпоративного управління і сталого розвитку до Кодексу корпоративного управління». URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=31282119>
9. OECD (2025), Mapping Ukraine’s Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.
10. Закон України «Про акціонерні товариства». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 18-19, ст.81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
11. European Banking Authority. EBA Report on ESG risks management and supervision. 2021. 166 p.
12. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>

References:

1. George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, 49(6), 1841–1869. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
2. Sun P. et al. Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52. Iss. 9. P. 1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x>
3. Ye M., Wang H., Lu W. Opening the “black box” between corporate social responsibility and financial performance: From a critical review on moderators and mediators to an integrated framework/ *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 313. P. 127919. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127919>
4. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>



5. ISO. Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles. International Workshop Agreement (IWA 48). First edition. 2024-11.
6. BCG. Global Climate Action is Accelerating and Early-Mover Companies Can Seize Significant Advantage. URL: <https://www.bcg.com/press/17january2022-climate-action-accelerating-early-mover-companies-seize-advantage>
7. Polozhennia «Pro rozkryttia informatsii emitentamy tsinnykh paperiv, a takozh osobamy, yaki nadaiut zabezpechennia za takymy tsinnymy paperamy». Zatverdzheno rishenniam Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku 06 chervnia 2023 roku # 608. [Regulation «On Disclosure of Information by Securities Issuers and Persons Providing Security for Such Securities». Approved by the decision of the National Securities and Stock Market Commission on June 6, 2023, No. 608.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1307-23#Text> [in Ukrainian].
8. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. «Dodatok z pytan korporatyvnoho upravlinnia i staloho rozvytku do Kodeksu korporatyvnoho upravlinnia». [National Securities and Stock Market Commission. «Annex on Corporate Governance and Sustainable Development Issues to the Corporate Governance Code»]. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=31282119> [in Ukrainian].
9. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.
10. Zakon Ukrainy «Pro aktsionerni tovarystva». Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2023, # 18-19, st.81. [Law of Ukraine «On Joint-Stock Companies». Official Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2023, No. 18-19, Article 81]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> [in Ukrainian].
11. European Banking Authority. EBA Report on ESG risks management and supervision. 2021. 166 p.
12. ISO 37301:2021. Compliance management systems. Requirements with guidance for use <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>



УДК 35.072

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-109-118](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-109-118)

Горник Володимир Гнатович доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9723-3956>

Сімак Сергій Васильович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-1251-7288>

Бельська Тетяна Валентинівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2792-4700>

ОСОБЛИВОСТІ ДЕКЛАРУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглядаються основні аспекти декларування доходів, майна, витрат та зобов'язань державними службовцями в Україні, зокрема, аналізуються законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють цей процес. Декларування доходів державними службовцями є важливою складовою антикорупційної політики країни, оскільки сприяє забезпеченню прозорості та відкритості діяльності органів державної влади.

В статті підкреслюється, що відповідно до Закону України “Про запобігання корупції” державні службовці зобов'язані подавати електронні декларації щодо своїх доходів та майна. Зазначено, що цей процес є важливим для контролю за дотриманням принципу доброчесності та запобігання корупційним проявам серед представників влади. Важливим елементом дослідження є аналіз змін в законодавстві, що стосуються декларування, а також механізмів моніторингу та перевірки поданих даних.

Однією з основних проблем, що виявляються при реалізації декларування в Україні, є недостатня ефективність механізмів контролю за правдивістю інформації в деклараціях. Стаття детально описує роль Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) у цьому процесі та можливі проблеми з виявленням порушень.

У роботі також звертається увага на важливість електронних систем декларування, які дозволяють спростити подання декларацій, але разом із тим



ставлять нові виклики у контексті забезпечення їхньої безпеки та захисту даних.

Підсумовуючи, у статті зазначається, що хоча система електронного декларування в Україні демонструє певні успіхи в боротьбі з корупцією, необхідна подальша робота над вдосконаленням її функціонування. Рекомендації стосуються як удосконалення законодавства, так і посилення заходів щодо моніторингу та перевірки поданих декларацій, що дозволить забезпечити більшу прозорість державної служби та посилити довіру громадян до влади.

Ключові слова: державні службовці, декларування, корупція, електронні декларації, Національне агентство з питань запобігання корупції.

Hornyk Volodymyr Hnatovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Director of the Educational and Research Institute of Management, Economics and Environmental Management, Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department, V.I.Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0002-9723-3956>

Simak Serhii Vasylovych Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department, V.I.Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0003-1251-7288>

Bielska Tetiana Valentynivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business Department, V.I.Vernadsky Taurida National University, <https://orcid.org/0000-0002-2792-4700>

FEATURES OF DECLARING INCOME OF STATE OFFICIALS IN UKRAINE

Abstract. The article examines the main aspects of the declaration of income, property, expenses and obligations of state officials in Ukraine, in particular, analyzes the legislative and regulatory legal acts that regulate this process. Declaration by state officials is an important component of the country's anti-corruption policy, as it helps ensure transparency and openness in the activities of state authorities.

The article emphasizes that in accordance with the Law of Ukraine “On Prevention of Corruption”, civil servants are obliged to submit electronic declarations of their income and property. It is noted that this process is important for monitoring compliance with the principle of integrity and preventing corruption among government officials. An important element of the study is the analysis of



changes in legislation related to declaration, as well as mechanisms for monitoring and verifying the submitted data.

One of the main problems identified in the implementation of declaration in Ukraine is the insufficient effectiveness of mechanisms for controlling the veracity of information in declarations. The article describes in detail the role of the National Agency for the Prevention of Corruption (NAPC) in this process and possible problems with detecting violations.

The paper also draws attention to the importance of electronic declaration systems, which simplify the submission of declarations, but at the same time pose new challenges in the context of ensuring their security and data protection.

In conclusion, the article notes that although the electronic declaration system in Ukraine demonstrates certain successes in the fight against corruption, further work is needed to improve its functioning. The recommendations relate to both improving legislation and strengthening measures to monitor and verify submitted declarations, which will ensure greater transparency of the state service and strengthen citizens' trust in the authorities.

Keywords: state officials, declarations, corruption, electronic declarations, National Agency for the Prevention of Corruption.

Постановка проблеми. Декларування доходів, витрат і майна державними службовцями є ключовим елементом для забезпечення прозорості, підзвітності та боротьби з корупцією в Україні. Проте, незважаючи на численні законодавчі ініціативи та нормативно-правові акти, що регулюють цей процес, на практиці існує безліч проблем і викликів, пов'язаних із недосконалістю механізмів перевірки та контролю поданих декларацій. Система декларування в Україні має на меті не лише підвищити довіру громадськості до державних органів, але й зменшити рівень корупції, яка негативно впливає на розвиток суспільства та економіки.

Аналіз проблем, пов'язаних із заповненням декларацій, маніпуляціями з інформацією та недосконалістю контрольних механізмів, потребує значної уваги. Наразі залишається багато невирішених питань, зокрема недостатня кваліфікація осіб, які перевіряють декларації, а також проблеми з доступністю та точністю інформації. Враховуючи важливість цього процесу для підвищення ефективності державного управління та боротьби з корупцією, необхідно провести комплексне дослідження цих питань з метою вдосконалення існуючої системи. Отже, основною проблемою є ефективність системи декларування державними службовцями, її вплив на зменшення рівня корупції та визначення шляхів покращення механізмів контролю за поданими деклараціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корупції та електронного декларування як одного із засобів запобігання корупції досліджували наступні науковці: Є.В. Глушко, С.Я. Петрашко, Ю.О. Рева, В.В. Сухонос, А.В. Титко, Н.В. Янюк та ін.



Загалом, статті акцентують увагу на необхідності переосмислення ціннісних орієнтирів та етичних стандартів державних службовців. Оскільки етичні стандарти висувають нові вимоги до державної служби, актуальність розгляду корупції та електронного декларування як одного із засобів запобігання корупції залишається високою.

Мета статті – дослідити всі аспекти процесу декларування доходів державними службовцями в Україні, а також виявити проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Декларування доходів, майна та фінансових зобов'язань державними службовцями є важливим аспектом забезпечення прозорості, боротьби з корупцією та формування довіри громадян до органів влади. В Україні процедура декларування значно покращилася після Революції Гідності та у відповідь на вимоги міжнародних стандартів у боротьбі з корупцією. Механізм декларування регулюється кількома основними законами та новітніми електронними системами подання декларацій. Декларування майна посадових осіб з кожним роком набирає популярності, стаючи важливим інструментом фінансового контролю. Чітке регулювання отриманих доходів, майна та фінансових зобов'язань сприяє дотриманню основних антикорупційних вимог і обмежень для осіб, які займають відповідальні та особливо відповідальні посади. Таким чином, декларування доходів виступає як індикатор, що допомагає виявити сукупність доказів, які можуть стати підставою для початку розслідування корупційних правопорушень та інших злочинів, пов'язаних із корупцією.

Перше згадування про декларування доходів у європейських країнах міститься в статті 14 Рекомендації № R (2000) 10 Комітету міністрів, що стосується кодексу поведінки державних посадових осіб. У документі зазначено: «Державні посадові особи, які займають посади, де їхні службові обов'язки можуть конфліктувати з їхніми особистими або приватними інтересами, зобов'язані відповідно до закону подавати декларацію при призначенні, а також регулярно після цього, а також у разі будь-яких змін у характері та обсязі цих інтересів». Спочатку вимога стосувалася декларування приватних інтересів, але згодом декларації почали розглядати як інструмент для моніторингу фінансового становища особи.

Зловживання службовим становищем, перевищення владних повноважень, незаконне збагачення, вимагання та хабарництво створюють сприятливі умови для корупції, що, в свою чергу, підриває довіру до державних інститутів і сприяє зростанню корупційних правопорушень у суспільстві. Щороку держави посилюють фінансовий контроль за доходами державних службовців, і одним із важливих інструментів у цьому процесі залишається декларування доходів та активів високопосадовцями.

Декларація є електронним документом, що містить інформацію у формі електронних даних і відповідає вимогам щодо обов'язкових реквізитів.



Електронний документ слугує лише проміжним етапом, тимчасовою формою зберігання елементів документа в пам'яті комп'ютера. У цьому документі необхідна інформація фіксується у вигляді електронних даних, що разом із обов'язковими реквізитами надає йому юридичну силу [1, с. 81].

Проблема декларування майна особами, які виконують функції держави або місцевого самоврядування, викликає численні запитання. Постійне вдосконалення антикорупційної стратегії призводить до змін у чинному законодавстві, що, в свою чергу, створює проблеми, пов'язані з несвоєчасним поданням декларацій. Тому важливо вивчити міжнародний досвід у сфері декларування доходів. У країнах Західної Європи вже давно існує процедура декларування майна, яка часто супроводжується одночасним декларуванням приватних інтересів.

Притягнення до юридичної відповідальності за порушення вимог фінансового контролю підвищує рівень відповідальності посадових осіб, які уповноважені виконувати функції держави та органів місцевого самоврядування. Згідно з частиною 5 статті 8 Конвенції ООН проти корупції, «кожна держава повинна впроваджувати заходи та системи, які зобов'язують державних посадових осіб подавати відповідним органам декларації, зокрема, про позаслужбову діяльність, зайнятість, інвестиції, активи, а також про значні подарунки або доходи, що можуть призвести до конфлікту інтересів у зв'язку з їхніми обов'язками як державних посадових осіб» [2].

Згідно з загальноєвропейською практикою, декларації поділяються на дві категорії: загальні декларації особистих інтересів, а також інтересів членів сім'ї чи близьких родичів; і декларації, що стосуються будь-якого приватного інтересу, пов'язаного з виконанням державних функцій.

Однією з ключових рис української системи є обов'язкове електронне подання декларацій, що значно спрощує процес збору та перевірки інформації, а також робить його більш прозорим. Платформа Єдиного державного реєстру декларацій дозволяє кожному громадянину ознайомитися з деклараціями посадовців, що є важливим для громадського контролю за діяльністю влади. Електронне декларування сприяє підвищенню довіри до органів державної влади, оскільки забезпечує прозорість у використанні чиновниками своїх повноважень. Громадськість має можливість відстежувати зміни в майновому становищі державних службовців і виявляти потенційні корупційні ризики через невідповідність задекларованих доходів і майна.

Для правильного розуміння декларування активів як одного з ключових механізмів боротьби з корупцією важливо визначити основні завдання цієї системи. До них належать: 1) перевірка інформації щодо незаконного збагачення державного службовця; 2) дотримання вимог фінансового контролю; 3) виявлення конфлікту інтересів; 4) встановлення походження доходів та активів третіх осіб, які надали незаконні переваги державному службовцю.



Декларування має відбуватися не лише під час прийняття на посаду, а й протягом усього терміну роботи. Кожен державний службовець зобов'язаний подавати декларацію не тільки про свої власні доходи та майно, але й про майно своїх близьких родичів, таких як батьки, діти, чоловік або дружина. Це допомагає запобігти випадкам приховування частини майна або доходів через третіх осіб, які не підлягають перевірці [3, с. 339].

Декларація повинна містити вичерпну інформацію про доходи службовця, включаючи заробітну плату, доходи від підприємницької діяльності, інвестиції, спадщину, дарунки та інші фінансові вигоди. Також слід зазначити наявність рухомого та нерухомого майна, банківських рахунків, інвестицій, цінних паперів, а також кредитів і боргів.

Сьогодні всі нормативно-правові акти України, що регулюють обов'язок електронного декларування, процедуру його виконання та наслідки за невиконання, поділяються на три категорії [4, с. 76], зокрема, це: нормативно-правові акти, які визначають сутність і процедури антикорупційного декларування та його роль у правовій системі (Закони України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції»). Вони регулюють діяльність осіб, уповноважених виконувати функції держави та місцевого самоврядування, а також встановлюють обов'язок декларування як складову їх правового статусу (Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації»). Крім того, ці акти визначають правомірність дій, пов'язаних з антикорупційним декларуванням (Кодекс України про адміністративні правопорушення та Кримінальний кодекс України).

Як зазначають Т.О. Рябченко та А.В. Стеблянко, впровадження електронного декларування підвищує довіру населення до місцевих посадових осіб. Громадяни повинні бути впевнені, що уповноважені особи виконують свої обов'язки кваліфіковано та чесно, відповідно до законодавства. Крім того, електронне декларування сприяє: підвищенню прозорості роботи органів місцевого самоврядування; запобігання та врегулюванню конфлікту інтересів, що забезпечує доброчесну поведінку посадових осіб; контролю за змінами в активах, що допомагає уникнути корупційних дій. Це, в свою чергу, захищає уповноважених суб'єктів декларування від необґрунтованих звинувачень та виявлення фактів незаконного збагачення чи іншої протиправної діяльності [5, с. 14].

В Україні для забезпечення ефективного контролю за достовірністю поданих декларацій було створено спеціальний орган — Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Це агентство перевіряє декларації на відповідність фактичним даним, виявляючи можливі порушення та невідповідності. НАЗК має право здійснювати перевірки на основі різних джерел інформації, зокрема запитувати дані про майно з державних реєстрів, а також порівнювати подані декларації з інформацією, доступною через банки, податкові органи та інші державні структури.



Для автоматизованої перевірки даних НАЗК створило та впровадило спеціалізоване програмне забезпечення – Систему логічного та арифметичного контролю [6]. Ця система аналізує декларації в повністю автоматичному режимі, без участі людини, що допомагає зменшити ризик упередженості або суб'єктивних оцінок.

Система проводить всебічний аналіз поданих декларацій, порівнюючи їх дані з інформацією з шістнадцяти державних реєстрів. На основі цього аналізу декларації автоматично класифікуються за рівнем ризику – від найменш до найбільш ризикованих. Документи, які виявляють найбільшу ймовірність порушень або невідповідностей, підлягають детальному повному контролю, що здійснюється уповноваженими представниками НАЗК. Розподіл справ між посадовими особами НАЗК також відбувається автоматично завдяки програмному алгоритму, що виключає можливість впливу людського фактора на вибір конкретного перевіряючого. Таким чином, весь процес перевірки базується на принципах прозорості, об'єктивності та ефективного використання технологій у боротьбі з потенційними корупційними проявами.

Цю програму офіційно запустило Національне агентство з питань запобігання корупції в жовтні 2018 року. Її впровадження стало важливим кроком у покращенні механізмів контролю за достовірністю електронних антикорупційних декларацій і значно прискорило процес їх перевірки. Протягом перших п'яти днів роботи система обробила рекордні 2,7 мільйона електронних декларацій. Це дозволило швидко виявляти потенційні порушення та забезпечити ефективний моніторинг фінансової доброчесності посадових осіб.

У разі виявлення порушень, пов'язаних із несвоєчасним поданням або невідповідністю змісту електронних антикорупційних декларацій фактичним обставинам, застосовується складна та багатоступенева процедура оформлення відповідних документів. Ця процедура включає складання, погодження та підписання акта за результатами перевірки, а в окремих випадках – формування висновку про наявність ознак адміністративного чи кримінального правопорушення. Вона забезпечує офіційну фіксацію виявлених порушень і слугує підставою для подальших дій з боку компетентних органів.

В Україні за порушення порядку електронного декларування передбачена адміністративна відповідальність відповідно до статті 172-6 Кодексу України про адміністративні правопорушення, а також кримінальна відповідальність за статтями 366-2 та 366-3 Кримінального кодексу України. Додатково, галузеве законодавство, яке регулює вимоги до кандидатів на певні посади, часто встановлює обмеження на їх зайняття, якщо кандидат був притягнутий до відповідальності за корупційні правопорушення.

У зв'язку з цим, антикорупційне декларування в системі державної служби стало загальноприйнятою практикою в усьому світі. Це зумовлено процесами глобалізації та активною міжнародною співпрацею у боротьбі з



корупцією. Впровадження механізмів декларування є важливим елементом правового регулювання як на міжнародному, так і на національному рівнях у багатьох країнах. Завдяки цьому в різних країнах розроблено власні підходи до антикорупційного контролю, які відрізняються за рівнем деталізації, обсягом інформації, що підлягає декларуванню, а також за заходами відповідальності за порушення встановлених вимог.

Важливо зазначити, що система декларування в Україні має свої недоліки. Серед них – обмежений доступ до інформації, недостатня прозорість механізмів перевірки та труднощі у забезпеченні повної відповідальності осіб за порушення. Проте наявність електронного декларування є важливим кроком у боротьбі з корупцією та підвищенні довіри громадян до державних інститутів. У зв'язку з цим, навіть під час війни необхідно дотримуватися законодавчих вимог щодо подання декларацій. Однак для адаптації цього процесу до умов воєнного стану було введено кілька змін. Однією з основних є можливість перенесення термінів подання декларацій. У період військових дій, коли доступ до інтернету, умови для збору інформації та безпека особистих даних можуть бути порушені, уряд надає державним службовцям більше часу для подання їхніх декларацій. Це допомагає знизити навантаження на працівників і гарантує коректне заповнення документів. Однак цей процес не скасовує обов'язок декларування та не спрощує вимоги до самих декларацій [7, с. 121].

Однією з серйозних проблем є технічні труднощі, які можуть виникнути внаслідок військових дій. Збройний конфлікт може призвести до перебоїв у зв'язку, відключення електрики та проблем з доступом до Інтернету в окремих регіонах країни. У таких умовах деякі державні службовці можуть зіткнутися зі складнощами при своєчасному поданні декларацій. Щоб вирішити цю проблему, Україна почала розглядати можливість подання декларацій через альтернативні канали або запровадження інших варіантів подачі документів для осіб, які перебувають у зонах бойових дій. Крім того, уряд надає додатковий час для тих, хто не може подати декларацію вчасно з об'єктивних причин.

Особливу увагу слід приділити державним службовцям, які беруть участь у бойових діях. Це стосується військовослужбовців, працівників правоохоронних органів, а також чиновників, які тимчасово перебувають на окупованих територіях або були евакуйовані. У таких випадках подача декларацій може бути ускладнена через обмежений доступ до інтернету або необхідність виконання службових обов'язків. Для цих осіб можуть бути запроваджені пільги або зміни в законодавстві, які дозволять не подавати декларацію вчасно або заповнювати її з мінімальною інформацією. Ці заходи допоможуть зберегти ефективність декларування в умовах надзвичайних ситуацій і зменшити адміністративне навантаження на державних службовців, які виконують критично важливі функції під час війни [8].



Незважаючи на складні умови війни, відповідальність за порушення вимог декларування залишається. Закони України чітко визначають, що за неналежне або несвоєчасне подання декларації, а також за подання недостовірної інформації передбачені як адміністративні, так і кримінальні санкції. Це важливо для підтримання високого рівня відповідальності серед державних службовців, навіть коли країна переживає надзвичайні обставини.

Оскільки війна не є виправданням для порушень антикорупційного законодавства, система боротьби з корупцією має залишатися дієвою навіть у період воєнного стану. Відповідальність за порушення декларування є необхідною для утримання механізмів нагляду за поведінкою посадовців, що сприяє їхній підзвітності громаді.

Висновки. Декларування доходів та майна державними службовцями в Україні є ключовим елементом у боротьбі з корупцією та забезпеченні прозорості роботи органів влади. Введення обов'язкового декларування та розширення кола осіб, які зобов'язані подавати декларації, сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ.

Проте, незважаючи на позитивні результати, існують певні проблеми в механізмі декларування. Це стосується недостатньо чітко визначених процедур перевірки інформації, обмеженого доступу до даних та можливих зловживань з боку самих державних службовців, які можуть маніпулювати інформацією. Також важливо вдосконалити електронні платформи для декларування, щоб забезпечити зручність і безпеку цього процесу.

Аналіз чинного законодавства та практики його застосування свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи декларування. Зокрема, слід покращити механізми перевірки декларацій і забезпечити більшу прозорість у доступі до публічної інформації про майно та доходи посадових осіб. Це сприятиме підвищенню ефективності боротьби з корупцією та відповідальності державних службовців перед суспільством.

У підсумку, успішне функціонування системи декларування в Україні безпосередньо залежить від розвитку нормативно-правової бази, покращення електронних інструментів та активної участі громадськості в контролі за виконанням законодавчих вимог.

Література:

1. Запобігання корупції : підручник / Б.М. Головкін та ін. ; за заг. ред. Б.М. Головкіна. Харків : Право, 2019, 296 с.
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Конвенцію ратифіковано із заявами Законом №251-V від 18 жовтня 2006 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text.
3. Стельмашук Л. С. Формування антикорупційної культури державних службовців як спосіб протидії корупції. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. 2014. Вип. 1. С. 339-347.
4. Рева Ю. О. Антикорупційне декларування: теорія, правове регулювання, практика. Дис... на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 Право. Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2020. 228 с.
5. Рябченко Т. О., Стеблянка А. В. Електронне декларування як ефективний засіб запобігання корупції в органах місцевого самоврядування. *Правові горизонти*. 2017. Вип. 5. С. 14–19.





6. Про затвердження Правил логічного та арифметичного контролю декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, автоматизованої перевірки цих декларацій та їхніх вагових коефіцієнтів : НА запобігання корупції; Рішення, Правила № 3207 від 21 грудня 2018 р. URL: <http://oblradack.gov.ua/files/docs/Anticorupcija/navch12.pdf>

7. Амелічева Л. П., Драч Н. І. Деякі проблеми правового регулювання антикорупційного електронного декларування в Україні. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. № 14. Т.1. С. 121-124.

8. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnihslyzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440>.

References:

1. Holovkin, B. M. (2019). Zapobihannia koruptsii [Prevention of corruption]. Kharkiv : Pravo [in Ukrainian].

2. Konventsiiia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii. Konventsiiu ratyfikovano iz zaiavamy Zakon №251-V vid 18 zhovtnia 2006 roku [United Nations Convention against Corruption. The Convention was ratified with declarations by Law No. 251-V of October 18, 2006]. (n.d.) zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].

3. Stelmaschuk, L. S. (2014). Formuvannia antykoruptsiinoi kultury derzhavnykh sluzhbovtiv yak sposib protydii koruptsii [Formation of an anti-corruption culture of civil servants as a way to combat corruption]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia – Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration*. 1, 339–347. [in Ukrainian].

4. Reva, Yu. O. (2020). Antykoruptsiine deklaruvannia: teoriia, pravove rehuliuвання, praktyka [Anti-corruption declaration: theory, legal regulation, practice]. *Candidate's thesis*. Odesa: Natsionalnyi universytet "Odeska yurdychna akademii". [in Ukrainian].

5. Riabchenko, T. O., & Steblianko, A. V. (2017). Elektronne deklaruvannia yak efektyvnyi zasib zapobihannia koruptsii v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Electronic declaration as an effective means of preventing corruption in local government bodies]. *Pravovi horyzonty – Legal horizons*, 5, 14-19. [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Pravyl lohichnoho ta aryfmetychnoho kontroliu deklaratsii osib, upovnovazhenykh na vykonannia funktzii derzhavy abo mistsevoho samovriaduvannia, avtomatyzovanoi perevirky tsykh deklaratsii ta yikhnykh vahovykh koefitsientiv : NA zapobihannia koruptsii; Rishennia, Pravyla № 3207 vid 21 hrudnia 2018 roku [On approval of the Rules for logical and arithmetic control of declarations of persons authorized to perform state or local government functions, automated verification of these declarations and their weighting coefficients: ON Corruption Prevention; Decision, Rules of December 21, 2018 No. 3207]. (n.d.) oblradack.gov.ua. Retrieved from <http://oblradack.gov.ua/files/docs/Anticorupcija/navch12.pdf> [in Ukrainian].

7. Amelicheva, L. P., & Drach, N. I. Deiaki problemy pravovoho rehuliuвання antykoruptsiinoho elektronnoho deklaruvannia v Ukraini [Some problems of legal regulation of anti-corruption electronic declaration in Ukraine]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa. – Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus DonNU*, 14, 1, 121–124. [in Ukrainian].

8. Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 440 vid 12 kvitnia 2022 roku [Some issues of organizing the work of civil servants and employees of state bodies during martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 440 of April 12, 2022]. (n.d.) www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnihslyzhbovciv-ta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voyennogo-stanu-440> [in Ukrainian].



УДК 351.82:330.322:332.1:004(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-119-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-119-129)

Гриньків Маркіян Андрійович аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0001-1195-178X>

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті досліджено сучасні цифрові інструменти, що використовуються для реалізації інвестиційної політики на регіональному рівні, та їхній вплив на залучення інвестицій і економічний розвиток територій. Розглянуто ключові технології, такі як платформи «Smart City», блокчейн, великі дані, штучний інтелект, а також цифрові сервіси для бізнесу та інвесторів. Проаналізовано виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у процесі цифровізації інвестиційного середовища, зокрема відсутність єдиної стратегії, недостатнє фінансування інноваційних рішень та питання кібербезпеки.

Окрему увагу приділено перевагам цифровізації інвестиційної політики, серед яких – підвищення прозорості процесів прийняття рішень, спрощення адміністративних процедур, зменшення корупційних ризиків та покращення доступу до аналітичних даних. Одним із найбільш важливих аспектів є те, що цифрові технології дозволяють автоматизувати багатоступеневі процеси, що раніше займали значний час і ресурси, знижуючи загальну адміністративну тяжкість для інвесторів та підприємців.

Визначено перспективи інтеграції сучасних цифрових рішень у регіональне управління інвестиціями, зокрема через автоматизацію дозвільних процедур, впровадження електронних платформ для взаємодії влади та бізнесу, розвиток регіональних онлайн-інвестиційних карт і застосування алгоритмів прогнозного аналізу для оцінки інвестиційних ризиків. Особливу увагу слід звернути на важливість збору та обробки великих даних, які можуть стати основою для точного прогнозування економічних тенденцій і покращення інвестиційної привабливості регіонів.

У статті також наведено приклади успішного використання цифрових технологій у країнах ЄС та можливості їх адаптації в Україні. Зокрема, вказано на успішні приклади реалізації інвестиційних платформ у Німеччині та Швеції, де завдяки інтеграції цифрових рішень було значно знижено кількість бюрократичних бар'єрів для інвесторів, що сприяло залученню нових капіталів у регіональну економіку. В Україні, хоча технології ще не набули



такого широкого застосування, існують приклади пілотних проектів, які демонструють великий потенціал для цифровізації процесів у сфері регіонального розвитку.

Зроблено висновки про необхідність створення національної стратегії цифровізації інвестиційної політики, що передбачатиме комплексний підхід до розробки інфраструктури для підтримки цифрових рішень у регіональному управлінні. Важливим кроком є формування ефективного партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством для забезпечення сталого регіонального розвитку та підвищення інвестиційної привабливості українських територій. За таких умов цифровізація може стати потужним інструментом, що дозволить Україні інтегруватися в глобальний економічний процес та підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Ключові слова: цифровізація, інвестиційна політика, регіональний розвиток, Smart City, блокчейн, великі дані, електронне врядування, інвестиційна привабливість.

Hrynkiv Markiyan Andriyovych PhD Student, Department of Regional and Local Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0001-1195-178X>

DIGITAL TOOLS FOR INVESTMENT POLICY MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL: CHALLENGES AND PROSPECTS

Abstract: The article examines modern digital tools used to implement investment policies at the regional level and their impact on attracting investments and economic development of territories. Key technologies such as "Smart City" platforms, blockchain, big data, artificial intelligence, and digital services for businesses and investors are considered. The challenges faced by local government authorities in the process of digitalizing the investment environment are analyzed, including the lack of a unified strategy, insufficient funding for innovative solutions, and cybersecurity issues.

Particular attention is paid to the advantages of digitalizing investment policy, among which are increased transparency of decision-making processes, simplification of administrative procedures, reduction of corruption risks, and improved access to analytical data. One of the most important aspects is that digital technologies enable the automation of multi-stage processes that previously took significant time and resources, thus reducing the overall administrative burden on investors and entrepreneurs.

The prospects of integrating modern digital solutions into regional investment management are identified, particularly through the automation of permitting procedures, the implementation of electronic platforms for interaction between government and business, the development of regional online investment maps, and



the application of predictive analysis algorithms to assess investment risks. Special attention should be given to the importance of collecting and processing big data, which can become the basis for accurate forecasting of economic trends and improving the investment attractiveness of regions.

The article also provides examples of successful use of digital technologies in EU countries and their potential adaptation in Ukraine. Notably, successful examples of investment platforms implementation in Germany and Sweden are highlighted, where the integration of digital solutions significantly reduced bureaucratic barriers for investors, thereby promoting the attraction of new capital into regional economies. In Ukraine, although the technologies have not yet been widely applied, there are examples of pilot projects that demonstrate significant potential for the digitalization of regional development processes.

The article concludes with the need for the creation of a national digitalization strategy for investment policy, which would provide a comprehensive approach to developing infrastructure for supporting digital solutions in regional management. An important step is the formation of effective partnerships between the state, business, and civil society to ensure sustainable regional development and improve the investment attractiveness of Ukrainian territories. Under such conditions, digitalization can become a powerful tool that will allow Ukraine to integrate into the global economic process and enhance its competitiveness on the international stage.

Keywords: digitalization, investment policy, regional development, Smart City, blockchain, big data, e-governance, investment attractiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та суспільного управління ефективне управління інвестиційною політикою на регіональному рівні є ключовим фактором економічного зростання, залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності територій. Традиційні методи взаємодії між державою, бізнесом та інвесторами поступово втрачають ефективність через складність адміністративних процедур, брак оперативного доступу до аналітичних даних і значні корупційні ризики.

Одним із напрямів вирішення цієї проблеми є впровадження цифрових технологій, зокрема платформ «Smart City», блокчейну, великих даних, штучного інтелекту та цифрових сервісів для управління інвестиційною діяльністю. Проте впровадження таких інструментів супроводжується низкою викликів, серед яких відсутність єдиної стратегії цифровізації інвестиційної політики, недостатнє фінансування інноваційних проєктів, низька цифрова грамотність працівників органів місцевого самоврядування та питання кібербезпеки.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів інтеграції цифрових рішень у систему регіонального управління, що дозволить не лише підвищити прозорість та ефективність



державного управління, а й створити сприятливе середовище для інвесторів. У цьому контексті важливо вивчити міжнародний досвід цифрової трансформації інвестиційної сфери та визначити перспективи його адаптації в Україні.

Таким чином, головною проблемою, яку необхідно вирішити в рамках цього дослідження, є розробка ефективної моделі цифрового управління інвестиційною політикою на регіональному рівні, що враховуватиме сучасні технологічні можливості, міжнародний досвід та специфіку українського економічного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації інвестиційної політики на регіональному рівні є предметом активного наукового обговорення як в українській, так і в міжнародній науковій спільноті. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється ролі цифрових технологій у процесах залучення інвестицій, підвищення прозорості управлінських рішень та оптимізації державного регулювання.

Зокрема, в європейських дослідженнях (A. Smith, 2023; J. Peterson, 2022) розглядається вплив цифрових платформ на економічний розвиток регіонів, а також важливість використання технологій великих даних і штучного інтелекту для аналізу інвестиційних потоків. У дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2023) зазначено, що цифровізація дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, підвищити ефективність державного управління та покращити взаємодію між інвесторами й місцевими органами влади.

Українські дослідники також приділяють значну увагу цій тематиці. Наприклад, у працях В. Базилевича (2023) та О. Амоши (2022) наголошується на необхідності розробки єдиної цифрової стратегії розвитку регіональної інвестиційної політики, яка б інтегрувала сучасні технологічні рішення в управлінські процеси. Дослідження Н. Григоренко (2023) висвітлює питання кібербезпеки в контексті цифровізації регіонального управління, підкреслюючи ризики, пов'язані з цифровими фінансовими платформами.

Крім того, експерти Світового банку (World Bank, 2023) акцентують увагу на важливості державно-приватного партнерства у впровадженні цифрових рішень для регіонального розвитку, наголошуючи на успішних кейсах таких країн, як Естонія, Фінляндія та Німеччина.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, у науковій літературі залишається низка нерозв'язаних питань, пов'язаних із практичними аспектами впровадження цифрових технологій у сфері інвестиційного управління в Україні. Відсутність єдиної методології оцінки ефективності цифрових ініціатив, недостатнє фінансування технологічних інновацій та брак нормативно-правового забезпечення ускладнюють процес цифрової трансформації.

Отже, подальше дослідження має бути спрямоване на розробку комплексної моделі цифрового управління інвестиційною політикою на регіональному рівні, яка б враховувала як міжнародний досвід, так і специфіку українського регіонального розвитку.



Мета статті - є аналіз сучасних цифрових інструментів, що застосовуються для управління інвестиційною політикою на регіональному рівні, а також визначення перспектив їх адаптації в Україні. Особливу увагу приділено дослідженню впливу цифровізації на залучення інвестицій, підвищення прозорості управлінських процесів, зниження бюрократичних бар'єрів та покращення взаємодії між державою, бізнесом і громадськістю.

Стаття спрямована на дослідження та аналіз впровадження цифрових інструментів в управлінні інвестиційною політикою на регіональному рівні. Основний акцент зроблено на можливостях цифровізації для підвищення ефективності державного управління, залучення іноземних та внутрішніх інвесторів, оптимізації адміністративних процесів та зменшення корупційних ризиків.

Зокрема, стаття орієнтована на оцінку міжнародного досвіду цифрового управління інвестиціями та можливості його адаптації в Україні визначення ключових технологій, які сприяють розвитку інвестиційного середовища (Smart City, блокчейн, великі дані, штучний інтелект, цифрові платформи), виявлення основних викликів цифровізації регіональної інвестиційної політики (недостатнє фінансування, відсутність єдиної стратегії, питання кібербезпеки), розробку практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо інтеграції цифрових рішень у процеси залучення інвестицій.

Таким чином, стаття спрямована на формування науково обґрунтованих підходів до цифрової трансформації інвестиційної політики в регіонах України, що дозволить підвищити їхню інвестиційну привабливість та сприяти сталому економічному розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація відіграє ключову роль у трансформації інвестиційної політики на регіональному рівні, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та доступності процесів управління інвестиціями. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати адміністративні процедури, полегшити взаємодію між державними установами, бізнесом та інвесторами, а також мінімізувати ризики, пов'язані з бюрократією та корупцією.

Сучасні цифрові платформи та аналітичні інструменти забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації про інвестиційні можливості регіонів, що дозволяє потенційним інвесторам ухвалювати обґрунтовані рішення. Наприклад, інтегровані онлайн-системи містять дані про доступні земельні ділянки, податкові пільги, інфраструктурні проєкти та економічний потенціал певної території. Це значно скорочує час та витрати, необхідні для збору інформації, сприяючи оперативному прийняттю управлінських рішень [4].

Діджиталізація управління інвестиційною політикою сприяє покращенню комунікації між органами місцевого самоврядування та бізнесом. Впровадження електронних систем обслуговування дозволяє автоматизувати



процеси подання документів, отримання дозволів та реєстрації інвестиційних проєктів. Це зменшує адміністративне навантаження на інвесторів та державні установи, роблячи інвестиційний клімат більш привабливим [3].

Однією з головних переваг цифровізації є можливість використання аналітичних технологій, таких як великі дані та штучний інтелект. Вони дозволяють прогнозувати економічні тенденції, оцінювати потенційні ризики та визначати перспективні напрями інвестування. Завдяки автоматизованому аналізу даних регіональні органи влади можуть розробляти більш ефективні стратегії залучення інвестицій, орієнтуючись на реальні потреби ринку [5].

Також цифрові технології сприяють покращенню моніторингу та контролю за реалізацією інвестиційних проєктів. Використання блокчейн-технологій дозволяє створювати прозорі системи реєстрації угод, що унеможливорює фальсифікацію даних та запобігає зловживанням. Це підвищує рівень довіри до державних органів та сприяє формуванню чесного конкурентного середовища.

Загалом цифровізація інвестиційної політики є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного розвитку регіонів. Вона дозволяє модернізувати управлінські процеси, підвищити інвестиційну привабливість територій та створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу. Однак для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідна комплексна державна стратегія, що включатиме розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та залучення додаткових ресурсів для впровадження інноваційних рішень [2].

Цифрові платформи відіграють ключову роль у сучасному процесі залучення інвестицій, особливо на регіональному рівні, де доступ до інформації, прозорість процедур та ефективність взаємодії між інвесторами і органами місцевого самоврядування мають вирішальне значення. Вони є потужним механізмом для полегшення доступу до інвестиційних можливостей, знижуючи бар'єри для входу і забезпечуючи швидкий доступ до актуальної інформації про проєкти, ресурси та умови для інвестицій.

Платформи для залучення інвестицій дозволяють створити відкриту та інтерактивну середовище, де органи влади можуть представити інформацію про можливості інвестування в регіон, а потенційні інвестори — отримати необхідні дані для ухвалення обґрунтованих рішень. Це можуть бути платформи для публікації земельних ділянок, які доступні для інвестицій, а також проєктів інфраструктури, що потребують фінансування. Завдяки таким платформам зменшується необхідність у особистих зустрічах або індивідуальних консультаціях, що економить час як для інвесторів, так і для представників органів влади [1].

Цифрові платформи також забезпечують прозорість інвестиційних процесів. Вони дають можливість відстежувати весь процес інвестування: від подачі заявок до реалізації проєкту, а також його моніторингу. Це важливо для



підвищення довіри до державних органів та зменшення рівня корупційних ризиків. Більш того, платформи можуть включати функції оцінки ризиків, завдяки чому інвестори можуть отримувати прогнози про можливі економічні та політичні зміни, що можуть вплинути на їхні інвестиції.

Такі платформи мають важливу роль і в автоматизації процесів, що стосуються отримання дозволів, ліцензій та інших дозвільних документів, необхідних для реалізації інвестиційних проєктів. Завдяки цифровим платформам процеси адміністрування значно спрощуються, що створює сприятливе середовище для інвесторів. Вони можуть подати документи онлайн, отримувати консультації та статуси щодо ходу оформлення дозвільних документів, що зменшує адміністративне навантаження та полегшує виконання вимог законодавства.

Інвестори також мають можливість безпосередньо взаємодіяти з органами місцевого самоврядування, використовувати платформу для спілкування, подачі запитів або внесення пропозицій щодо покращення інвестиційної діяльності. Відкритий доступ до такої інформації підвищує рівень інформованості громадськості і сприяє розвитку інвестиційної культури в регіонах[7].

Найбільш прогресивні платформи також використовують інноваційні технології, такі як великий обсяг даних (Big Data) та штучний інтелект. Завдяки цьому інвестори можуть отримувати персоналізовані пропозиції та прогнози щодо найбільш перспективних галузей чи регіонів для інвестицій. Ці технології дозволяють не лише спрощувати процеси, а й покращувати якість прийняття рішень, мінімізуючи людський фактор і підвищуючи точність інформації, що надається.

Крім того, інтеграція таких платформ з іншими системами, як електронні сервіси, платіжні системи та інші інструменти, може сприяти розвитку електронної економіки, створюючи синергію для ефективного залучення інвестицій у різноманітні проєкти. Платформи можуть надавати широкі можливості для міжнародного співробітництва, дозволяючи іноземним інвесторам ознайомитися з інвестиційним кліматом в Україні та знайти відповідних партнерів для спільних проєктів.

Таким чином, цифрові платформи є важливим інструментом для залучення інвестицій, адже вони не лише спрощують процеси взаємодії між державними структурами та бізнесом, але й сприяють зниженню бар'єрів для інвесторів, підвищують прозорість і зменшують адміністративні та корупційні ризики [5]. Використання цифрових платформ на регіональному рівні може стати основою для розвитку інвестиційної інфраструктури та забезпечення сталого економічного зростання територій.

Використання технологій блокчейн та великих даних (Big Data) у сфері управління інвестиціями на регіональному рівні є важливим кроком до підвищення прозорості, ефективності та безпеки інвестиційних процесів.



Обидві технології можуть значно покращити не лише взаємодію між державними органами та бізнесом, а й надати нові можливості для обробки та аналізу інформації, що дасть змогу більш точно прогнозувати розвиток інвестиційного середовища [4].

Блокчейн це технологія, яка дозволяє зберігати дані про транзакції в розподілених реєстрах, забезпечуючи високий рівень захисту від фальсифікацій, зловживань та помилок. Для залучення інвестицій на регіональному рівні блокчейн може бути застосований для забезпечення прозорості та безпеки всіх етапів інвестиційного процесу. Наприклад, технологія може використовуватися для створення безпечних реєстрів угод і контрактів, що дозволяє уникнути можливих маніпуляцій з даними і гарантувати чесність процесу. Усі транзакції, пов'язані з інвестуванням, можна буде відстежувати в режимі реального часу, що дозволить органам влади та інвесторам мати чітке уявлення про хід виконання проєктів і їх фінансовий стан [6].

Однією з головних переваг використання блокчейн є його здатність знижувати адміністративні витрати та час, що витрачається на перевірку і обробку документів. Наприклад, процеси видачі дозволів або підтвердження прав власності на землю можуть бути автоматизовані за допомогою смарт-контрактів, що дозволить скоротити часові і фінансові витрати на ці етапи.

Технологія великих даних також має великий потенціал у процесі управління інвестиціями. Великі дані включають в себе величезні обсяги структурованої та неструктурованої інформації, яка може бути використана для аналізу та прогнозування. На регіональному рівні це дозволяє здійснювати детальний аналіз інвестиційних потоків, виявляти тенденції у розвитку окремих галузей та територій, а також робити більш точні прогнози щодо інвестиційних ризиків [8].

Застосування великих даних у сфері інвестицій може включати збір та аналіз інформації про економічну ситуацію, доступність ресурсів, рівень розвитку інфраструктури, конкурентоспроможність регіону та багато інших чинників. За допомогою спеціалізованих аналітичних інструментів, органи влади можуть отримувати дані про змінні економічні умови, що дозволяє оперативно коригувати стратегії і рішення [8]. Для інвесторів це також є важливим джерелом інформації, яка допомагає їм оцінювати потенціал та ризики інвестування в різні регіони чи галузі.

Інтеграція технологій блокчейн та великих даних може суттєво покращити інвестиційну діяльність на регіональному рівні, знижуючи ризики, підвищуючи прозорість і доступність інформації, а також сприяючи розвитку інфраструктури для підтримки бізнесу та інвестицій. Ці технології також можуть бути використані для створення інвестиційних хабів, де підприємці та інвестори зможуть знаходити одне одного, оцінювати ризики та вигоди, співпрацювати з державними органами для реалізації спільних проєктів.



Цифровізація інвестиційного середовища на регіональному рівні стикається з кількома викликами: недостатній рівень цифрової інфраструктури в деяких регіонах, низька цифрова грамотність серед місцевих органів влади та бізнесу, відсутність єдиної стратегії цифровізації, обмежене фінансування інновацій, проблеми кібербезпеки та нерівний доступ до інформації про інвестиційні можливості. Ці проблеми потребують комплексного підходу та співпраці між державними органами, бізнесом і громадським сектором для ефективного впровадження цифрових технологій у регіональне управління інвестиціями [3].

Перспективи розвитку цифрових рішень у регіональному інвестуванні пов'язані з удосконаленням цифрової інфраструктури, створенням єдиних електронних платформ для взаємодії влади, бізнесу та інвесторів, а також застосуванням технологій великих даних для аналізу інвестиційних можливостей. Інтеграція штучного інтелекту та алгоритмів прогнозування дозволить більш ефективно оцінювати інвестиційні ризики та можливості, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень. Окрім того, розвиток цифрових карт регіональних інвестиційних проєктів та автоматизація дозвільних процедур значно спростять процес залучення інвестицій, підвищуючи прозорість та доступність інформації для інвесторів.

Висновки. Впровадження цифрових інструментів у сферу регіонального інвестування може стати потужним фактором для підвищення економічної стабільності та конкурентоспроможності українських регіонів. За допомогою цифрових платформ можна створити ефективний механізм взаємодії між органами влади, бізнесом та інвесторами, що забезпечить більшу прозорість, доступність інформації та спрощення адміністративних процедур. Використання таких технологій, як блокчейн та великі дані, дозволить забезпечити точну та надійну інформацію про інвестиційні можливості, оцінку ризиків, а також дасть змогу швидко реагувати на зміни у середовищі регіональних інвестицій.

Перспективи розвитку цифрових рішень у регіональному інвестуванні значно зростають завдяки впровадженню штучного інтелекту, автоматизації прийняття рішень і розробці інструментів для прогнозування інвестиційних трендів. Однак для досягнення реальних результатів потрібно здійснити ряд важливих кроків, серед яких — фінансова підтримка та стимулювання інновацій, підвищення кваліфікації місцевих чиновників у сфері цифрових технологій та розробка національної стратегії цифровізації інвестиційної політики, що буде враховувати регіональні особливості і можливості.

Існуючі виклики, такі як недостатнє фінансування, відсутність єдиної стратегії та проблеми з кібербезпекою, вимагають рішучих кроків у напрямку інтеграції новітніх технологій та належного фінансування цифрових ініціатив. Створення умов для стабільного розвитку регіонів за допомогою цифрових інструментів є не лише можливістю для залучення інвестицій, але й запорукою





економічної стабільності, підвищення рівня життя громадян та зниження ризиків корупційних практик. Тому ефективна реалізація цифрових рішень стане важливим інструментом у розвитку стійкої та конкурентоспроможної економіки України.

Література:

1. Crawford, L., & Pollack, J. (2014). How to manage complex programs: High-Impact Techniques for Handling Project Workflow, Deliverables, and Teams. Amacom. [in English]
2. Gardiner, P. D., & Stewart, R. A. (2020). Project Management: Process, Technology, and Practice. Pearson Australia. [in English]
3. Heagney, J. (2016). Fundamentals of Project Management. American Management Association.
4. Kerzner, H., & Belack, C. (2019). Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance. John Wiley & Sons. [in English]
5. Kloppenborg, T. J. (2019). Contemporary Project Management: Organize, Plan, Perform. Cengage Learning.
6. Marchewka, J. T. (2019). Information Technology Project Management. John Wiley & Sons. [in English]
7. Maylor, H., Turner, N., & Murray-Webster, R. (2017). Project Management: A Multi-Perspective Leadership Framework. Routledge.
8. Верховна Рада України. (2020). Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо реалізації проєктів на умовах державно-приватного партнерства. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69139.
9. Верховна Рада України. (2022). Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902>.
10. Гузик, І., & Кобилкін, Д. (2023). Особливості планування та реалізації проєктів в умовах воєнного стану. Peculiarities of project planning and implementation under martial law.
11. Кабінет Міністрів України. (2023). Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 222.
12. Міністерство економіки України. (2023). В Україні посилили гарантії для бізнесу у рамках державно-приватного партнерства. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=29e47fc8-cf80-48ea-9999-81ee31fff725&title=VukrainiPosililiGarantiiDliaBiznesu>.
13. Свириденко, Д. Б. (2014). Академічна мобільність: відповідь на виклики глобалізації. Київ: НПУ ім. М.П. Драгоманова. [in Ukrainian]
14. Шпекторенко, І. В. (2007). Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця. Університетські наукові записки, (4), 467–472.

References:

1. Crawford, L., & Pollack, J. (2014). How to manage complex programs: High-impact techniques for handling project workflow, deliverables, and teams. Amacom. [in English]
2. Gardiner, P. D., & Stewart, R. A. (2020). Project management: Process, technology, and practice. Pearson Australia. [in English]
3. Guzik, I., & Kobylkin, D. (2023). Osoblyvosti planuvannia ta realizatsii proektiv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of project planning and implementation under martial law]. [in Ukrainian]





4. Heagney, J. (2016). Fundamentals of project management. American Management Association. [in English]
5. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). Pro zatverdzhennia Poriadku spriamuvannia koshtiv na pidgotovku proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta vykonannia dovhostrokovykh zoboviazan' u ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva shchodo ob'ektiv derzhavnoi vlasnosti [On approval of the Procedure for allocating funds for the preparation of public-private partnership projects and the fulfillment of long-term obligations within the framework of public-private partnership regarding state-owned objects]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 bereznia 2023 r. № 222. [in Ukrainian]
6. Kerzner, H., & Belack, C. (2019). Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance. John Wiley & Sons. [in English]
7. Kloppenborg, T. J. (2019). Contemporary project management: Organize, plan, perform. Cengage Learning. [in English]
8. Marchewka, J. T. (2019). Information technology project management. John Wiley & Sons. [in English]
9. Maylor, H., Turner, N., & Murray-Webster, R. (2017). Project management: A multi-perspective leadership framework. Routledge. [in English]
10. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). V Ukraini posylyly harantii dlia biznesu u ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Ukraine strengthened guarantees for business within the framework of public-private partnership]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=29e47fc8-cf80-48ea-9999-81ee31fff725&title=VukrainiPosililiGarantiiDliaBiznesu> [in Ukrainian]
11. Shpektorenko, I. V. (2007). Poniattia ta struktura fenomena profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia [The concept and structure of the phenomenon of professional mobility of a civil servant]. Universytetski naukovi zapysky – University Scientific Notes, (4), 467–472. [in Ukrainian]
12. Svyrydenko, D. B. (2014). Akademichna mobilnist': vidpovid' na vyklyky hlobalizatsii [Academic mobility: Response to the challenges of globalization]. Kyiv: NPU im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian]
13. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo realizatsii proektiv na umovakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the implementation of projects under public-private partnership]. Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69139 [in Ukrainian]
14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia mekhanizmu zaluchennia pryvatnykh inwestysii z vykorystanniam mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia prishvychennia vidnovlennia zruinovanykh viinoiu ob'ektiv [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of the mechanism for attracting private investments using the public-private partnership mechanism to accelerate the restoration of war-damaged objects]. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902> [in Ukrainian]



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-130-140](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-130-140)

Дегтярьов Артем Віталійович, доктор філософії, докторант, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, тел.: (096) 531-82-82, <https://orcid.org/0000-0003-2665-2544>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Анотація. В статті розглянуто теоретичні аспекти управління економічною безпекою як складової системи національної безпеки. Визначено основні аспекти національної безпеки в контексті системного підходу. Розглянуто онтологічний базис феномену національної безпеки на основі взаємодії таких складових, як національний добробут, національний спосіб життя, національні інтереси та національні цінності. На основі системного взаємозв'язку національної та економічної безпеки як надсистеми та підсистеми досліджено сутність поняття «національна економічна безпека». Обґрунтовано, що рівень національної економічної безпеки напряму залежить від стану регіональної безпеки як соціально-економічної основи реалізації довгострокових цілей розвитку національної економіки. Розглянуто структуру національної економічної безпеки. На основі комплексного підходу визначено сутність загроз національній безпеці. Виокремлено основні загрози національній економічній безпеці із врахуванням теперішніх соціально-економічних та політичних умов. Визначено структуру регіональної економічної безпеки, що формується залежно від потенціалу протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Розглянуто сутність мікро-, мезо-, макро- та глобальних загроз. Визначено сутність поняття «розвиток» як первинного явища, що безпосередньо викликає потребу в безпеці з метою мінімізації загроз та ризиків. Розглянуто взаємодію понять «розвиток» та «безпека» у філософсько-діалектичному аспекті. Обґрунтовано ієрархію системи національної економічної безпеки та виокремлено такі підсистеми, як безпека особистості, безпека суспільства та безпека держави. Доведено, що система національної економічної безпеки виступає закритою системою, а її відкритість проявляється під впливом появи зовнішніх чинників, що мають характер загроз. Визначено сутність функціональної стійкості системи нами пропонується визначити як можливість системи ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал для успішного захисту від наявних зовнішніх та внутрішніх загроз національним економічним інтересам з метою стійкого зростання і розвитку.

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, державне управління, регіональна безпека, система, системний підхід





Degtyarev Artem Vitaliyovych Doctor of Philosophy, doctoral student,
National University "Chernihiv Polytechnic", Chernigiv, tel.: (096)53-182-82,
<https://orcid.org/0000-0003-2665-2544>

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT

Abstract. The article considers theoretical aspects of economic security management as a component of the national security system. The main aspects of national security in the context of a systemic approach have been identified. The ontological basis of the phenomenon of national security has been considered based on the interaction of such components as national welfare, national lifestyle, national interests and national values. Based on the systemic relationship of national and economic security as a supersystem and subsystem, the essence of the concept of "national economic security" has been investigated. It has been substantiated that the level of national economic security directly depends on the state of regional security as a socio-economic basis for the implementation of long-term goals of national economic development. The structure of national economic security has been considered. Based on a comprehensive approach, the essence of threats to national security have been determined. The main threats to national economic security have been identified taking into account the current socio-economic and political conditions. The structure of regional economic security has been determined, which is formed depending on the potential for countering internal and external threats. The essence of micro-, meso-, macro- and global threats has been considered. The essence of the concept of "development" has been determined as a primary phenomenon that directly causes the need for security in order to minimize threats and risks. The interaction of the concepts of "development" and "security" in the philosophical and dialectical aspect has been considered. The hierarchy of the national economic security system has been substantiated and such subsystems as personal security, public security and state security have been distinguished. It has been proved that the national economic security system is a closed system, and its openness is manifested under the influence of external factors that have the nature of threats. The essence of the functional stability of the system has been determined and it has been proposed to define it as the ability of the system to effectively use the available resource potential for successful protection from existing external and internal threats to national economic interests for the purpose of sustainable growth and development.

Keywords: national security, economic security, public administration, regional security, system, systemic approach

Постановка проблеми. Забезпечення національної безпеки на даний час розглядається пріоритетним стратегічним напрямком розвитку України, в



тому числі стосовно економічної та соціальної сфери. Зміст державної політики у сфері забезпечення національної безпеки підпорядковується зміцненню суверенітету, збереженню територіальної цілісності, формування таких умов, які здатні гарантувати збереження економічної і соціальної стійкості. Проте актуалізація проблеми національної безпеки виявила недостатність теоретичного обґрунтування даної галузі знань з позиції взаємодії її основних складових, а саме пріоритетності економічної безпеки як базису формування суспільних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні аспекти проблеми національної безпеки досліджуються значною кількістю вітчизняних вчених, серед яких слід виокремити таких науковців, як В. Гончар [1], О. Лисяк [2], Т. Блистів [3], М. Левицька [4], А. Воронкова [5], О. Шевченко [6], О. Власюк [7] та ін. Проте поглиблення економічної кризи в країні в поєднанні із військовими діями, зниженням активності іноземного інвестування потребує поглиблення існуючих теоретичних підходів в дослідженні засад управління національною безпекою.

Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретичних підходів до управління системою національної безпеки в контексті пріоритетності економічної складової.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючі існуючі наукові підходи, можемо констатувати, що національна безпека являє собою захищеність життєво важливих інтересів суспільства та конкретної особистості в різних сферах життєдіяльності держави від загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, які виступають перешкодами стійкому соціально-економічному розвитку країни. Існуюча нормативно-правова база, що регулює питання національної безпеки, дозволяє сформувати чітку ієрархію визначень всіх її складових, до яких належить і економічна безпека. Конкретизація цього поняття дозволяє визначити економічну безпеку як можливість захисту економічних інтересів суспільства а держави в умовах нестійкості зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розгляд поняття «економічна безпека» вимагає комплексного підходу, що і бачимо фактично, аналізуючи напрацювання вчених в цьому напрямку. Проте важливим, на нашу думку, є співвідношення понять економічна безпека» та «національна безпека» як категорії вищого порядку.

В контексті системного підходу національна безпека розглядається як складна динамічна система, що діалектично пов'язує інтереси суспільства, держави та особистості із загрозами їх реалізації. При цьому потрібно звернути увагу на боротьбу єдностей та протилежностей інтересів суспільства та можливих загроз з боку оточуючого середовища та тих, що виникають внаслідок внутрішніх політико-економічних конфліктів.

Цільовою функцією системи національної безпеки є досягнення певного ступеня захищеності економічних інтересів держави від загроз. Центральною



ланкою виступають інтереси особистості, суспільства та держави, що є втіленням потреб, задоволення яких забезпечує гармонійний сталий розвиток, а з іншого боку – загрози безпеці як сукупність умов та чинників, що створюють ризики для реалізації цих інтересів.

Феномен національної економічної безпеки тісно пов'язаний із такими поняттями, як національне надбання, національний спосіб життя, національні цінності та національні інтереси. Інтеграція зазначених понять створює базис для формування політики забезпечення національної економічної безпеки із розробкою актуальних напрямків та рішень (рис.1).

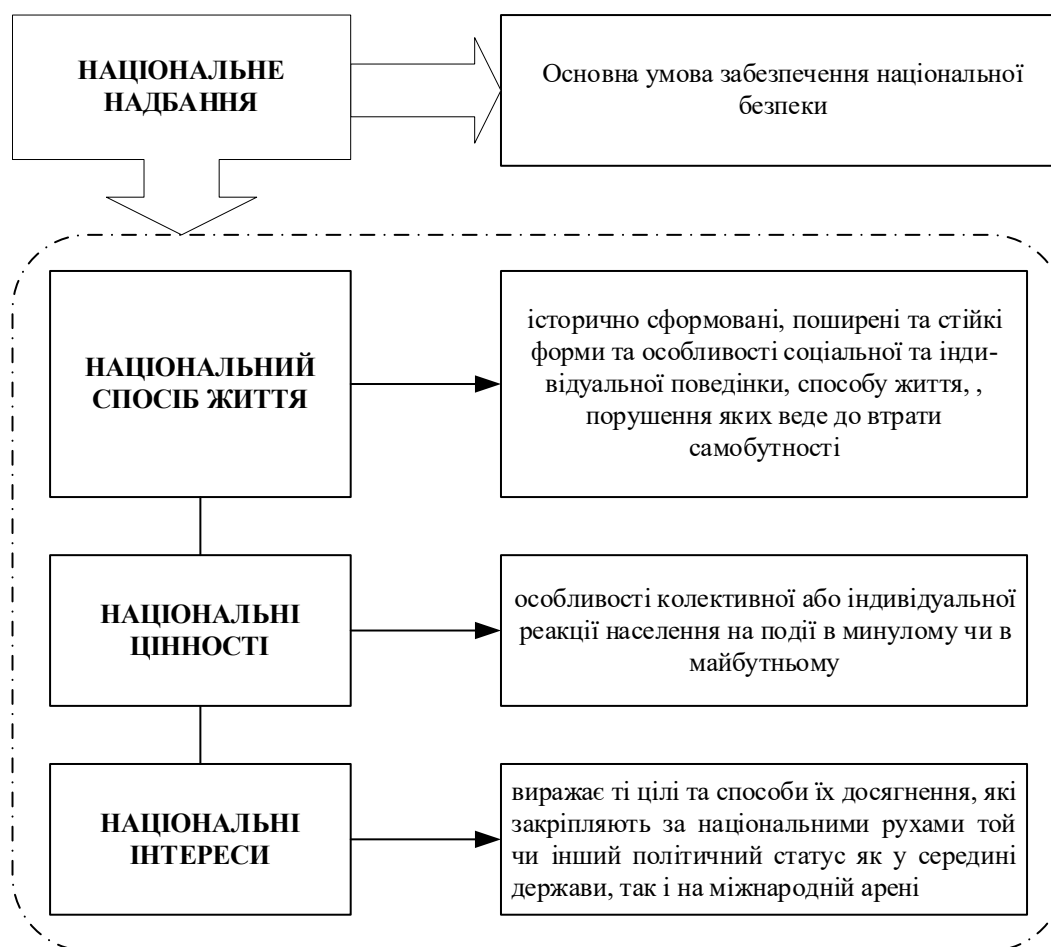


Рис.1. Онтологічний базис феномену національної безпеки

Джерело: сформовано автором із використанням [7-10]

Провідна роль економічних інтересів підтверджується тим фактом, що вони сприяють активному гармонійному розвитку суспільства та умовою реалізації цілей сталого розвитку та суспільних трансформацій в державі.

Серед функціональних складових національної безпеки економічна безпека займає пріоритетне місце. Найчастіше її пов'язують з безпекою системи національної економіки та розглядають в контексті здатності держави



протидії нерівномірності економічного розвитку, загрозам зростання внутрішнього боргу, вирішенню проблеми забезпечення продовольством та протидії циклічним коливанням. Іншими аспектами економічної безпеки спеціалісти вважають можливість вільного доступу до наявних джерел сировини та енергетичних ресурсів, інвестиційний розвиток, вільну торгівлю.

Економічна безпека виступає в ролі невід'ємної частини національної безпеки і утворює разом з нею єдиний концепт «національна економічна безпека».

Системний взаємозв'язок національної та економічної безпеки як надсистеми та підсистеми дозволяє розглянути поняття національної економічної безпеки. У першому наближенні національна економічна безпека означає захист економіки країни від негативних внутрішніх та зовнішніх впливів, виникнення яких може бути спровоковане як загрозами міжнародного характеру, так і ринковими факторами форс-мажорного характеру. Небезпечними можуть вважатися такі впливи, що призводять до погіршення економічного стану країни до критичного рівня. Це може бути, наприклад, таке погіршення умов життя, з яким населення не готове миритися і яке може вилитися в соціальні потрясіння, що загрожують існуванню економічної та політичної систем.

Інституційна спроможність національної економічної безпеки дозволяє визначити її як стан інститутів державного управління, за якого забезпечується та гарантується захист економічних інтересів держави за умов економічних змін та трансформацій, сталий розвиток економічної системи держави на макро- та мезорівнях, формування економічного та оборонного потенціалу під впливом негативних чинників. Національна економічна безпека може бути представлена у вигляді восьми тісно пов'язаних структурних елементів:

- демографічна безпека,
- економічна безпека,
- духовно-моральна безпека,
- інформаційна безпека,
- екологічна безпека,
- політична безпека,
- оборонна безпека та соціальна безпека [8].

Важливим аспектом у концепції забезпечення національної економічної безпеки виступає визначення факторів загрози. На думку багатьох дослідників, загроза - це сукупність умов та обставин, які створюють необхідні та достатні передумови для подолання заходів щодо забезпечення національної економічної безпеки. Використання комплексного підходу до визначення поняття національної економічної безпеки передбачає і комплексний підхід до розгляду загроз, виокремлюючи як загрози безпосередньо економічного характеру, так і соціальні та екологічні загрози, що є наслідком неможливості нівелювання економічних загроз.



Загрози національній економічній безпеці визначено основними нормативно-правовими актами, зокрема виокремлено наступні, які нам вважаються пріоритетними та які потребують значної уваги з боку відповідних органів публічної влади:

- підвищення рівня бідності населення та зниження рівня соціальної захищеності, що призводить до дестабілізації суспільства та порушення соціального миру;
- деформованість структури національної економіки, що обумовлено проблемами паливно-енергетичного комплексу та добувної промисловості внаслідок військової агресії РФ та окупації територій із родовищами;
- недостатній рівень конкурентоспроможності продукції більшості вітчизняних підприємств;
- наближення агропромислового виробництва до набуття виключно сировинного характеру, закриття переробних підприємств;
- згорання виробництва у пріоритетних для національної економіки галузях, таких, як машинобудування, металургія, хімічна промисловість;
- порушення технологічних зв'язків між науковими установами та виробничими підприємствами;
- витіснення іноземними компаніями вітчизняних виробників на ринку товарів народного споживання;
- зростання зовнішнього боргу;
- диференційованість регіонального розвитку внаслідок нерівномірності розміщення виробничої бази в умовах військових дій; додатково в цьому контексті слід зазначити наявності депресивних та кризових регіонів внаслідок відтоку робочої сили та змін в структурі промислового виробництва;
- порушення усталених технологічних зв'язків між підприємствами окремих регіонів України;
- криміналізація суспільства внаслідок військових дій та падіння рівня доходів і зростання безробіття;
- значна відмінність між національним доходом на душу населення між різними регіонами;
- ослаблення системи державного контролю, що призвело до поширення корупційних схем на внутрішньому ринку, у сфері торгівельної та експортно-імпоротної діяльності.

На даний час активні військові дії та політична нестабільність є найбільш значними чинниками національної економічної безпеки, що впливають на економічні процеси та ступінь уразливості економіки. З одного боку, милітаризація економіки створює дисбаланс економічної системи країни, а з іншого, низький рівень обороноздатності, неспроможність протистояти військовій агресії збільшують ризик знищення підприємств та занепаду економічних сфер діяльності держави. В цьому контексті доцільно виокремити структуру регіональної економічної безпеки як складової національної.



Структура регіональної економічної безпеки формується залежно від потенціалу протидії загрозам. В залежності від розміщення, територіальної специфіки та виробничої спеціалізації сукупність існуючих загроз може бути класифікована з точки зору зовнішнього та внутрішнього впливу. Внутрішні загрози впливу на регіональну економічну безпеку представлені загрозами мезо- та мікроекономічного рівня, зовнішні загрози – макроекономічного та глобального. Внутрішні загрози формуються під впливом поточних економічних трансформацій економіки регіону. Наприклад, якщо в регіоні відсутній достатній потенціал розвитку виробничої та соціальної сфери та одночасно відбувається дестабілізація економічної, політичної та екологічної ситуації, можливе виникнення дисбалансу в системі економічної незалежності регіону. Особливістю загроз, що мають мікроекономічний характер, є те, що вони пов'язані з діяльністю суб'єктів господарювання, розташованих на території регіону. Загрози мезорівня включають втрату внутрішнього ринку, відтворювальної незалежності, втрату можливості здійснювати продовольче самозабезпечення на регіональному рівні.

Зовнішні загрози не залежать від рівня розвитку економіки регіону, проте частково залежать від стану зовнішніх економічних зв'язків між окремими регіонами і територіями, ефективності міжрегіонального товарного обміну і т.ін. Макроекономічні загрози обумовлені відсутністю злагоджених комунікацій між органами державної влади та місцевого самоврядування, відсутністю ефективних заходів державного регулювання в напрямку забезпечення економічної стійкості регіонального розвитку, сприяння торгівельним зв'язкам, формування безпекового природного середовища, вирішення проблем продовольчого забезпечення та доступу населення до соціальних благ і послуг, а також зменшення рівня корупції та криміналізації економіки. Мегаекономічні загрози виникають внаслідок ускладнення геополітичної ситуації, військової агресії, вивезення за кордон капіталу, зменшення золотовалютних резервів, втрати зовнішньоекономічних зв'язків внаслідок обмеження доступу продукції на міжнародні ринки.

Національна економічна безпека має матеріально-речовий базис, а саме рівень розвитку продуктивних сил та специфіку їхнього розміщення, що здатний забезпечити розширене відтворення валового національного продукту. Таким чином, рівень національної економічної безпеки напряду залежить від регіональної безпеки як соціально-економічної основи реалізації довгострокових цілей розвитку національної економіки. В подальшому це робить можливим розробку та прийняття стратегії забезпечення національної економічної безпеки.

Досить часто дослідники національної економічної безпеки оперують поняттям «розвиток». Концепція національної економічної безпеки потребує постійного уточнення та коригування, оскільки умови соціально-економічного розвитку та безпосередньо його показники змінюються під впливом



зовнішніх умов та внутрішніх трансформацій. Розвиток суспільних відносин відбувається на засадах складної діалектичної взаємодії процесів єдності та боротьби протилежностей. Так, в суспільно-економічних відносинах подібними аспектами діалектики доцільно вважати розвиток країни, насамперед національної економіки, та безпеку держави. Наслідком будь-якого розвитку є зміни, інновації, ризики, в той час як забезпечення національної безпеки спирається на стабільність суспільно-політичних, економічних та міжнародних відносин, мінімізацію негативних наслідків змін. Проте, незважаючи на абсолютну відмінність категорій «розвиток» та «безпека», вони є рівноправними щодо важливості в життєдіяльності суспільства та економіки держави.

В дослідженні взаємозв'язку цих понять слід відзначити, що розвиток є первинним явищем, який безпосередньо викликає потребу в безпеці з метою мінімізації загроз та ризиків. Проте вторинність безпеки не зменшує її значущості для об'єктивної дійсності. Тим не менш, у філософсько-діалектичному аспекті відзначається комбінація цих понять, оскільки найчастіше рівень безпеки визначається рівнем розвитку. Проте ця залежність є жорстко детермінованою, тобто високий рівень розвитку не завжди гарантує високий рівень безпеки, незважаючи на те, що високий рівень соціально-економічного розвитку країни створює можливості для забезпечення високого рівня національної безпеки.

Аксіоматичним положенням нашого дослідження будемо вважати розуміння національної економічної безпеки як складного системного явища, що реалізується завдяки структурно-функціональним зв'язкам між відповідними елементами та підсистемами. При цьому слід розмежовувати систему забезпечення безпеки як сукупність органів влади, установ та організацій, що захищають національні інтереси, та безпосередньо систему безпеки як взаємодію загроз та інтересів і відповідних засобів впливу.

Таким чином, систему національної економічної безпеки можна визначити як організаційну будову національної безпеки на основі діалектики взаємодії національних інтересів та загроз державі і суспільству. Врахування важливості особистої безпеки громадянина як структуроутворюючого елемента держави дозволяє в ієрархії системи національної економічної безпеки виокремити наступні підсистеми: безпеку особистості, безпеку суспільства та безпеку держави. За такого підходу система національної економічної безпеки виступає закритою системою, а її відкритість проявляється під впливом появи зовнішніх чинників, що мають характер загроз. Умовою свого функціонування та забезпечення стійкості система національної економічної безпеки розглядає реалізацію функції захисту, що за певних умов потребує мобілізації існуючих державних ресурсів із нівелюванням завдань розвитку. При цьому заходи щодо підвищення рівня захисту можуть мати як пасивний характер, тобто безпосередньо передбачати підтримку стійкості, так і активний, що включає більш агресивну політику, в тому числі зовнішню. Таким чином,



робиться акцент на забезпеченні системою національної економічної безпеки стійкого росту. Сутність функціональної стійкості системи нами пропонується визначити як можливість системи ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал для успішного захисту від наявних зовнішніх та внутрішніх загроз національним економічним інтересам з метою стійкого зростання і розвитку.

Отже, закритість системи дозволяє констатувати той факт, що забезпечення національної економічної безпеки є можливим за умов сприяння захисту інтересів, свободи, життя, економічної незалежності громадянина та реалізації потреб суспільства. При цьому окремий розгляд кожної із вищеназваних підсистем дозволяє зробити висновок про складну систему взаємозв'язків у внутрішній структурі безпеки суспільства та безпеки держави.

Інтеграція спільних інтересів особистості, суспільства і держави сприятиме чіткому розумінню сутності та імовірності появи зовнішніх та внутрішніх загроз, а також дасть змогу розробити низку заходів державного регулювання щодо їх можливого попередження та мінімізації, а також використанні їхнього впливу у зростанні та стійкому розвитку.

Висновки. Зазначені теоретико-прикладні аспекти забезпечення національної економічної безпеки формують необхідність розробки відповідної концепції державного регулювання та пов'язаних із нею механізмів. Структура подібних механізмів має охоплювати всі інститути, що забезпечують функціонування України як держави та підтримку основних сфер економічної діяльності та життєдіяльності суспільства. Важливим в цьому контексті є формування нових силових структур та підсилення армії, співпраця інститутів із цивільною наукою. Проте ефективність зазначених напрямків може бути досягнута із одночасною антикорупційною політикою та дієвим нормотворчим процесом. Розв'язання проблем у сфері національної економічної безпеки має ґрунтуватись на синергетичному ефекті декількох державних механізмів безпосередньо у сфері обороноздатності країни, так і механізмів, що стосуються підтримки економічного розвитку пріоритетних галузей економіки в поєднанні із політикою соціальної підтримки і захисту населення.

Література:

1. Гончар В.Г. Вплив науково-технічного прогресу на економічну безпеку держави. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2013. № 5–6 (76–77). С. 180–192.
2. Лисяк О.М. Економічна безпека держави в умовах її становлення. Економічний аналіз. 2021. № 1. Т. 31. С. 47–56.
3. Блистів Т. І., Колесник В. Т., Пригунов П. Я., Карпова К. В. (2015). Концептуальні підходи до визначення методологічної функції законодавчого забезпечення національної безпеки України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. К. № 4. С. 13–26
4. Левицька М.Б. Теоретико-правові аспекти забезпечення національної безпеки органами внутрішніх справ України : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.01. НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. Київ. 2002. 17 с



5. Воронкова А., Храпач К. Національна безпека в умовах мінливого середовища: запобігання загрозам та викликам. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. No 6(72). 2024. С. 16-22. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-3)

6. Шевченко О.А. Еволюція стратегій національної безпеки України протягом років незалежності крізь призму забезпечення економічної безпеки держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. Том 65. 2022. С.52-56.

7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : Вибр. наук. праці. К. : НІСД, 2016. 528 с.

8. Herman A. America's STEM Crisis Threatens Our National Security. American Affairs. 2019. III (1). Available from: <https://americanaffairsjournal.org/2019/02/americasstem-crisis-threatens-our-national-security>.

9. Часник Д.В. Забезпечення прав людини у сфері національної безпеки в умовах протистояння військовій агресії російської федерації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 34. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/600/551.2>.

10. Васильчишин О., Титор В., Кекіш І. Національна безпека держави: особливості забезпечення у режимі воєнного стану. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. No 4. С. 289–297.

References:

1. Honchar, V. H. (2013). Вплив науково-технічного прогресу на економічну безпеку держави [The impact of scientific and technological progress on the economic security of the state]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriia: Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Series: Economic sciences, 5-6 (76-77), 180-192[in Ukrainian].

2. Lysiak, O. M. (2021). Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh yii stanovlennia – [Economic security of the state in the context of its formation]. Ekonomichniy analiz – Economic analysis, 1, Vol. 31, 47-56 [in Ukrainian]

3. Blystiv, T.I. Kolesnyk, V.T. Pryhunov, P.Ya. and Karpova, K.V. (2015). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia metodolohichnoi funktsii zakonodavchoho zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Conceptual approaches to determining the methodological function of the legislative support of national security of Ukraine]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo - Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo . vol. 4 (81), pp. 13—26.

4. Levytska M.B. (2002).Teoretyko-pravovi aspekty zabezpechennia natsionalnoi bezpeky orhanamy vnutrishnikh sprav Ukrainy [Theoretical and legal aspects of ensuring national security of the internal affairs bodies of Ukraine]. Doctoral dissertation. Kiiv: V.M. Koretsky Institute of State and Law. [in Ukrainian]

5. Voronkova, A., & Khrapach, K. (2024). Natsionalna bezpeka v umovakh minlyvoho seredovyshcha: zapobihannia zahrozam ta vyklykam [National security in a changing environment: preventing threats and challenges]. Naukovi pratsi Mizhr. Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration, 6(72), 16–22. DOI:[https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-3) [in Ukrainian]

6. Shevchenko O.A. (2022). Evoliutsiia stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy protiahom rokiv nezalezhnosti kriz pryzmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Evolution of Ukraine's national security strategies during the years of independence through the prism of economic security]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo -Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 65, 52-56 [in Ukrainian].

7. Vlasyuk O. S. (2016) Natsional'na bezpeka Ukrayiny: evolyutsiya problem vnutrishn'oyi polityky [National Security of Ukraine: Evolution of Domestic Policy Problems: Selected Scientific Works]: Vybr. nauk. pratsi. K. : NISD. 528 s. [in Ukrainian]



8. Herman A. (2019). America's STEM Crisis Threatens Our National Security. American Affairs. III (1). Available from: <https://americanaffairsjournal.org/2019/02/americasstem-crisis-threatens-our-national-security>.

9. Chasnyk, D.V. (2022). Zabezpechennia prav liudyny u sferi natsionalnoi bezpeky v umovakh protystoiannia viiskovii ahresii rosiiskoi federatsii [Ensuring human rights in the sphere of national security in the conditions of opposition to military aggression of the Russian Federation]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia ekonomichna. Seriiia yurydychna – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series. Vypusk 34. Retrieved from: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/600/551> [in Ukrainian].

10. Vasylchyshyn, O. and Tytor, V. and Kekish, I. (2022). Natsionalna bezpeka derzhavy: osoblyvosti zabezpechennia u rezhymi voiennoho stanu [National security of the state: features of provision in the martial law regime]. Ekonomichnyi analiz – Economic analysis. Tom 32. vol. 4. pp. 289–297 [in Ukrainian].



УДК 352/354

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-141-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-141-150)

Захарчук Мар'яна Євгенівна кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи, Національний університет «Львівська політехніка», Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, м. Львів, тел.: (050)519-36-81, <https://orcid.org/0000-0002-2641-5947>

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЙОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена проблематиці налагодження взаємодії між органами державної влади й управління та різними групами зацікавлених сторін, що є відмітною ознакою публічного управління на сучасному етапі. В статті акцентовано, що розвиток публічного управління в Україні відбувається в контексті зростання людиноцентричності у всіх сферах суспільного життя, коли людина з її потребами та інтересами перебуває в фокусі державно-управлінського впливу. Зазначено, що під впливом розвитку громадянського суспільства і зростання суб'єктності його інститутів відбувається трансформація державного управління в публічне управління. Саме широка залученість громадськості до формування й реалізації державної політики є відмітною рисою публічного управління на сучасному етапі. Це дає підстави говорити про конвергенцію між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства, яка має на меті підвищення якості й ефективності державних рішень. Наведено ознаки такої конвергенції, до яких віднесено партнерство і співпрацю, участь громадян, прозорість і підзвітність, інформаційну взаємодію, діяльність громадських рад. В статті висловлене припущення, що стейкхолдерський підхід, який використовують сучасні компанії в бізнесі, може бути застосований в публічному управлінні. Стейкхолдерський підхід по суті відповідає практиці залучення широкого кола зацікавлених осіб до розробки й реалізації рішень органами державної влади й управління. Автором вказано основні види стейкхолдерів публічного управління, окреслено їхні інтереси та способи залучення до процесу прийняття рішень. Вказано переваги і недоліки цього підходу в системі публічного управління. Наведено також стейкхолдерів в освітній політиці та описано, яким чином вони впливають на освітню політику. Автор публікації наголошує на визначальній ролі уряду у формуванні освітньої політики. Саме вони визначають стратегічні напрями розвитку освіти, розробляють і впроваджують освітні стандарти, забезпечують фінансування освітньої галузі.



Ключові слова: публічне управління, інститути громадянського суспільства, конвергенція, стейкхолдери, інтереси стейкхолдерів, способи залучення стейкхолдерів.

Zakharchuk Maryana Yevhenivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Vice Director for Scientific and Pedagogical Work, Lviv Polytechnic National University, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv, tel.: (050)51-936-81, <https://orcid.org/0000-0002-2641-5947>

STAKEHOLDER APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION AT THE PRESENT STAGE OF ITS DEVELOPMENT

Abstract. The article is devoted to the issue of establishing interaction between state authorities and administration and various groups of stakeholders, which is a distinctive feature of public administration at the present stage. The article emphasizes that the development of public administration in Ukraine occurs in the context of increasing human-centricity in all spheres of public life when a person with his needs and interests is the focus of state and administrative influence. It is noted that under the influence of the development of civil society and the growth of the subjectivity of its institutions, the transformation of public administration into public administration is taking place. The broad involvement of the public in the formation and implementation of state policy is a distinctive feature of public administration at the present stage. This gives grounds to speak of convergence between state authorities and civil society institutions, which aims to improve the quality and effectiveness of state decisions. The signs of such convergence are given, which include partnership and cooperation, citizen participation, transparency and accountability, information interaction, and the activities of public councils. The article suggests that the stakeholder approach used by modern companies in business can be applied in public administration. The stakeholder approach involves a wide range of stakeholders in developing and implementing state authorities and management decisions. The author indicates the main types of stakeholders in public administration and outlines their interests and ways of involving them in the decision-making process. The advantages and disadvantages of this approach in the public administration system are indicated. Stakeholders in educational policy are also listed, and how they influence educational policy is described. The author of the publication emphasizes the government's decisive role in shaping educational policy. They determine the strategic directions of education development, develop and implement educational standards, and provide financing for the educational sector.

Keywords: public administration, civil society institutions, convergence, stakeholders, stakeholder interests, ways of involving stakeholders.



Постановка проблеми. Розвиток публічного управління в Україні відбувається на тлі таких об'єктивних тенденцій, як інтернаціоналізація та глобалізація, стрімке проникнення інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя, зростання відкритості і прозорості суспільних процесів, розвиток громадянського суспільства та зростання суб'єктності його інститутів. Інститути громадянського суспільства відіграють ключову роль у демократичному процесі, забезпечуючи комунікацію між громадянами та владою. Через інститути громадянського суспільства (громадські ради, громадські організації, професійні спілки, місцеві ініціативи і ін.) громадяни мають можливість доносити до органів влади свої вимоги, контролювати їхні дії, лобіювати власні інтереси. Саме більша відкритість органів державної влади і місцевого самоврядування та включення в процес формування тих чи інших напрямів державної політики інститутів громадянського суспільства, а також представників бізнес-кіл і навіть окремих активних громадян, є чинником трансформації державного управління в публічне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку публічного управління в Україні, зокрема включення громадськості в систему державно-управлінської діяльності висвітлена в працях Вольської О.М., Карамішева Д.В., Новак-Каляєвої Л.М., Петровського П.М., Тарана Є.І., Решоти О.А., Сабурової Г.Б., Чечотки В.Д. та інших українських дослідників.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності використання стейкхолдерського підходу в публічному управлінні та виокремленні способів залучення стейкхолдерів до прийняття рішень органами державної влади та управління.

Виклад основного матеріалу. Розвиток публічного управління відбувається в контексті зростання людиноцентричності у всіх сферах суспільного життя, за якого людина та її потреби стають головним пріоритетом, а фокус з абстрактних систем та показників зміщується на конкретних людей, їхнє благополуччя, розвиток та самореалізацію. Це особливо актуально для України, яка і досі повною мірою не пододала рудименти тоталітарної радянської системи, зокрема у сфері державного управління. В період радянської влади представники соціуму були лише пасивними суб'єктами владного впливу, що Петровський П.М. визначає як «типовий прояв тоталітарної парадигми, або парадигми етатизму». Автор зазначає, що на противагу цьому, орієнтована на людину (гуманітарна) парадигма державно-управлінської діяльності визнає незаперечну цінність окремої особи поряд з всіма іншими суб'єктами управлінського процесу, відповідно кожна особа має можливість і право вільно визначатися щодо існуючих форм суспільно-владних відносин і бути їх повноправним суб'єктом [4, с. 6].

Розширення кола суб'єктів державно-управлінської діяльності, включення громадськості в прийняття рішень органами державної влади і управління в Україні пройшло тривалий шлях і досі перебуває на стадії формування механізмів такої взаємодії та підвищення їх ефективності.



У першому в Україні підручнику (2012) з державного управління автори зосередили серед іншого увагу на важливості державно-громадської взаємодії у державному управлінні, яка проявляється у взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Вони акцентували, що така взаємодія має відбуватися на рівних умовах і вона є важливою умовою ефективності формування управлінських рішень: «Ідеологія такої взаємодії базується на тому, що найкращі результати на шляху прогресивного суспільного розвитку можуть бути досягнуті тоді, коли зазначені суб'єкти співпрацюють між собою як партнери. Взаємодія органів державної влади із суспільними інститутами повинна здійснюватись на засадах відкритості та прозорості. У результаті взаємодії відбувається і взаємовплив. Завдяки цьому процесу між владою та громадськістю можливим стає здійснення контролю громадськості за діяльністю влади» [2, с. 22].

Автори зазначеної вище праці зазначають, що при взаємодії між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада повинна шукати консенсус у відносинах та застосовувати для цього різноманітні механізми та форми. Йдеться саме про поняття «залучення громадськості», коли влада здійснює певні кроки для того, щоб населення брало участь у спільному з нею вирішенні проблемних питань та в процесі прийняття рішень у цілому. Тобто «участь громадськості» є результатом процесу «залучення». У результаті цього громадськість, яка виступала в ролі об'єкта діяльності влади, перетворюється на суб'єкта, вона починає впливати на владу, контролювати її та диктувати свої умови [2, с. 22].

Як бачимо, коли мова йде про роль громадськості в державному управлінні, вживаються різні поняття: «залучення», «включення», «взаємодія», «співпраця», «взаємовплив». Очевидно, що сьогодні держава в особі органів влади і управління стає все більш відкритою, і повинна враховувати інтереси широкого кола суб'єктів, дотримуючись пріоритету інтересів держави і суспільства в цілому. Тому можемо говорити про конвергенцію між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства як природній процес демократизації влади. Така конвергенція означає процес зближення та співпраці між цими двома сферами з метою ефективного вирішення суспільних проблем. Цей процес передбачає взаємне визнання, відкритість, довіру і характеризується такими ознаками.

1. Партнерство та співпраця – органи державної влади та інститути громадянського суспільства співпрацюють у розробці та реалізації політик, програм та проектів, обмінюються інформацією та досвідом.

2. Участь громадян – активні громадяни залучаються до процесу прийняття рішень на всіх рівнях, інститути громадянського суспільства забезпечують представництво інтересів громадян та їхню участь у громадському житті.



3. Прозорість та підзвітність – органи державної влади забезпечують прозорість своєї діяльності та підзвітність перед суспільством, інститути громадянського суспільства здійснюють громадський контроль за діяльністю влади.

4. Інформаційна взаємодія – органи державної влади та інститути громадянського суспільства обмінюються інформацією та даними, вони використовують сучасні інформаційні технології для забезпечення відкритості та доступності інформації.

5. Діяльність громадських рад, які є однією з форм конвергенції, вони утворюються при органах виконавчої влади, та забезпечують участь громадян у формуванні та реалізації державної політики.

Підтвердження тези про посилення конвергенції між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства знаходимо і в багатьох науковців. Так, Сабурова Г.Б. відзначає, що діяльність органів державного управління зазнає певних видозмін на догоду задоволенню інтересів як держави, так і прогресивного громадянського суспільства шляхом забезпечення тісного зв'язку та взаємодії між ними [6, с. 24]. Решота О.А. серед тенденцій в розвитку публічного управління виокремлює тенденції до змін суб'єктів управлінської діяльності в публічному управлінні та тенденції до зміни об'єктів управління [5]. Дослідниця зазначає, що сьогодні спостерігається прискорення процесу демократизації влади, використання партнерських підходів у прийнятті рішень, розвиток і диверсифікованість форм і методів взаємодії з населенням, сприяння посиленню відкритості влади, участі в ній громадян, партисипативні методи взаємодії з громадянами з метою їх залучення до участі в прийнятті рішень. В результаті цього суб'єкт управління втрачає одноосібну владу в управлінні та стає частковим суб'єктом сукупного суб'єкта публічної управлінської діяльності. Решота О.А. зазначає, що активно відбувається зміна системи публічного управління від бюрократичного патерналізму до представництва територіальних громад й активного залучення недержавних організацій. Важливого значення набуває широке залучення у функціонування публічного управління представників неурядових організацій, бізнес-структур, груп тиску та громадянського суспільства загалом [5].

Таким чином, налагодження механізмів взаємодії між суб'єктами державного управління та представниками громадянського суспільства, яка має на меті підвищення ефективності рішень, що ухвалюються державою в інтересах суспільства, є відмітною ознакою публічного управління. Більше того, Бінько І. під публічним управлінням пропонує розуміти процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників [1, с. 41]. Поділяємо думку Л. Новак-Каляєвої, що «публічне управління» – це діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представ-



ників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [3].

На нашу думку, наведені вище тенденції відповідають стейкхолдерському підходу в управлінні (менеджменті). Синонімом стейкхолдерів є «зацікавлені сторони». Стейкхолдерський підхід застосовується в сучасному бізнесі. Однак сьогодні управлінські технології не обмежуються певною сферою, єдиним критерієм доцільності їх використання є отримання позитивного результату і досягнення поставлених цілей. Тож стейкхолдерський підхід може використовуватися в публічному управлінні, оскільки вже сформоване підґрунтя для цього, а саме – поглиблюється співпраця між структурами державної влади й управління, громадськістю й бізнесом.

Вперше ідеї теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) були сформульовані в процесі розвитку менеджменту як науки, в 50-60-х рр. XX стол. Значний внесок в становлення теорії зацікавлених сторін зробив Е. Фрімен в своїй праці «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід», яка була опублікована в 1984 році. Е. Фрімен сформулював поняття «зацікавлені сторони компанії» як індивідумів, груп або організацій, які суттєво впливають на рішення компанії, або підпадають під вплив таких рішень [7]. Основою стейкхолдерського підходу є положення про те, що успішність компанії залежить від ступеня задоволеності всіх її стейкхолдерів.

На нашу думку, стейкхолдерський підхід може використовуватися і в публічному управлінні. Стейкхолдерами у цьому випадку є фізичні або юридичні особи, групи, організації, які мають інтерес у діяльності органів влади та можуть впливати на неї, або ж на яких може впливати діяльність органів влади.

Головними стейкхолдерами державного управління є громадяни. Конституція України, а саме стаття 38, гарантує право громадян на участь в управлінні державними справами («Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування»).

Для реалізації стейкхолдерського підходу в публічному управлінні потрібні дві важливі умови: наявність нормативно-правової бази, яка б уможлиблювала і врегульовувала взаємодію органів державної влади й управління з різними групами стейкхолдерів, а також ініціативність громадян та інститутів громадянського суспільства, їх готовність та спроможність співпрацювати та взаємодіяти на різних етапах формування й реалізації управлінських рішень.

В таблиці 1 представлені основні групи стейкхолдерів публічного управління, їхні інтереси й можливі способи залучення до прийняття рішень.



Таблиця 1

Основні види стейкхолдерів публічного управління, їх інтереси та способи залучення до процесу прийняття рішень

Групи стейкхолдерів	Стейкхолдери	Основні інтереси стейкхолдерів	Приклади способів залучення стейкхолдерів до прийняття рішень
Громадяни	населення, яке проживає на території, де здійснюється публічне управління	Отримання якісних і доступних публічних послуг, соціальна справедливість і рівні можливості для всіх, інклюзія, забезпечення безпеки і правопорядку, створення робочих місць, зростання реальних доходів, покращення рівня життя, забезпечення екологічної безпеки, доступ до публічної інформації, викорінення і недопущення корупції та ін.	Громадські слухання, публічні консультації, електронні петиції, громадські ради, звернення громадян, місцеві ініціативи, загальні збори громадян за місцем проживання і ін.
Підприємці	бізнес, який здійснює діяльність на території, де здійснюється публічне управління	Створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та інвестицій, насамперед – формування стабільного і сприятливого для ведення бізнесу правового поля; максимальне врахування інтересів бізнесу у формуванні і реалізації регуляторної політики	Бізнес-асоціації та об'єднання, державно-приватне партнерство, громадські ради та консультативні органи, публічні консультації та слухання, експертні групи та робочі комісії, лобіювання, електронні платформи та онлайн-сервіси
Громадські організації	організації, які представляють інтереси різних груп населення	Представлення інтересів громадян, забезпечення соціальної справедливості, захист прав та свобод громадян, участь у формуванні та реалізації політики, контроль за діяльністю органів влади	Громадські ради, громадські слухання, публічні консультації, громадська експертиза, участь в робочих групах та комісіях, гранти, інформаційна взаємодія
Експертне середовище	консультанти, аналітики, радники і ін.	Реалізація професійного потенціалу, вплив на формування політики та вплив на суспільство, доступ до інформації, підвищення репутації та авторитету, фінансова винагорода	Організація заходів, на яких експерти та представники державних органів спільно обговорюють проблеми та розробляють варіанти рішень, експертні оцінки та дослідження, залучення наукових установ та університетів, консультативні ради та комісії, публічні консультації та слухання, контракти та гранти, інтернет-платформи та онлайн-консультації



Коло груп стейкхолдерів можна розширити, наприклад, до них відносяться також інші органи влади, які взаємодіють з органами, що здійснюють публічне управління, міжнародні організації, які мають інтерес у діяльності органів влади, партії, профспілки, засоби масової інформації та інші. У результаті формується принципово нова структура відносин: «влада – громадськість».

Проілюструємо інтереси і вплив окремих стейкхолдерів на формування й реалізацію освітньої політики.

Визначальна роль у формуванні освітньої політики належить Уряду, зокрема Міністерству освіти і науки України. Саме вони визначають стратегічні напрями розвитку освіти, розробляють і впроваджують освітні стандарти, забезпечують фінансування освітньої галузі. Педагоги і науковці беруть участь в розробці освітніх програм та методик, надають експертні консультації з питань освіти, проводять наукові дослідження в сфері освіти, їхня думка враховується при розробці освітніх реформ. Учні та студенти, які є основними споживачами освітніх послуг, також повинні мати можливість висловити свої думки й пропозиції щодо покращення якості освіти й організації освітнього процесу. Студенти беруть участь в студентському самоврядуванні, студентські акції і протести можуть мати вплив на освітню політику.

Роботодавці і бізнес-спільнота зацікавлені у підготовці кваліфікованих кадрів, відтак беруть участь в розробці професійних стандартів, можуть впливати на зміст навчальних програм, щоб вони відповідали сучасним реаліям і потребам ринку праці, у різних формах співпрацюють з освітніми закладами (від рецензування освітньо-професійних програм до входження до наглядових рад університетів). Міжнародні організації також можуть виступати в ролі стейкхолдерів в освітній сфері. Вони надають консультативну допомогу, сприяють поширенню міжнародних стандартів та кращих практик, надають гранти науковцям, беруть участь в міжнародних дослідженнях якості освіти, формують рейтинги університетів, а їхня фінансова допомога може сприяти реалізації освітніх реформ.

Переваги стейкхолдерського підходу в публічному управлінні полягають в наступному:

- підвищення ефективності (врахування інтересів усіх зацікавлених сторін сприяє прийняттю більш збалансованих та ефективних рішень, попереджає виникнення суперечностей та конфліктів інтересів);
- зміцнення легітимності (залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень підвищує довіру до органів влади та їх рішень);
- покращення якості життя (врахування інтересів громадян, як ключових стейкхолдерів, сприяє покращенню якості життя населення);
- зниження соціальної напруги (діалог з стейкхолдерами допомагає вирішувати конфліктні ситуації та знижувати соціальну напругу).



До недоліків стейкхолдерського підходу в публічному управлінні можна віднести:

- витратність (залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень потребує значних ресурсів, таких як час, фінанси та людські ресурси);
- ймовірність виникнення конфліктних ситуацій (інтереси різних груп стейкхолдерів можуть суперечити один одному, що може призвести до конфліктів);
- складність оцінки результатів о(цінити ефективність стейкхолдерського підходу може бути досить складно).

Висновки. Конвергенція між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства є важливим фактором розвитку демократичного суспільства. Вона сприяє підвищенню ефективності державного управління, зміцненню громадянського суспільства та забезпеченню прав та свобод громадян. Важливим інструментом для забезпечення ефективності та легітимності діяльності органів влади є стейкхолдерський підхід. Він сприяє врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін, що позитивно впливає на якість життя населення та розвиток суспільства. В Україні стейкхолдерський підхід де-факто поступово впроваджується в практику публічного управління. Органи влади все більше уваги приділяють залученню громадян, громадських організацій та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Застосування стейкхолдерського підходу сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри між владою та суспільством.

Література:

1. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять/ Ігор Бінько // Вісник АПСВТ. 2020. № 3-4. С. 41-47.
2. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
3. Новак-Каляєва Л. М. Деякі аспекти формування новітньої парадигми публічної влади на засадах прав людини / Л. М. Новак-Каляєва // Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 4. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_22
4. Петровський П.М., Гуманітаризм як теоретико-методологічна основа подолання радянського тоталітаризму / П. М. Петровський. // Державне будівництво. 2011. №1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_11
5. Решота О.А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми / О. А. Решота // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронне видання]. №3. 2020. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19.
6. Сабурова Г. Б. Основні напрями розвитку системи публічного управління в Україні // Публічне управління та адміністрування в Україні. Випуск 21. 2021. С. 23-27.
7. Freeman R.E., Mcvea J.F. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Electronic resource] / R.E. Freeman, J.F. Mcvea // SSRN Electronic Journal. – 2001. – Available from: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management



References:

1. Binko, I. (2020). Publichne upravlinnia i publichne administruvannia: spivvidnoshennia poniat [Public management and public administration: the correlation of concepts]. *Visnyk akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu – Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*, 3-4, 41-47 [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., & Surmin Yu.P. (2012). *Derzhavne upravlinnia [Public administration]*. (Vols. 1-2). Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].
3. Novak-Kaliaieva, L.M. (2014). Deyaki aspekty formyvannia novitnoi paradyhmy publichnoi vlady na zasadakh prav liudyny [Some aspects of the formation of a new paradigm of public authority based on human rights]. *Publichne upravlinnia: teoria ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 4. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_22 [in Ukrainian].
4. Petrovskiy, P.M. (2020). Humanitaryzm yak teoretyko-metodolohichna osnova podolannia radianskoho totalitaryzmu [Humanitarianism as a theoretical and methodological basis for overcoming Soviet totalitarianism]. *Derzhavne budivnytstvo – Public construction*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_11 [in Ukrainian].
5. Reshota, O.A. (2020). Osoblyvosti rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini: suchasni tendentsii ta problem [Peculiarities of the development of public administration in Ukraine: current trends and problems]. *Derzhavne upravlinnai: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 3. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_19 [in Ukrainian].
6. Saburova, H.B. (2021). Osnovni napriamy rozvytku systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Main directions of development of the public administration system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 21, 23-27 [in Ukrainian].
7. Freeman R.E., Mcvea J.F. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Electronic resource] / R.E. Freeman, J.F. Mcvea // SSRN Electronic Journal. – 2001. – Available from: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management [in English].



УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-151-160](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-151-160)

Керецман Олександр Мирославович аспірант кафедри публічного управління та землеустрою Класичний приватний університет, <https://orcid.org/0009-0009-9847-0820>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

МЕХАНІЗМИ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ В СФЕРІ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Анотація. Розглянуто детермінанти вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель як сукупність деструктивних соціальних, економічних, ідеологічних, психологічних та організаційно-управлінських явищ, які породжують та обумовлюють зазначені прояви. Класифікацію детермінант вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель оптимально здійснювати на загальні та фактичні. До загальних детермінант віднесено морально-етичне відношення до можливості використання державних коштів в межах особистої зацікавленості; відсутність політичної волі та системних реформ у досліджуваній сфері; існування «тіньового» сектора економіки тощо. До фактичних – прогалини у законодавстві; суттєве збільшення обсягу коштів, виділених на оборонні закупівлі; неузгодженість інтересів держави з особистими інтересами уповноваженої особи; відсутність у замовника оборонних закупівель або у їх виконавця пріоритету економії публічних коштів тощо.

Розглянуто детермінанти за трирівневою класифікацією: на макрорівні – військові, політичні, соціально-економічні, організаційно-правові; на мезорівні структурно-функціональні, політико-функціональні, та економічні; на мікрорівні безпосередні причини та умови кримінальної протиправної поведінки особи. Детермінанти на мікрорівні здебільшого зводяться до корисливої орієнтації службової особи, задіяної в оборонних закупівлях. В умовах протистояння повномасштабному вторгненню РФ в Україну з'явилися окремі детермінанти, притаманні вчиненню кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель, а саме: ідеологічна прихильність до країни-агресора та бажання ускладнити постачання війську необхідних матеріально-технічних засобів, зокрема, військового обладнання, озброєння, засобів індивідуального захисту тощо, чим, так би мовити, зіграти на руку ворогові.



Ключові слова: оборонні закупівлі, публічні закупівлі, детермінанти, кримінальні правопорушення, зловживання службових осіб.

Keretsman Oleksandr Mirosлавovich graduate student of the Department of Public Administration and Land Management, Classical Private University, <https://orcid.org/0009-0009-9847-0820>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

MECHANISMS FOR FIGHTING CORRUPTION IN DEFENSE PROCUREMENT

Abstract. The determinants of the commission of criminal offenses in the field of defense procurement are considered as a set of destructive social, economic, ideological, psychological and organizational and managerial phenomena that generate and condition the above-mentioned manifestations. The classification of determinants of the commission of criminal offenses in the field of defense procurement is optimally carried out into general and actual. The general determinants include the moral and ethical attitude to the possibility of using public funds within the limits of personal interest; the lack of political will and systemic reforms in the studied area; the existence of a "shadow" sector of the economy, etc. The actual ones include gaps in the legislation; a significant increase in the amount of funds allocated for defense procurement; inconsistency of the interests of the state with the personal interests of the authorized person; the lack of a priority for the customer of defense procurement or their executor to save public funds, etc.

The determinants are considered according to a three-level classification: at the macro level - military, political, socio-economic, organizational and legal; at the meso level - structural-functional, political-functional, and economic; at the micro level - direct causes and conditions of criminal illegal behavior of a person. Determinants at the micro level mostly boil down to the selfish orientation of the official involved in defense procurement. In the context of the confrontation with the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine, certain determinants have appeared that are inherent in the commission of criminal offenses in the field of defense procurement, namely: ideological attachment to the aggressor country and the desire to complicate the supply of the army with the necessary material and technical means, in particular, military equipment, weapons, personal protective equipment, etc., thereby, so to speak, playing into the enemy's hands.

Keywords: defense procurement, public procurement, determinants, criminal offenses, abuse of office.



Постановка проблеми. В умовах воєнного стану сфера оборонних закупівель є надзвичайно вразливою до будь-яких протиправних посягань. Особливо це стосується посягань з боку службових осіб, задіяних в процедурах оборонних закупівель, та тих, хто безпосередньо їх виконує. При цьому вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель обумовлена надскладним детермінаційним комплексом, що є наслідком глибоких суспільних деформацій, які протидіють не лише соціальному, культурному, правовому, економічному та політичному розвитку суспільства, але й обороноздатності країни, особливо, в сучасних умовах протидії повномасштабному вторгненню рф.

Чітке розуміння системи детермінант, що обумовлюють вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель, дозволить оперативно реагувати на появу нових та розробляти ефективні заходи запобігання їм.

Метою статті є окреслення сучасних детермінант злочинності в сфері оборонних закупівель.

Виклад основного матеріалу. Детермінанти злочинності сьогодні класифікують за різними критеріями. Найбільш вичерпну їх класифікацію виклав Бандурка О.М. у своїй монографії «Стратегія і тактика протидії злочинності», який для цього пропонує наступні ознаки:

- за рівнем функціонування: загальні (загальносоціальні) – детермінанти злочинності загалом як масового соціально негативного явища; спеціальні – впливають на вчинення різних видів (груп) кримінальних правопорушень або в певних галузях і сферах господарської діяльності або у сфері боротьби з певним видом кримінальних правопорушень; індивідуального характеру – впливають на особу (потенційного злочинця), зумовлюючи її протиправну і у зв'язку з цим кримінально карану поведінку;
- за територіальною ознакою: у масштабі всієї країни; у регіонах; в окремих адміністративно-територіальних одиницях; у міській і сільській місцевості; на підприємствах, в установах і організаціях;
- за часовою ознакою: причини та умови, що діють у літній, весняний, зимовий і осінній періоди;
- за природно-кліматичною ознакою: пов'язані із суворими або нормальними природно-кліматичними умовами;
- за природою виникнення: об'єктивні, об'єктивно-суб'єктивні, суб'єктивні;
- за сутністю: соціальні та біологічні;
- за змістом: економічного, політичного, соціально-побутового, духовно-морального, соціально-психологічного, культурно-виховного та іншого характеру;
- за механізмом впливу на особу злочинця: що сприяють вчиненню злочинів; що ускладнюють вчинення злочинів; що спонукають до вчинення злочинів;
- за змістом: соціальні, психологічні, економічні, ідеологічні, політичні, виховні, організаційні [1].



Класифікацію детермінант вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель оптимально здійснювати саме за тими ознаками, які дозволять системно визначити особливі причини та умови, притаманні сучасному суспільству, що діють у досліджуваній сфері, безпосередньо впливають на неї та зумовлюють вчинення протиправних діянь. При цьому варто враховувати, що з одного боку певні фактори сприяють виникненню та існуванню злочинності, а з іншого – власне злочинність сприяє розвитку ситуації, за якої такі фактори набувають у сучасному суспільстві все більшого поширення, адже усвідомлення того, що можливо вчинювати злочини у сфері оборонних закупівель та їх значний економічний ефект призводять до того, що особи створюють відповідні умови для можливості вчинення зазначених протиправних діянь [2, с. 156].

В умовах сьогодення детермінанти вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель доцільно класифікувати на загальні та фактичні. До групи загальних детермінант відносяться – морально-етичне відношення до можливості використання державних коштів в межах особистої зацікавленості. При цьому проявляється позиція особи стосовно протиправного і правомірного способів задоволення інтересів і потреб, ставлення особи до суб'єктів правомірної і протиправної поведінки, до законослухняної людини і злочинця, її індивідуальні уявлення про такі позиції інших людей, уявлення про стан правопорядку, бажання виконувати громадянський обов'язок щодо участі у підтриманні правопорядку, визначити її соціально-правові очікування [3, с. 84]. Також загальними детермінантами є відсутність політичної волі та системних реформ, спрямованих на забезпечення суцільного дотримання вимог законодавства з боку службових та посадових осіб усіх рівнів; зміни у товарно-грошових відносинах у період воєнного стану; відсутність глобальних змін в національній економіці; існування «тіньового» сектора економіки, який охоплює майже всі сфери життєдіяльності країни та забезпечує своє функціонування переважно через створення фіктивних фірм, використання підставних осіб [4, с. 61] тощо.

До групи фактичних детермінант вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель відносимо:

- прогалини у законодавстві, що дозволяють обходити вимоги нормативно-правових актів та визначати потрібного переможця в оборонних закупівлях; особливості процедури проведення оборонних закупівель в умовах воєнного стану, що полегшують протиправну діяльність;

- суттєве збільшення обсягу коштів, виділених на оборонні закупівлі та, відповідно, збільшення кількості закупівельних процедур;

- неузгодженість інтересів держави з особистими інтересами уповноваженої особи замовника оборонних закупівель або службової особи виконавця оборонних закупівель – без двосторонньої зацікавленості та бажання сприяти підвищенню обороноздатності країни та кращому оснащенню війська



шляхом ефективного використання коштів, виділених на оборонні закупівлі, неможливо встановити баланс між тими цілями, на які виділені публічні кошти, та їх реалізацією;

- відсутність у замовника оборонних закупівель або у їх виконавця пріоритету економії публічних коштів та використання їх виключно за цільовим призначенням, що обумовлюється прагненням використати державні кошти, принаймні частину з них, на власні потреби тощо.

Водночас, цікавим вбачається поділ детермінант в сфері оборонно-промислового комплексу, до якої також відноситься сфера оборонних закупівель, запропонований Федорчуком Я.І. [5, с. 119]. Науковець пропонує виділяти три рівні детермінант:

- державний (макрорівень) - політичні, військові, організаційно-правові та соціально-економічні;
- галузевий (мезорівень) – політико-функціональні, структурно-функціональні, економічні;
- індивідуальний (мікрорівень) - безпосередні причини та умови злочинної поведінки особи.

Серед наведених Федорчуком Я.І. всього різноманіття детермінант досліджуваній категорії кримінальних правопорушень притаманні лише окремі з них. Зокрема, на макрорівні серед політичних детермінант основною у досліджуваній сфері є відсутність належної політичної волі щодо системної профілактики кримінальних правопорушень, та корупційної злочинності, що полягає у безсистемному підході до створення законодавчої бази, допущенні недоліків у формуванні та реалізації кримінологічної політики, а також її непослідовність [6]. Також до цієї ж групи детермінант відносимо використання представниками влади своїх повноважень у корисливих цілях, зокрема, надання «порад» державному замовнику у сфері оборонних закупівель щодо певної особи – переможця у процедурі закупівель.

Логічним продовженням попередньої детермінанти є одна з детермінант організаційно-правового характеру. Йдеться про недосконалість чинного законодавства, яке не повною мірою передбачає цілісну, взаємопов'язану систему заходів протидії економічної злочинності і не здійснює відповідного антикримінального впливу на її детермінанти [4, с. 63]. Беручи до уваги те, що кримінальні правопорушення у сфері оборонних закупівель – один з проявів економічної злочинності, а також те, що оборонні закупівлі здійснюються за рахунок бюджетних коштів, детермінанти правового характеру вчинення бюджетних кримінальних правопорушень можна екстраполювати на досліджувану сферу протиправної діяльності. Такими факторами є недосконалість норм законодавства, що регулює порядок публічних закупівель, загалом, та оборонних закупівель, зокрема, у тому числі – їх особливості у період воєнного стану. Зокрема, норми БК України не у повному обсязі враховують особливості контрольної діяльності органів державної влади і органів





державного фінансового контролю. Непоодинокі ситуації, коли вони дублюються і не розкривають сутність та механізм бюджетного контролю [7]. До того ж в державі є чинним розгалужене коло нормативно-правових актів, що регулюють питання використання бюджетних коштів та здійснення бюджетного контролю. Проте, їх роз'єднаність, суперечливість, невідповідність вимогам часу віддаляють державу від формування єдиної концепції державного бюджетного контролю. Замість того, щоб сприяти подоланню корупції, чинне законодавство створює надійне підґрунтя для здійснення корупційних дій [4, с. 65].

У цьому ж самому напрямку можна виділити такий фактор, як переважна закритість сфери оборонних закупівель, адже реальні видатки на безпеку та оборону є захищеними та становлять державну таємницю. Наведені вище фактори створюють передумови суттєвої корумпованості досліджуваної сфери суспільних правовідносин. Ми погоджуємось з тим, що в контексті реформування національного законодавства в сучасних умовах спостерігається колізія, яка полягає у тому, що рецептом зменшення корумпованості та зловживань з боку державних чиновників вважається обмеження їх дозвільних і контролюючих функцій та можливості свавільного втручання в економічну діяльність суб'єктів господарювання. І в той самий час, у період воєнного стану неможливо забезпечити одночасно демократичні механізми саморегуляції з мобілізаційним типом економіки [8, с. 12].

Серед низки організаційно-правових детермінант також привертає увагу відсутність ефективної, відпрацьованої та досконалої правової бази боротьби із злочинністю. Однією з основних передумов чого виявляється не завжди ефективна діяльність законодавчого органу, зокрема, в частині «удосконалення» інституцій кримінальної юстиції (правоохоронних органів) [5, с. 121]. Зокрема, 2014 року з КПК України було виключено положення про підстави призначення прокурором або слідчим ревізій і перевірок, в передбаченому законом порядку. Водночас, особливості кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель, зокрема, їх належність до правопорушень економічної спрямованості, потребує можливості призначення слідчим або прокурором позапланових ревізій або перевірок, які досліджуються у кримінальному провадженні, які обов'язкові для виконання усіма державними органами державного нагляду. Такий підхід дозволить оперативно розслідувати досліджувану категорію кримінальних правопорушень та ефективно протидіяти їх вчиненню.

Наявні правові недоліки є результатом відсутності системного та налагодженого механізму вдосконалення законодавчої бази з регулювання бюджетних відносин (зокрема, відносин у сфері оборонних закупівель – авт.), адже розробкою проектів законодавчих актів займаються профільні комітети, а їх прийняття здійснюється формально без належного вивчення чинної бази та положень окремих нормативно-правових актів. Така ситуація вважається



одним з наслідків відсутності в Україні закону про кримінологічну експертизу законодавчих актів, яка покликана виявляти протиріччя та суперечності між нормативними актами [4, с. 64].

Наступною детермінантою організаційно-правового характеру є особливості практики правозастосування у провадженнях, пов'язаних з оборонними закупівлями. Адже здебільшого за найбільш масштабні привласнення та інші зловживання службові особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, не несуть справедливої міри покарання або ж взагалі не притягуються до кримінальної відповідальності [9, с. 44]. До того ж більшість злочинців не позбавляються свободи, водночас як представники нижчих верств суспільства засуджуються до позбавлення волі за менш небезпечні корисливі кримінальні правопорушення. Усвідомлення зазначеної усталеної практики щодо притягнення до відповідальності осіб, які вчиняють злочини у сфері оборонних закупівель, та м'якості призначеного їм покарання підштовхує законослухняну особу до прийняття рішення на користь протиправної поведінки.

Серед соціально-економічних детермінант варто виділити деформацію соціальної сфери, яка виявляється у фундаментальній суперечності між відносно однаковими потребами людей та істотно нерівними можливостями їх задоволення [10, с. 83]. У сфері оборонних закупівель загострилась зазначена деформація з початку повномасштабного вторгнення, адже можливості, що з'явилися у службових осіб державного замовника щодо визначення переможця закупівель створюють передумови виникнення бажання отримати, так би мовити, «винагороду», особливо зважаючи на кричущі випадки збагачення представниками ТЦКСП.

На галузевому (мезорівні) доцільно виокремити окремі з детермінант. Зокрема, однією з детермінант на зазначеному рівні, що відноситься до групи структурно-функціональних, виявляється неефективність управлінської діяльності, що обумовлює вчинення службових зловживань, а також появу корупційних проявів. Зазначене пояснюється тим, що повноваженнями на розміщення державного оборонного замовлення та виконання оборонних закупівель наділена ціла низка органів державної влади та інші суб'єкти управління. Вони ж мають виконувати функції щодо регулювання та контролю діяльності суб'єктів господарювання щодо виконання оборонних закупівель, щодо яких вони здійснюють нормотворчі, управлінські, розпорядчі, контрольні функції та інші суб'єкти управління [11, с. 59–60]. При цьому згадані суб'єкти не забезпечують належного контролю за ефективністю розміщення оборонних закупівель та їх належного виконання. Це обумовлює необхідність покращення функціонування службових осіб, наділених повноваженнями контролю за діяльністю замовників оборонних закупівель та їх виконавців, а також забезпечення більш суворого покарання їх керівників за недостатній рівень контролю за точним й неухильним дотриманням



нормативно-правових актів, що врегульовують суспільні відносини у сфері оборонних закупівель.

Серед політико-функціональних детермінант виокремлюємо прорахунки у плануванні та делегуванні функцій державних замовників у сфері оборонних закупівель. Маємо на увазі, що держава у державному замовнику вбачає надійного партнера, який спроможний забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та оформлення найоптимальнішого варіанта державного замовлення у сфері оборонних закупівель. Але у підсумку дуже часто виявляється недобросовісна поведінка службової особи замовника, що можлива внаслідок недостатнього рівня контролю з боку його керівників, призводить не лише до втрат бюджетних коштів, але й недооснащення або неналежне оснащення війська зброєю та іншими матеріально-технічними засобами. Останній із зазначених наслідків в умовах воєнного стану характеризується найвищим ступенем суспільної небезпечності.

Розмірковуючи про індивідуальні детермінанти науковці стверджують, що в основі цієї групи може знаходитись як ворожа, так і корислива мотивація, поєднана з індивідуально-психологічною особливістю винних осіб [5, с. 129]. Ми з цим твердженням повністю погоджуємось, адже в умовах воєнного стану саме ворожа мотивація може бути рушійною силою вчинення кримінальних правопорушень у сфері оборонних закупівель. Неефективне розміщення оборонного замовлення або неякісне виконання отриманого замовлення в межах оборонних закупівель може обумовити недоотримання військом озброєння або отримання неякісного озброєння або обладнання. Що, у свою чергу, сприятиме зниженню обороноздатності та неможливості виконати військовими завдань з відбиття збройної агресії РФ проти України.

Враховуючи викладене ми підтримуємо точку зору, що детермінанти на мікрорівні зводяться до корисливої орієнтації службової особи, задіяної в оборонних закупівлях, а також конформізму, схильності діяти під впливом інших осіб, уникнення прийняття самостійних рішень тощо. При цьому корислива мотиваційна сфера пов'язується з низьким рівнем правової культури та правосвідомості, зневагою до вимог законодавства, що нерідко поєднується зі стійкою переконаністю у прийнятності і доцільності задоволення власних інтересів [5, с. 130].

Висновки. Ми повністю погоджуємось із тим, що сьогодні вкрай необхідне впровадження багаторівневої системи стратегічного планування запобігання кримінальним правопорушенням в оборонно-промисловому комплексі (до яких відносяться і правопорушення у сфері оборонних закупівель – авт.) яка функціонувала б на засадах міжгалузевої та міжрегіональної координації, ґрунтувалася на стрункій єдності прогностичних, планових і програмних документів та передбачала можливість комплексної оцінки результатів кримінологічної діяльності [5, с. 125]. Сучасні детермінанти злочинності у сфері оборонних закупівель надзвичайно розгалужені, що обумовлює необхідність ретельно підходити до планування заходів з їх нівелювання.



Література:

1. Бандурка О. М., Литвинов О.М. Стратегія і тактика протидії злочинності : моногр. Х. : НікаНова, 2012. С. 180-181.
2. Тихонова О. В. Фінансова безпека України: кримінально-правові та кримінологічні основи: ...моногр. Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. 484 с.
3. Пархоменко Н.М., Тимошенко В.І. Детермінанти та наслідки деформації індивідуальної правосвідомості за негативних умов сучасного світу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 81. Ч. 1. С. 81-87.
4. Сосков Р.М. Кримінологічна характеристика та запобігання органами прокуратури злочинам, пов'язаним з незаконним використанням бюджетних коштів. Дис. ... канд. юрид. наук. Спеціальність : 12.00.08. Дніпро, 2019. 205 с.
5. Федорчук Я.І. Запобігання кримінальним правопорушенням в оборонно-промисловому комплексі України. Дис. ... канд. юрид. наук. Спеціальність : 12.00.08. Київ, 2024. 234 с.
6. Менделєєв Д. Троянські коні «Укроборонпрому». Дзеркало тижня. 2019. Вип. 30. 17–23 серп. URL: https://zn.ua/ukr/internal/troyanski-koni-ukroboronpromu-320888_.html.
7. Гетьманець О.П. Напрямки вдосконалення нормативно-правового забезпечення бюджетного контролю. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Право. 2009. № 841. Вип. 1(5). С. 146- 150.
8. Петренко С.В. Вплив воєнного стану на причини та умови вчинення кримінальних правопорушень, пов'язаних з незаконним використанням бюджетних коштів. Кримінально-виконавча система: Вчора. Сьогодні. Завтра. 2023. № 2 (14). С. 7-18.
9. Вознюк А. А. Реальні причини топ-корупції в Україні та нереальні способи протидії їй. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 12 груд. 2019 р.). Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2019. С. 44–48.
10. Тимошенко В.І. Детермінанти злочинності у сучасному світі. Причорноморські публічно-правові читання: Матеріали міжнародної наукової конференції (м. Миколаїв, 10-12 вер. 2021 р.). Миколаїв, 2021. Ч. 2. С. 82-86.
11. Потьомкіна М. Теоретико-правові засади господарських правовідносин у сфері оборонної промисловості України. Частина перша. Підприємництво, господарство і право. 2018. Вип. 2. С. 58–62.

References:

1. Bandurka, O. M., Litvinov, O.M. (2012). Strategija i taktika protidii zlochinnosti [Strategy and tactics of combating crime]. H. : NikaNova [in Ukrainian].
2. Tihonova, O. V. (2015). Finansova bezpeka Ukraïni: kriminal'no-pravovi ta kriminologichni osnovi [Financial security of Ukraine: criminal-legal and criminological foundations]. Dnipropetrovsk: Serednjak T. K. [in Ukrainian].
3. Parhomenko, N.M., Timoshenko, V.I. (2024). Determinanti ta naslidki deformacii individual'noï pravosvidomosti za negativnih umov suchasnogo svitu [Determinants and consequences of deformation of individual legal consciousness under negative conditions of the modern world]. Naukovij visnik Uzhgorod'skogo nacional'nogo universitetu. Serija: Pravo - Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law, 81, 1, 81-87 [in Ukrainian].
4. Soskov, R.M. (2019). Kriminologichna harakteristika ta zapobigannja organami prokuraturi zlochinam, pov'jazanim z nezakonnim vikoristannjam bjudzhetnih koshtiv [Criminological characteristics and prevention of crimes related to the illegal use of budget funds by prosecutors]. Candidate's thesis. Dnipro [in Ukrainian].



5. Fedorchuk, Ja.I. (2024) Zapobigannja kriminal'nim pravoporushennjam v oboronnopromislovomu kompleksi Ukraïni [Prevention of criminal offenses in the defense-industrial complex of Ukraine]. Candidate's thesis. Kiïv [in Ukrainian].

6. Mendeleev, D. (2019). Trojans'ki koni «Ukroboronpromu» [Trojan horses of "Ukroboronprom"]. Dzerkalo tizhnja -, Dzerkalo tyzhnia , 30, 17–23 serp. Retrieved from https://zn.ua/ukr/internal/trojanski-koni-ukroboronpromu-320888_.html. [in Ukrainian].

7. Get'manec', O.P. (2009). Naprjamki vdoshkonalennja normativno-pravovogo zabezpechennja bjudzhetnogo kontrolju [Directions for improving the regulatory and legal support of budgetary control]. Visnik Harkivs'kogo nacional'nogo universitetu im. V. N. Karazina. Serija: Pravo - Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Law, 841, 1(5), 146- 150 [in Ukrainian].

8. Petrenko, S.V. (2023). Vpliv voennogo stanu na prichini ta umovi vchinennja kriminal'nih pravoporushen', pov'jazanih z nezakonnim vikoristannjam bjudzhetnih koshtiv [The influence of martial law on the causes and conditions of committing criminal offenses related to the illegal use of budget funds]. Kriminal'no-vikonavcha sistema: Vchora. S'ogodni. Zavtra - Criminal enforcement system: Yesterday. Today. Tomorrow, 2 (14), 7-18 [in Ukrainian].

9. Voznjuk , A. A. (2019). Real'ni prichini top-korupcii v Ukraïni ta nereal'ni sposobi protidii ij [Real causes of top corruption in Ukraine and unrealistic ways to combat it]. Proceedings from IV Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Realizacija derzhavnoï antikorupcijs'koï politiki v mizhnarodnomu vimiri» – The Fourth International Scientific and Practical Conference «Implementation of state anti-corruption policy in the international dimension». (pp. 44-48). Kiïv: Nac. akad. vnutr. sprav [in Ukrainian].

10. Timoshenko, V.I. (2021). Determinanti zlochinnosti u suchasnomu sviti [Determinants of crime in the modern world]. Proceedings from Mizhnarodna naukova konferentsiia «Prichynomors'ki publichno-pravovi chitannja» – The International Scientific Conference «Determinants of crime in the modern world». (pp. 82-86). Mikolaïv [in Ukrainian].

11. Pot'omkina, M. (2018). Teoretiko-pravovi zasadi gospodars'kih pravovidnosin u sferi oboronnoï promislovosti Ukraïni [Theoretical and Legal Principles of Economic Legal Relations in the Defense Industry of Ukraine]. Chastina persha. Pidpriemnictvo, gospodarstvo i parvo - Part One. Entrepreneurship, Economy and Law, 2, 58–62 [in Ukrainian].



УДК: 35.071

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-161-171](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-161-171)

Левицька Яна Вікторівна PhD з державного управління, старший викладач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (096) 183-8230, <https://orcid.org/0000-0001-7133-7602>

Іванкова Наталія Олегівна аспірантка, асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (050) 100-0080, <https://orcid.org/0000-0002-3972-583X>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ КРАЇН СВІТУ

Анотація. Стаття досліджує ключові елементи, які формують оцінку стану розвитку інноваційних екосистем в країнах світу та аналізує дані актуальних рейтингів та позицію в цих рейтингах України. Для проведення дослідження використано методи порівняння, аналізу та статистики для оцінки країн світу та України в тому числі. В порівняльному аналізі представлені країни Європи, Азії, Америки та Африки, визначено особливості функціонування інноваційних екосистем в кожному регіоні відповідно до рейтингів представлених Всесвітньою організацією інтелектуальної власності. Для дослідження було обрано показники рівня доходу населення країн, глобальний інноваційний індекс, а також зведений інноваційний індекс згідно показниками Європейського інноваційного табло. Україна також є суб'єктом для представлення в рейтингах Всесвітньої організації інтелектуальної власності, що сприяє здійсненню порівняльного аналізу. Також за даними Державної служби статистики було проаналізовано розмір державного фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також розподіл цього фінансування за джерелами. Ключовим моментом є порівняння України в глобальних рейтингах в умовах повномасштабного вторгнення. Основні висновки включають програми та механізми на рівні публічного управління забезпечення функціонування інноваційних екосистем, що мають значення для галузі публічного адміністрування структур інноваційних екосистем в Цифрову епоху з використанням дієвих інструментів. Отримані дані можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування, органів державної влади, закладів науки та освіти, а також громадського сектору для участі у формуванні та функціонуванні структур, які належатимуть до інноваційних екосистем місцевого, регіонального чи державного рівня.



Ключові слова: інноваційна екосистема, інноваційний розвиток, державне управління інноваціями, інвестиції, цифрова трансформація, глобальний інноваційний індекс

Levytska Yana Viktorivna PhD of Public Administration, Senior Lecturer, Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (096) 183-8230, <https://orcid.org/0000-0001-7133-7602>

Ivankova Nataliya Olehivna PhD student, assistant, Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (050) 100-0080, <https://orcid.org/0000-0002-3972-583X>

COMPARATIVE ANALYSIS OF UKRAINIAN INNOVATION ECOSYSTEMS IN THE CONTEXT OF OTHER COUNTRIES

Abstract. The article examines the key elements that form the assessment of the state of development of innovation ecosystems in countries around the world and analyzes the data of current rankings and Ukraine's position in these rankings. The study uses methods of comparison, analysis, and statistics to assess the countries of the world and Ukraine in particular. The comparative analysis includes the countries of Europe, Asia, America and Africa, and identifies the peculiarities of the functioning of innovation ecosystems in each region in accordance with the ratings presented by the World Intellectual Property Organization. For the study, the indicators of the income level of the population of the countries, the global innovation index, as well as the composite innovation index according to the European Innovation Scoreboard were selected. Ukraine is also a subject for representation in the rankings of the World Intellectual Property Organization, which facilitates comparative analysis. Also, according to the State Statistics Service, the amount of state funding for research and development, as well as the distribution of this funding by source, was analyzed. The key point is the comparison of Ukraine in global rankings in the context of a full-scale invasion. The main conclusions include programs and mechanisms at the level of public administration to ensure the functioning of innovation ecosystems, which are relevant for the field of public administration of innovation ecosystem structures in the Digital Age using effective tools. The data obtained can be useful for local governments, state authorities, scientific and academic institutions, and the public sector to participate in the formation and functioning of structures that will belong to innovation ecosystems at the local, regional, or national level.

Keywords: innovation ecosystem, innovation development, public administration of innovations, investment, digital transformation, global innovation index





Постановка проблеми. Сучасне інноваційне середовище характеризується як значними можливостями, так і суттєвими викликами. З одного боку, протягом останніх трьох років спостерігалася підвищена нестабільність та тривалість економічних потрясінь, що відрізняється від типових бізнес-циклів. Ці потрясіння включали в себе порушення ланцюгів постачання, гіперінфляцію та геополітичні конфлікти, повномасштабне вторгнення, що негативно вплинули на темпи економічного відновлення та інноваційну активність.

З іншого боку, інноваційний процес продовжує розвиватися, зокрема завдяки прогресу в рамках Цифрової епохи, які добре прослідковуються в динаміці, країн що розвиваються. Цифрова трансформація суспільства та сфери публічних послуг, активізувала розвиток інноваційних екосистем в даних країнах. Досягнення в таких сферах, як штучний інтелект, квантові обчислення, геномне секвенування, зелені технології та робототехніка, свідчать про появу нової, потенційно революційної динаміки. Тому дослідження впливу цих змін в світовому контексті на розвиток інноваційних екосистем є важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан інноваційного розвитку країн потребує дослідження та порівняльного аналізу, так як це дозволить сформулювати розуміння світових тенденцій та визначити основних лідерів по розвитку інноваційної екосистеми в світі та по регіонах.

Дана тематика не втрачає актуальність останні десятиріччя, так як кожна країна розуміє, що розвиток інновацій є одною зі складових підвищення конкурентоспроможності держави. Дане питання досліджували такі науковці, як Н. Чухрай (2008), Л. Федулова (2016), С. Тютюнникова (2020), М. Ситников (2019) та інші.

Мета статті - порівняти категорії, які оцінюються при формуванні розподілу країн світу за інноваційним розвитком та окреслити стан України в зазначених категоріях.

Виклад основного матеріалу.

Кожного року Всесвітня організація інтелектуальної власності проводить оцінку 133 країн світу, оцінюючи їх групуючи в різні категорії: за рівнем розвитку економіки, за геополітичним розміщенням, за створенням інноваційних екосистем.

Розподіл країн з найвищим інноваційних розвиток можна провести за таким показником, як рівень доходу на душу населення. Так Всесвітня організація інтелектуальної власності виділяє 4 групи: високий рівень доходу, дохід вище середнього, дохід нижче середнього, низький рівень доходу. Проведемо порівняння топ-3 країн в кожній з зазначених груп за 2022 та 2023 роки (табл. 1).



Таблиця 1

Групування країн за рівнем доходу на душу населення в топ-3 за 2022-2023 р

Група за рівнем доходу	Топ-3 станом на 2022	Топ-3 станом на 2023
високий рівень доходу	Швейцарія	Швейцарія
	США	Швеція ↑
	Швеція	США ↓
дохід вище середнього	Китай	Китай
	Болгарія	Малайзія ↑
	Малайзія	Болгарія ↓
дохід нижче середнього	Індія	Індія
	В'єтнам	В'єтнам
	Іран	Україна ●
низький рівень доходу	Руанда	Руанда
	Мадагаскар	Мадагаскар
	Ефіопія	Того ●

де, ● – країни перший раз представлені у рейтингу, ↑ - країна зайняла вищу позицію в порівнянні з попереднім роком, ↓ - країна зайняла нижчу позицію в порівнянні з попереднім роком

Спостерігається зміна в позицій у всіх вибраних групах. Так, Швеція випередила Сполучені Штати Америки в 2023 році та посіла друге місце в групі країн з високим рівнем доходу на душу населення. В групі з доходом вище середнього Малайзія випередила Болгарію в 2023 році. В двох наступних групах в 2023 році в топ-3 ввійшли нові країни – Україна та Того. Незмінними залишаються позиції Швейцарії, Китаю, Індії, В'єтнаму, Руанди та Мадагаскару.

Хоча США та інші країни можуть перевершувати Швейцарію за абсолютними показниками (кількість патентів, загальний обсяг R&D інвестицій), саме ефективність швейцарської моделі у перетворенні інвестицій на інновації та економічні результати забезпечує їй лідерство у глобальних рейтингах.

Швеція демонструє перевагу у створенні збалансованої інноваційної екосистеми, де всі елементи (освіта, наука, бізнес, регулювання) працюють узгоджено. Американська система зберігає масштаб та здатність до проривних інновацій, але стикається з викликами структурного характеру.

Важливо відзначити, що обидві країни залишаються у трійці лідерів, а відмінність між ними може бути незначною з точки зору загального показника інноваційності. Ці дані відображають не стільки абсолютне відставання США, скільки зростання конкурентоспроможності європейських інноваційних систем, зокрема шведської моделі, яка ефективно поєднує технологічний прогрес із соціальною стійкістю та екологічними цілями.

Хоч Болгарія має свої сильні сторони, зокрема кваліфіковану робочу силу та переваги членства в ЄС, Малайзія демонструє більш комплексний та



системний підхід до розвитку інновацій, що дозволяє їй ефективніше трансформувати свою економіку та утримувати вищі позиції в рейтингу інноваційних економік з доходом вище середнього.

Переваги Малайзії полягають в сталій державній політиці розвитку технологічних секторів, створення технологічних парків світового рівня, таких як «Cyberjaya» та «Technology Park Malaysia», залучення іноземних інвестицій та тісна взаємодія з провідними технологічними економіками регіону – Китай, Сінгапур та Японія.

Входження України до топ-3 серед країн з доходом нижче середнього демонструє, що навіть за обмежених ресурсів та складних економічних умов країна здатна розвивати інноваційну економіку завдяки людському капіталу, цифровій трансформації та міжнародній інтеграції. Це важливий індикатор потенціалу для подальшого економічного зростання та переходу до категорії країн з вищим рівнем доходу в майбутньому.

Під час повномасштабного вторгнення почали розвиватися дотичні до цих процесів галузі – військові технології, біотехнології та медицина, штучний інтелект. Реалізація міжнародних проектів, як гуманітарного так і наукового спрямування, фінансовані такими фондами, як USAID, GIZ, UNISEF та рамкова програма від Європейського Союзу Horizon Europe.

Того зайняв свою позицію в топ-3 країн в групі з низьким рівнем доходів в більшій мірі завдяки успішній реалізації державної програми "Digital Togo" (2018-2022 рр.). Дана програма передбачала підвищення цифровізації економіки країни, доступу населення до цифрових продуктів, а основне цифровізацію надання публічних послуг. Процес цифровізації податкової та митної служб спростив процедуру відкриття нового бізнесу та отримання різного роду дозволів та ліцензій. Великою перевагою країни є вихід до моря, що дозволило створити логістичний хав в місті Ломе, столиці Того, що в перспективі дозволить співпрацювати з країнами-сусідами, які не мають виходу до моря.

Таким чином, можна підсумувати, що навіть з достатньо обмеженими ресурсами, з нестабільною економічною ситуацією, можна утримувати стабільний розвиток інноваційної екосистеми, яка як гнучкий організм, підлаштовується під існуючі умови або достатньо швидко адаптується під нові виклики. Також важливу роль відіграє ступінь цифровізації економіки в загальному, та її галузей по окремої, публічного сектору, особливо в сфері надання публічних послуг, а також, що напевно є одним з найголовніших факторів, доступ до цифрових ресурсів і можливість їх використання населенням.



Таблиця 2.

Групування країн за показником Глобального інноваційного індексу в топ-15 та показник України за 2022 та 2023 роки

ГП	ТОП-15 в 2022 році	ТОП-15 в 2023 році
1	Швейцарія	Швейцарія
2	США	Швеція ↑
3	Швеція	США ↓
4	Великобританія	Великобританія
5	Нідерланди	Сінгапур ↑
6	Республіка Корея	Фінляндія ↑
7	Сінгапур	Нідерланди ↓
8	Німеччина	Німеччина
9	Фінляндія	Данія ↑
10	Данія	Республіка Корея ↓
11	Китай	Франція ↑
12	Франція	Китай ↓
13	Японія	Японія
14	Гонг Конг, Китай	Ізраїль ↑
15	Канада	Канада
57/55	Україна	Україна ↑

де, ↑ - країна зайняла вищу позицію в порівнянні з попереднім роком, ↓ - країна зайняла нижчу позицію в порівнянні з попереднім роком

Оцінка стану інноваційних екосистем світу оцінюється за допомогою аналізування сукупності багатьох показників, які поєднуються в рейтинг Глобального інноваційного індексу (табл.2). Цей рейтинг є важливим інструментом для оцінки та порівняння основних інноваційних показників країн. Вони дозволяють аналізувати ефективність національних науково-технологічних та інноваційних систем, виявляти сильні та слабкі сторони та визначати напрямки для подальшого розвитку.

Згідно з прогнозами, у 2023-2024 роках очікується сповільнення темпів економічного зростання, хоча воно й залишиться позитивним. У цьому контексті, стабільні інвестиції в інновації відіграють ключову роль у забезпеченні економічного відновлення та підвищенні продуктивності праці шляхом ефективного використання нових інноваційних можливостей.



Динаміка України в 2022-2023 році має позитивну тенденцію, переміщення з 57 позиції на 55. Але в прогнозах 2024 року Україна втрачає свої позиції і переміщається на 60 місце. Дані коливання викликані повномасштабним вторгненням, ведення активних бойових дій на території України. Багато підприємств зруйновані, залишилися на окупованих територіях, тимчасово припинили свою діяльність або релокувалися.

Інноваційна діяльність диверсифікувалася між різними галузями, які мають найбільшу актуальність для державної безпеки та економіки: військовий сектор, біотехнології та медицина, робототехніка, зв'язок та комунікативні засоби, кібербезпека, штучний інтелект.

Європейське інноваційне табло ЄІТ (European Innovation Scoreboard) є важливим інструментом оцінювання та рейтингування науково-технологічного та інноваційного розвитку країн Європи. ЄІТ являє собою систему показників науково-технічної та інноваційної діяльності, на основі якої розраховують Зведений Інноваційний Індекс – ЗІІ (Summary Innovation Index) для кожної європейської країни (Писаренко, 2024).

В ЄІТ виділяють чотири основні категорії індикаторів:

- Рамкові умови,
- Інвестиції,
- Інноваційна активність;
- Вплив;
- та 12 інноваційних вимірів, що охоплюють у цілому 32 показники.

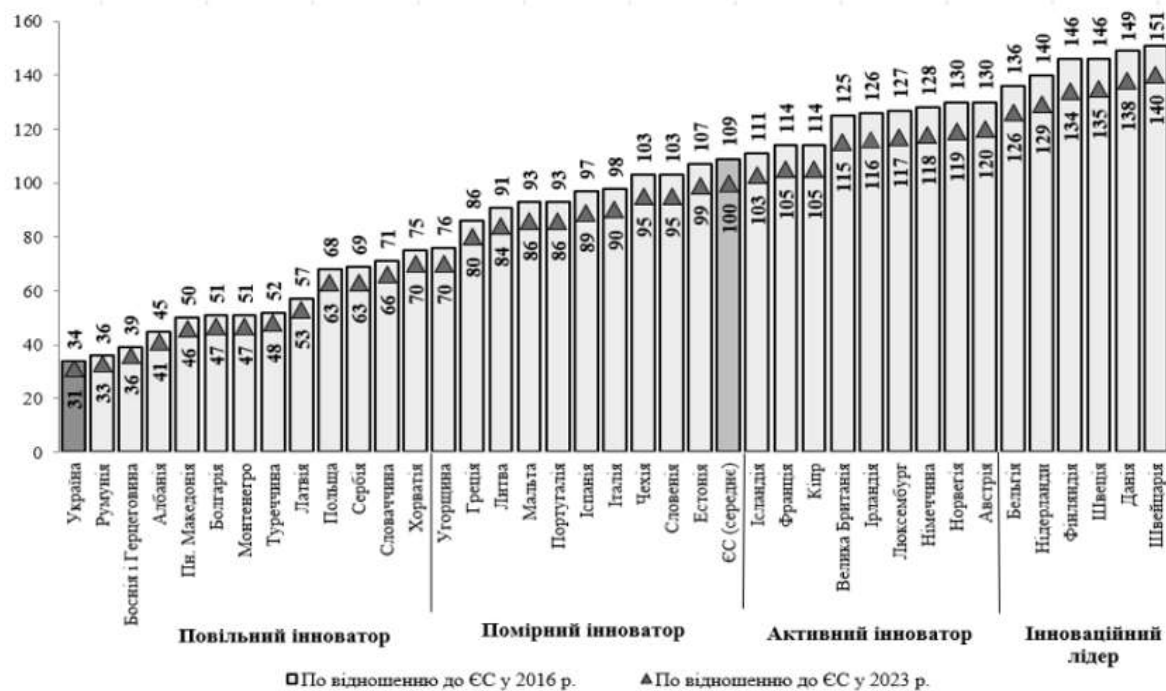


Рис. 1. Зведений інноваційний індекс за 2023 р. відносно середнього по ЄС



Зведений інноваційний індекс розраховують як середнє арифметичне цих індикаторів. На основі отриманих результатів визначають статус країни з чотирьох можливих (рис. 1):

- інноваційні лідери (оцінка вище 125 % від середнього показника по ЄС);
- активні інноватори (оцінка між 100-125 %);
- помірні інноватори (оцінка між 70-100 %);
- повільні інноватори (оцінка нижче 70 % від середнього показника по ЄС).

Спостерігається лідируюча позиція Швейцарії і в даному рейтингу. Також в секторі інноваційних лідерів провідні позиції займають Данія, Швеція, Фінляндія, Нідерланди та Бельгія, в більшості яких є представниками Скандинавської моделі інноваційної політики держави. Провідні позиції держав також перекликаються з Глобальним інноваційним індексом, хоча лідируючі позиції все таки мають відмінності.

Зокрема, спостерігаються значні розбіжності у витратах на НДДКР, структурі економіки, рівні підприємницької активності та залученні іноземних інвестицій.

Південна Корея демонструє високий рівень інвестицій у НДДКР з боку провідних компаній, що майже втричі перевищує аналогічний показник для країн ЄС. Водночас, рівень прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у відсотках від ВВП є значно нижчим.

Канада характеризується структурою економіки з меншою часткою промисловості та більшою часткою послуг, а також високим рівнем підприємницької активності.

США відзначаються високим рівнем підприємницької активності, значними інвестиціями в НДДКР з боку провідних компаній та великою кількістю "єдинорогів".

Австралія має меншу частку обробної промисловості порівняно з ЄС, але демонструє високий рівень підприємницької активності.

Китай характеризується великим сільськогосподарським та промисловим секторами, високим рівнем підприємницької активності та кількістю "єдинорогів", а також значними інвестиціями в НДДКР з боку провідних компаній, хоча їх кількість на мільйон населення є відносно невисокою.

Японія демонструє високі витрати на НДДКР з боку провідних компаній, але стикається з низьким рівнем ПІІ та скороченням населення.

Країни Латинської Америки, такі як Бразилія, Чилі та Мексика, характеризуються відносно високою часткою зайнятості в сільському господарстві та високим рівнем підприємницької активності, але мають нижчі витрати на НДДКР з боку провідних компаній.

Індія має великий сільськогосподарський сектор, високий рівень ПІІ та підприємницької активності.



Південна Африка має структуру економіки, подібну до ЄС, але демонструє низькі витрати на НДДКР з боку провідних компаній та високий рівень ПІІ та підприємницької активності.

Ці результати підкреслюють різноманітність інноваційних екосистем та необхідність врахування контекстних факторів при аналізі інноваційного розвитку.

Україна представлена в групі повільний інноватор. З 2016 року до 2023 ми змінили свою позицію на 3 показники. Це вказує на достатньо повільні процеси інноваційного розвитку, які були викликані нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, починаючи з 2014 року, часткова анексія територій, бойові дії, погіршення інвестиційного клімату, низька частка приватного фінансування НДДКР, з переважним залученням державного фінансування, початок повномасштабних бойових дій з лютого 2022 року. Також за загальний розвиток інноваційних екосистем всіх країни негативно вплинула пандемія Covid-19, яка призвела до високої смертності населення, перебудову бізнес-процесів, диверсифікацію економік, з занепадом таких сфер, як туризм та пасажирські перевезення.

Але саме з 2019 року спостерігалася активність наукових публікацій та здійснення науково-дослідних робіт саме в сфері медицини, що також було викликано пандемією Covid-19.

Розглянемо обсяги виділення державного фінансування в Україні на НДДКР протягом 2019-2023 рр. (рис.2)

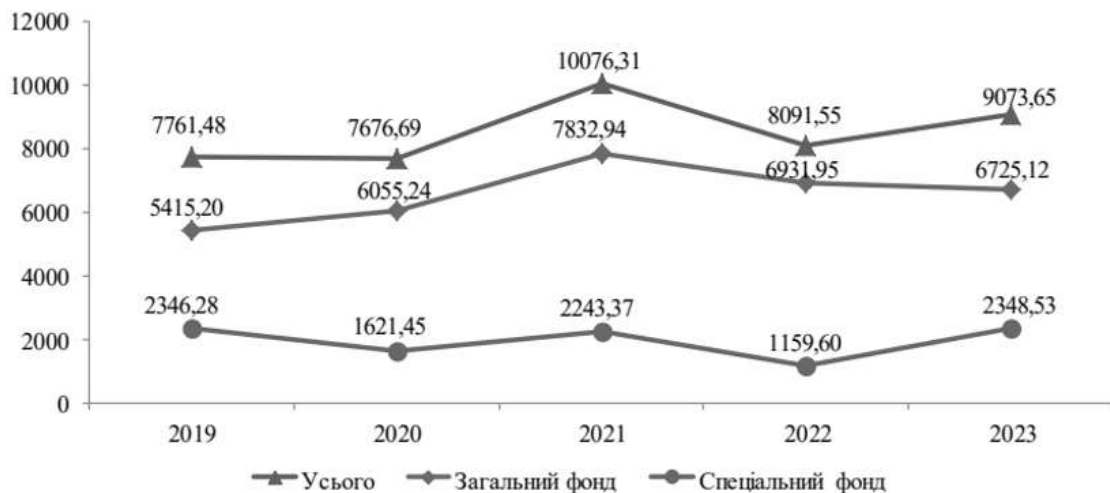


Рис. 2. Розмір державного фінансування НДДКР, млн. грн

В 2021 році спостерігається найвищий показник виділення державного фінансування в розмірі 10076,31 млн. грн, а також спад в 2022 та 2023 році, що може бути наслідком повномасштабного вторгнення в Україну і перерозподіл державного фінансування на більш пріоритетні галузі.



Якщо в загальному оцінити фінансування науково-дослідної діяльності в Україні за джерелами фінансування, то спостерігається скорочення обсягів фінансування з усіх джерел (табл. 3)

Таблиця 3.

Розподіл фінансування НДДКР за джерелами за 2021-2023 рр.

Рік	Витрати на науково-дослідну діяльність, усього <u>млн.грн.</u>	У тому числі за рахунок коштів (у %):							
		власних коштів	організацій державного сектору	т.ч. коштів державного бюджету	підприємницького сектору	організацій сектору вищої освіти	приватних некомерційних організацій	іноземних джерел	інших джерел
2021	20973,8	19,2	46,3	41,1	13,9	0,1	0,0	19,7	0,7
2022	17117,8	9,8	66,6	64,2	11,8	0,1	0,0	10,8	0,7
2023	21348,1	27,8	43,1	37,5	11,5	0,1	0,0	16,4	1,0

Розподіл відбувається таким чином, що найбільша частка фінансування науково-дослідної діяльності відбувається за рахунок державних коштів (кошти державного бюджету та фінансування від державних організацій, таких як Український фонд стартапів), наступний показник по розміру частки – фінансування за власний коштів науково-дослідних установ, за коштів іноземних джерел та підприємницького сектору. Незначна частка – організацій з сектору вищої освіти, а також інші джерела. Некомерційні недержавні організації в 2021-2023 роках взагалі не приймали участь у фінансуванні науково-дослідної роботи. В 2022 році, з початком повномасштабної війни, відбулося зниження частки іноземних джерел, але в 2023 році дана частка значно зростає, що було забезпечено за рахунок присутності міжнародних організацій в Україні та реалізація грантових програм для розвитку інноваційного потенціалу різних галузей економіки. Достатньо низьке залучення підприємницького сектору до фінансування науково-дослідної діяльності. Це може вказувати, або на незацікавленість підприємств в співпраці та фінансуванні науково-дослідної діяльності поза R&D лабораторій самих підприємств, або недостатньо пропрацьовані механізми залучення такого фінансування науково-дослідними установами. Значка частка саме державного фінансування, без підтримки від приватного сектору, також уповільнює процеси розбудови ефективної національної інноваційної екосистеми.

Висновки. Враховуючи міжнародний досвід та кроки, які здійснювали країни на шляху до розвитку науково-технологічних кластерів та інноваційних екосистем в цілому, можна підсумувати, що необхідним в першу чергу визначити чітку державну стратегію розвитку інновацій, з покроковим планом реалізації необхідних заходів. Також в більшості країн каталізатором змін





було цифровізація населення та обов'язково сфери публічних послуг, що дозволить державі діяти більш прозоро. Дані кроки підвищать рівень довіри до держави, яка має виступати основним модератором формування як регіональних, так і інноваційних екосистем.

Література:

1. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2024. – 108 с.
2. Сайт «Державна служба статистики» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Федулова Л.І. (2016). Напрями розвитку регіональних інноваційних екосистем в Україні. *Актуальні проблеми економіки*, (7), 240-248. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_28
4. World Intellectual Property Organization. (2022). *Офіційний сайт*. Режим доступу: <https://www.wipo.int/members/en/>

References:

1. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K., Kvasha, T.K., Havrys, T.V., Shved, N.Iu., Musina, L.A., & Osadcha, A.B. et al. (2024). *Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid* [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI [in Ukrainian].
2. Sait «Derzhavna sluzhba statystyky» [Site «State Statistics Service»]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Fedulova, L.I. (2016). *Napriamy rozvytku rehionalnykh innovatsiinykh ekosystem v Ukraini* [Directions for the development of regional innovation ecosystems in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy*. (7), 240-248. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_28 [in Ukrainian].
4. World Intellectual Property Organization. Official website. Retrieved from: <https://www.wipo.int/members/en/>



УДК 351.85:005.521:323.2(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-172-182](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-172-182)

Леськів Микола Богданович аспірант кафедри державної політики та врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів.
<https://orcid.org/0009-0003-8067-3810>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ, КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДЕРЖАВОТВОРЧИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню публічного управління сферою культури як важливого елемента стратегічного планування державотворчих процесів в Україні. В умовах сучасних викликів для держави, зокрема в контексті глобалізаційних процесів, є необхідність формування ефективної культурної політики, яка сприятиме збереженню національної ідентичності, розвитку креативних індустрій та інтеграції культури в економічний, соціальний і політичний контекст. Автор аналізує роль публічного управління в управлінні культурною сферою, визначає основні принципи, на яких має ґрунтуватися публічне управління у цій сфері, а також механізми реалізації культурних стратегій, що сприяють розвитку держави.

Особливу увагу приділено значенню культурної політики у процесах державотворення, а також її впливу на зміцнення національної ідентичності, на формування єдиного культурного простору, що об'єднує різноманітні регіони України. У статті розглядаються ключові аспекти, такі як взаємодія культурних інституцій і державних органів, роль держави у підтримці культурної спадщини, а також виявлені основні проблеми і виклики, з якими стикається публічне управління у сфері культури, зокрема недостатня координація між різними структурами, брак фінансування та відсутність чіткої стратегії розвитку.

Стаття також акцентує увагу на значенні міжвідомчої співпраці та залученні громадських ініціатив у формуванні культурної політики. Окремо вивчається роль креативних індустрій як важливого елемента економіки культури, а також шляхи адаптації публічного управління культурною сферою до вимог сучасного суспільства. Автор пропонує шляхи вдосконалення публічного управління в контексті європейської інтеграції, а також підкреслює необхідність створення стійкої моделі управління культурною сферою, яка буде відповідати запитам сучасного суспільства та підтримуватиме розвиток культурного потенціалу України.

Ключові слова: публічне управління, культура, культурна політика, державотворчі процеси, стратегічне планування, національна ідентичність, креативні індустрії, культурна спадщина, громадські ініціативи.



Leskiv Mykola Bohdanovych Postgraduate student at the Department of Public Policy and Governance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0003-8067-3810>

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF CULTURE, KEY DIRECTIONS IN THE STRATEGIC PLANNING OF STATE-BUILDING PROCESSES IN UKRAINE

Abstract. The article is dedicated to the study of public administration in the field of culture as an important element of strategic planning in state-building processes in Ukraine. In the context of current challenges facing the state, particularly regarding globalization, the need for an effective cultural policy is emphasized, one that will contribute to preserving national identity, developing creative industries, and integrating culture into the economic, social, and political context. The author analyzes the role of public administration in the management of the cultural sphere, defines the key principles upon which public administration in this sphere should be based, and identifies mechanisms for the implementation of cultural strategies that contribute to the state's development.

Particular attention is given to the importance of cultural policy in state-building processes, as well as its impact on strengthening national identity and forming a unified cultural space that unites diverse regions of Ukraine. The article discusses key aspects such as the interaction between cultural institutions and government bodies, the role of the state in supporting cultural heritage, and highlights the main issues and challenges faced by public administration in the cultural sector, including insufficient coordination between different structures, lack of funding, and the absence of a clear development strategy.

The article also focuses on the significance of interagency cooperation and the involvement of public initiatives in shaping cultural policy. The role of creative industries is separately examined as an important element of the culture economy, along with ways to adapt public administration in the cultural sphere to the demands of modern society. The author suggests ways to improve public administration in the context of European integration and emphasizes the need to create a sustainable model of cultural governance that meets the demands of contemporary society and supports the development of Ukraine's cultural potential.

Keywords: public administration, culture, cultural policy, state-building processes, strategic planning, national identity, creative industries, cultural heritage, public initiatives.

Постановка проблеми. Публічне управління є ключовим елементом для ефективного функціонування держави, а культурна сфера займає особливе місце серед стратегічних напрямів державного розвитку. Культура не лише відображає національну ідентичність, традиції та цінності суспільства, а й



активно впливає на економічне, соціальне та політичне життя країни. В умовах глобалізації, культурних змін та інтеграції в європейський простір, Україна стикається з низкою викликів у формуванні та реалізації ефективної культурної політики. Це потребує адекватного публічного управління, яке здатне забезпечити гармонійний розвиток культурної сфери, інтеграцію різних культурних груп і збереження національної спадщини.

Одним з ключових аспектів публічного управління є стратегічне планування державотворчих процесів. Культура є важливою складовою цієї стратегії, оскільки вона визначає основні орієнтири розвитку суспільства, формує його духовні та моральні основи. Важливою проблемою є недостатній рівень координації між державними органами, які займаються культурною політикою, що призводить до фрагментації управлінських функцій і слабкої ефективності реалізації культурних стратегій. У багатьох випадках існують проблеми з фінансуванням культурних проектів, відсутністю чіткої стратегії розвитку культурних індустрій, а також низьким рівнем взаємодії з громадськими ініціативами, що знижує громадську підтримку культурної політики.

Державне управління культурною сферою потребує створення ефективних механізмів для розвитку культурного потенціалу країни, що включають підтримку культурної спадщини, розвиток творчих індустрій, освіту в культурній сфері, а також активну участь громадян у формуванні культурної політики. У контексті європейської інтеграції важливим є впровадження європейських стандартів і практик у сферу публічного управління культурною політикою. Для цього необхідно створити сталу модель управління, яка б сприяла розвитку культурного потенціалу, національної ідентичності, а також інтеграції України у міжнародну культурну спільноту.

Одним із ключових завдань є вдосконалення механізмів міжвідомчої співпраці в управлінні культурною сферою, оскільки ефективна культурна політика потребує узгоджених зусиль на рівні державних структур, місцевих органів влади, громадських організацій та культурних інститутів. Потрібно враховувати потреби та інтереси різних регіонів України, оскільки кожен з них має свої особливості у розвитку культурної сфери, а також існуючі проблеми у сфері культурної інтеграції.

Відповідно, публічне управління сферою культури в Україні потребує комплексного підходу, який враховував би як національні особливості, так і міжнародні тенденції в культурному розвитку. Необхідно створити дієву систему стратегічного планування, яка б забезпечувала сталий розвиток культурної сфери, сприяла б збереженню національної спадщини і підтримці культурного потенціалу в умовах сучасних глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження публічного управління культурною сферою в Україні є важливою складовою наукової роботи в контексті стратегічного планування державотворчих процесів. Сфера культури знаходиться на перехресті багатьох чинників — соціальних, еконо-



мічних і політичних, що робить її однією з найбільш складних для управління. Останні роки в Україні активно розвиваються наукові праці, які досліджують різні аспекти управління культурною сферою в умовах постійних трансформацій.

Одним з основних напрямів є вивчення ролі культурної політики як інструменту державотворення. Останні дослідження наголошують на важливості культурної політики для забезпечення національної ідентичності та збереження культурної спадщини. Так, у роботах таких вітчизняних авторів, як М. Я. Левчук, О. В. Кириченко та інші, акцентується увага на взаємозв'язку між культурою та політичною стабільністю держави, а також на тому, як культурна політика може сприяти розвитку демократії та зміцненню громадянського суспільства.

Окрему увагу дослідники приділяють механізмам публічного управління в культурній сфері. Останнім часом публікуються роботи, які аналізують досвід європейських країн у галузі культурної політики та управління. Наприклад, у дослідженнях І. С. Ковальчука та М. А. Пантелєєвої розглядаються ключові принципи культурної політики Європейського Союзу, які можуть бути адаптовані до українських реалій, зокрема щодо розподілу фінансування культурних проєктів, розвитку креативних індустрій і взаємодії з громадськими ініціативами.

Важливим напрямом є також дослідження інституційних проблем публічного управління в культурній сфері. Відомо, що одним із головних викликів в Україні є відсутність ефективної координації між державними органами, що займаються культурною політикою, місцевими органами влади та культурними інститутами. Проблема недостатньої координації була порушена у ряді робіт, зокрема в дослідженнях Ю. П. Середи та В. В. Деркача. Вони зазначають, що відсутність чіткої стратегії розвитку, а також неефективне фінансування культурних проєктів знижують рівень реалізації культурної політики.

Не менш важливим є розвиток креативних індустрій як частини культурної економіки. У наукових публікаціях В. Л. Шевчука та Л. В. Багрія вивчаються питання інтеграції креативних індустрій у загальну стратегію розвитку культури та економіки України. Автори підкреслюють важливість підтримки підприємництва в сфері культури, створення сприятливого середовища для розвитку культурних стартапів і впровадження новітніх технологій в культурну сферу.

Однією з актуальних тем є також роль громадських ініціатив у формуванні культурної політики. У багатьох дослідженнях, таких як у працях О. А. Бондаренко та С. В. Трощинської, розглядається важливість громадських організацій у формуванні стратегій розвитку культурної політики, зокрема через механізми громадського обговорення та участі в ухваленні важливих рішень щодо культурних проєктів.

Сучасні дослідження в Україні вказують на необхідність комплексного підходу до публічного управління сферою культури, що включає як розвиток



механізмів управління, так і інтеграцію креативних індустрій та активну участь громадянського суспільства. Основні публікації останніх років сприяють розумінню проблем і можливостей у сфері культурної політики, надаючи нові інсайти щодо вдосконалення державного управління в цій галузі.

Мета статті - полягає в дослідженні публічного управління сферою культури в Україні як важливого елемента стратегічного планування державо-творчих процесів. Основна мета – визначити ключові напрями культурної політики, механізми її реалізації та виклики, які стоять перед державним управлінням у цій сфері. Зокрема, увага акцентується на важливості формування ефективної стратегії культурного розвитку для зміцнення національної ідентичності, підтримки культурної спадщини та сприяння розвитку креативних індустрій, що безпосередньо впливають на економічний і соціальний розвиток України. У статті також розглядаються інституційні аспекти публічного управління культурною сферою та можливості для підвищення координації між різними органами державної влади, громадськими організаціями та місцевими громадами для досягнення стійкого розвитку культурної політики.

Виклад основного матеріалу. Принципи публічного управління в сфері культури є фундаментом для забезпечення ефективного функціонування культурної політики в Україні. Важливим є принцип демократичності, який полягає у забезпеченні участі громадян та культурних організацій у процесі формування та реалізації культурної політики. Це забезпечує відкритість і прозорість ухвалення рішень, а також дозволяє враховувати думки різних соціальних груп, що створює умови для розвитку різноманітних культурних ініціатив.

Ще одним важливим принципом є принцип культурної різноманітності. В Україні існує багатий культурний ландшафт, що охоплює різноманітні етнічні та національні групи. Тому політика, що базується на визнанні і підтримці культурних відмінностей, сприяє формуванню єдиного культурного простору, в якому кожна культура має можливість зберігати свою ідентичність та вносити свій вклад у загальну культурну спадщину країни.

Не менш важливим є принцип соціальної згуртованості. Він передбачає, що культурна політика повинна забезпечувати рівні можливості для культурного розвитку всіх верств населення, підтримуючи різноманітні культурні ініціативи, незалежно від їхнього походження чи соціального статусу. Це створює умови для інтеграції та соціальної єдності в рамках багатокультурного суспільства [1].

Ще одним принципом є принцип сталості та довгостроковості культурної політики, що означає необхідність розробки та впровадження культурних стратегій, які б враховували потреби не тільки поточного часу, а й враховували майбутні покоління. Принцип інтеграції культурної політики в загальну стратегію державного розвитку визначає важливість взаємодії культурної політики з іншими сферами, такими як економіка, освіта, наука та



соціальна сфера, що дозволяє культурному розвитку впливати на всі аспекти державного управління.

Механізми реалізації культурної політики в контексті стратегічного планування є основою для досягнення поставлених цілей у сфері культури, зокрема збереження культурної спадщини, розвитку сучасних культурних індустрій та інтеграції культури в економічну та соціальну сфери державного життя. Вони включають низку практичних інструментів і заходів, які забезпечують здійснення культурних стратегій на різних рівнях управління.

Одним з основних механізмів є розробка та реалізація національних, регіональних і місцевих культурних програм. Стратегічне планування культурної політики включає в себе створення комплексних програм, що визначають пріоритети розвитку культури, а також передбачають конкретні дії та фінансові ресурси для їхнього втілення. Програми можуть охоплювати різноманітні аспекти, такі як охорона культурної спадщини, розвиток сучасних культурних форм (музика, театр, кінематограф), підтримка творчих індустрій, формування культурного туризму тощо [6].

Іншим важливим механізмом є законодавче забезпечення культурної політики, яке створює правову основу для реалізації культурних програм і ініціатив. У цьому контексті важливою є наявність чітких законів, що регулюють сферу культури, захищають культурну спадщину, підтримують культурне різноманіття та надають механізми підтримки творчих індустрій. Це також включає в себе розвиток правових норм, що сприяють фінансуванню культурних проєктів, підтримці митців і культурних установ, а також створенню сприятливого середовища для культурної діяльності.

Не менш важливим механізмом є фінансування культурних ініціатив, що передбачає виділення державних та місцевих бюджетних коштів на реалізацію культурних проєктів [3]. Крім державного фінансування, важливим є розвиток механізмів залучення приватних інвесторів і міжнародної підтримки для фінансування культурних ініціатив. Це може включати гранти, субсидії, податкові пільги для культурних організацій та підприємств.

Важливим елементом механізмів реалізації є також співпраця з громадськими організаціями, культурними асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами. Взаємодія між державними органами і громадськістю створює умови для ефективної реалізації культурної політики, враховуючи інтереси та потреби різних соціальних груп.

Крім того, значну роль у реалізації культурної політики відіграє моніторинг і оцінка ефективності культурних програм та заходів. Це забезпечує зворотній зв'язок і дає можливість коригувати стратегії в разі виявлення недоліків або зміни суспільних та економічних умов. Оцінка результативності культурної політики є важливим інструментом для удосконалення існуючих механізмів управління та підвищення ефективності реалізації культурних стратегій [7].



Проблеми координації в публічному управлінні культурою є одними з основних викликів, з якими стикаються державні органи, культурні інституції та громадські організації. Складність цих проблем полягає в тому, що культура охоплює багато аспектів життя суспільства, а ефективне управління культурною сферою потребує узгодження з іншими сферами, такими як економіка, освіта, туризм, соціальна сфера тощо. Одними з найбільших проблем є недостатня координація в процесах фінансування та формуванні стратегії розвитку культурної політики.

Одна з головних проблем, яка зумовлює складнощі в управлінні культурною політикою, — це недостатнє і нерівномірне фінансування культурних проектів. В умовах обмежених бюджетних ресурсів часто виникають труднощі при визначенні пріоритетів у фінансуванні культурних ініціатив, що може призводити до того, що важливі проекти не отримують належної підтримки. Крім того, часто є проблеми з координацією між різними рівнями управління — державними, регіональними та місцевими органами влади. Це може призвести до дублювання зусиль або, навпаки, до недофінансування окремих культурних ініціатив.

Особливо важливим є питання фінансування розвитку творчих індустрій, які є основною складовою сучасної культурної політики. В Україні існує потреба в розробці механізмів підтримки креативних індустрій, таких як кінематографія, музика, дизайн, театральне мистецтво тощо, що потребують постійної фінансової підтримки. Нерідко виникає ситуація, коли відсутність довгострокових інвестицій в культурні індустрії перешкоджає їхньому розвитку, знижуючи потенціал економіки країни [8].

Окремою проблемою є відсутність чіткої стратегії розвитку культурної політики, яка б враховувала як традиційні культурні інтереси, так і нові культурні тенденції, такі як креативні індустрії, цифрові технології та міжкультурний діалог. Зокрема, відсутність комплексного підходу до стратегічного планування культурної політики на всіх рівнях управління призводить до неузгодженості між національними, регіональними та місцевими планами і проектами. Це також обмежує здатність держави адаптувати культурну політику до нових умов, таких як глобалізація і цифровізація, які впливають на культурні процеси [5].

Іншою проблемою є відсутність чіткої координації між різними органами державної влади та громадськими організаціями в розробці стратегії розвитку культури. Культура часто вважається самостійною сферою без достатнього зв'язку з іншими галузями, що призводить до фрагментації культурної політики та її неефективності. Наприклад, культурні стратегії не завжди враховують економічні або соціальні аспекти розвитку, що є необхідним для забезпечення сталості та взаємодії культурних ініціатив з іншими напрямками державної політики.



Для покращення координації в публічному управлінні культурною необхідно розробити єдину національну стратегію культурної політики, яка б охоплювала всі аспекти культурного розвитку та була б інтегрована з іншими стратегічними планами, такими як економічний розвиток, соціальна політика та освіта. Також важливою є потреба в створенні міжвідомчих робочих груп, які забезпечать координацію між різними державними структурами та культурними інститутами на всіх рівнях.

Крім того, необхідно забезпечити прозорість у процесах фінансування, запровадивши механізми моніторингу та оцінки ефективності витрат на культурні проекти, а також створити механізми для залучення приватних інвестицій у культурну сферу. Стратегічне планування повинно базуватися на взаємодії культурних інститутів з громадськими ініціативами, що дозволить досягти більшої гнучкості та ефективності культурної політики в умовах швидко змінюваного суспільства [2].

Вдосконалення публічного управління культурною політикою є важливим завданням для сталого розвитку культурної сфери в Україні. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровізацією, а також економічними труднощами, вимагають адаптації культурної політики до нових реалій [4]. Для цього необхідно розробити стратегії, які забезпечать ефективне управління культурною сферою та сприятимуть її розвитку на довгострокову перспективу. Зокрема, ці стратегії мають бути спрямовані на інтеграцію культури в економічну, соціальну та політичну системи України.

Основною стратегією має бути розробка комплексної національної стратегії культурної політики, яка враховує всі аспекти культурного розвитку, від збереження культурної спадщини до підтримки креативних індустрій. Ця стратегія повинна поєднувати традиційні культурні цінності з новими тенденціями, такими як розвиток цифрових технологій у культурній сфері та підтримка інноваційних культурних ініціатив. Важливою є координація між національними, регіональними та місцевими органами влади, щоб культурна політика була єдиною та узгодженою на всіх рівнях.

Для сталого розвитку культурної сфери необхідно збільшити фінансування культури [6]. Це включає як державне, так і приватне фінансування. Для цього варто створити стимулюючі механізми для залучення інвестицій у культурну інфраструктуру, зокрема через розвиток культурно-туристичних кластерів, а також підтримку креативних індустрій, таких як кінематографія, музика та дизайн. Розробка податкових пільг для культурних проектів та підтримка культурних підприємств на місцевому рівні стане важливим кроком до економічної стабільності цієї сфери.

Важливою стратегією є залучення громадськості до формування культурної політики. Громадські організації, культурні інституції та місцеве самоврядування повинні бути активними учасниками процесу розробки та реалізації культурних ініціатив. Міжвідомча співпраця між різними органами



влади також має ключове значення для інтеграції культурних проєктів у ширшу соціально-економічну політику. Вдосконалення механізмів комунікації між урядовими структурами та громадськістю дозволить досягти більшої ефективності у реалізації культурних програм.

Стратегія розвитку культурного туризму є важливою частиною сталого розвитку культурної сфери в Україні [5]. Важливо створювати нові культурні маршрути, розвивати культурні фестивалі та події, що можуть привабити туристів з усього світу. Одночасно необхідно інтегрувати українську культуру на міжнародній арені, підтримуючи культурні обміни, участь в міжнародних виставках, фестивалях та інших культурних заходах. Це дозволить підвищити культурну привабливість країни та зміцнити її імідж на глобальному рівні.

Інтеграція цифрових технологій у культурну сферу стане одним із ключових напрямів розвитку публічного управління культурною політикою. Важливо створювати онлайн-платформи для популяризації української культури, розвивати цифрові музеї, архіви, бібліотеки та інші культурні проєкти, які можуть бути доступні для глобальної аудиторії. Також необхідно підтримувати розвиток креативних індустрій, які активно використовують новітні технології для створення інноваційних продуктів [8].

Не менш важливим є розвиток освіти в культурній сфері. Створення програм підготовки кадрів для культурного сектору, зокрема для управлінців культурними проєктами та підприємствами, дозволить забезпечити професійний розвиток сфери культури. Це включає як навчальні курси, так і науково-дослідницькі проєкти, спрямовані на аналіз і вдосконалення культурної політики, зокрема в контексті сталого розвитку [7].

Останньою, але не менш важливою стратегією є збереження культурної спадщини та традицій. Це вимагає розробки заходів, спрямованих на охорону пам'яток історії та культури, підтримку ремесел і народних промислів, а також збереження національних традицій у контексті сучасного світу. Створення ефективної системи охорони культурної спадщини стане важливим елементом в стратегічному плануванні розвитку культурної сфери України.

Таким чином, стратегії вдосконалення публічного управління культурною політикою повинні враховувати як внутрішні виклики, так і можливості для інтеграції України в міжнародне культурне середовище. Їх реалізація дозволить створити стійку і адаптивну культурну політику, яка сприятиме сталому розвитку культурної сфери та зміцненню національної ідентичності.

Висновки. Публічне управління сферою культури є важливим інструментом стратегічного планування державотворчих процесів в Україні. Культура не лише відображає національні цінності та ідентичність, а й має значний вплив на економічний і соціальний розвиток країни. У контексті глобалізаційних викликів, цифровізації та економічних труднощів, ефективне управління культурною сферою стає необхідною умовою для сталого розвитку країни та зміцнення її культурної ідентичності.



Основними принципами публічного управління в сфері культури повинні бути демократичність, прозорість, доступність і взаємодія між державними органами, громадськими організаціями та культурними інституціями. Важливим аспектом є розвиток міжвідомчої співпраці для забезпечення ефективної реалізації культурної політики на всіх рівнях. Також необхідно посилити підтримку креативних індустрій, які стають важливим елементом сучасної економіки, а також сприяють інтеграції культури в глобальні процеси.

Фінансування культури, створення стабільної та чіткої стратегії розвитку є критичними складовими ефективного публічного управління. Розвиток культурного туризму, збереження культурної спадщини та адаптація культурної політики до вимог сучасного суспільства повинні стати пріоритетними напрямками роботи державних органів.

Стратегії вдосконалення публічного управління в сфері культури повинні включати підтримку культурної спадщини, розвиток національної освіти в культурній сфері, а також активне залучення громадських ініціатив. Крім того, важливо створити механізми для підтримки культурних проєктів на місцевому рівні та інтегрувати інноваційні цифрові технології для популяризації культури на міжнародному рівні.

Загалом, вдосконалення публічного управління культурною політикою є основою для розвитку сталого та інтегрованого культурного середовища, яке буде відповідати потребам сучасного суспільства і сприятиме розвитку національної ідентичності, економічної стабільності та соціальної згуртованості в Україні.

Література:

1. Боярчук, І. М. (2018). Культура як чинник державотворення: проблеми теорії та практики. Київ: Інститут культурології НАН України.
2. Гуцал, І. Я. (2019). Публічне управління та культурна політика: новітні підходи. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка.
3. Кондрашев, В. А. (2017). Стратегічне управління в культурній сфері: теорія та практика. Київ: Наукова думка.
4. Мельничук, О. О. (2020). Публічне управління культурною спадщиною в Україні: виклики та перспективи. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка.
5. Павленко, А. М. (2016). Культурна політика та її роль у розвитку національної ідентичності. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна.
6. Петров, Д. М. (2021). Креативні індустрії: перспективи розвитку в Україні. Київ: НПУ "Інститут економіки та прогнозування".
7. Степаненко, Л. І. (2015). Публічне управління: основи теорії і практики. Київ: Видавничий дім "Київ".
8. Харченко, С. В. (2022). Міжнародний досвід публічного управління в культурній сфері: уроки для України. Одеса: Одеський національний університет.

References:

1. Boyarchuk, I. M. (2018). Kultura yak chynnyk derzhavotvorennia: problemy teorii ta praktyky [Culture as a factor of state formation: Problems of theory and practice]. Kyiv: Instytut kulturolohii NAN Ukrainy. [in Ukrainian]





2. Hutsal, I. Ya. (2019). Publichne upravlinnia ta kulturna polityka: novitni pidkhody [Public management and cultural policy: New approaches]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. [in Ukrainian]
3. Kharchenko, S. V. (2022). Mizhnarodnyi dosvid publichnoho upravlinnia v kulturnii sferi: uroky dlia Ukrainy [International experience in public management in the cultural sector: Lessons for Ukraine]. Odesa: Odeskyi natsionalnyi universytet. [in Ukrainian]
4. Kondrashev, V. A. (2017). Stratehichne upravlinnia v kulturnii sferi: teoriia ta praktyka [Strategic management in the cultural sector: Theory and practice]. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian]
5. Melnychuk, O. O. (2020). Publichne upravlinnia kulturnoiu spadshchynoiu v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Public management of cultural heritage in Ukraine: Challenges and prospects]. Zhytomyr: Zhytomyrskyi derzhavnyi universytet imeni Ivana Franka. [in Ukrainian]
6. Pavlenko, A. M. (2016). Kulturna polityka ta yii rol u rozvytku natsionalnoi identychnosti [Cultural policy and its role in the development of national identity]. Kharkiv: KhNU im. V. N. Karazina. [in Ukrainian]
7. Petrov, D. M. (2021). Kreatyvni industrii: perspektyvy rozvytku v Ukraini [Creative industries: Development prospects in Ukraine]. Kyiv: NIU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia". [in Ukrainian]
8. Stepanenko, L. I. (2015). Publichne upravlinnia: osnovy teorii i praktyky [Public management: Basics of theory and practice]. Kyiv: Vydavnychiy dim "Kyiv". [in Ukrainian]



УДК 378.014.61:174.7

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-183-195](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-183-195)

Лопушинський Іван Петрович завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, м.Івано-Франківськ, <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Момоток Олена Миколаївна старший викладач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-5817-384X>

Козакова Лідія Олександрівна кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0003-9984-3250>

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті на основі аналізу останніх наукових досліджень проблеми, що розглядається, нормативно-правового забезпечення академічної доброчесності, європейського досвіду та практики його імплементації в галузі вищої освіти України показано, що академічна доброчесність відіграє все більшу роль на євроінтеграційному шляху нашої держави; звернуто увагу на те, що вітчизняні науковці всебічно вивчають проблематику академічної доброчесності, зокрема розглядають механізми та філософське підґрунтя академічної доброчесності як форми соціального контролю та подають академічну доброчесність як основу академічного успіху; з'ясовано, що в процесі вивчення проблематики академічної доброчесності вітчизняні вчені особливої уваги надають дотриманню принципів академічної доброчесності в закладах вищої освіти, зокрема досліджують академічну доброчесність як елемент самоорганізації освітнього середовища, вивчають академічну доброчесність та штучний інтелект у контексті подолання викликів в освітньо-науковій діяльності України та зарубіжних держав, розглядають питання реалізації академічної доброчесності в освітньо-науковому просторі, показують академічну доброчесність як дієвий інструмент посилення якості вищої освіти, вивчають проблеми реалізації вступу до ЄС в контексті запровадження академічної доброчесності в закладах вищої освіти, досліджують міжнародні



етичні принципи академічної доброчесності в освіті та науці тощо; доведено, що ухвалення нормативно-правового забезпечення щодо посилення принципів академічної доброчесності насамперед у вищій освіті, культивування в ній принципів академічної доброчесності сприятиме якнайшвидшому входженню України до європейського освітнього простору і тим самим у найближчій перспективі забезпечить належне місце нашої державі в європейському співтоваристві.

Ключові слова: академічні спільноти, академічна доброчесність, цінності академічної доброчесності, культура академічної доброчесності, принципи академічної доброчесності, державна політика, нормативно-правове забезпечення імплементації державної політики академічної доброчесності, правила академічної доброчесності, правові та організаційні механізми її формування та забезпечення вища освіта, Європейський Союз, європейський досвід, євроінтеграція України.

Lopushynskyi Ivan Petrovych head of the Department of Public Management and Administration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, doctor of science in public administration, professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Ivano-Frankivsk, <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Olena Mykolaivna Momotok senior lecturer at the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, Kherson National Technical University, 29016, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-5817-384X>

Kozakova Lidiya Oleksandrivna kandydat filolohichnykh nauk, dotsent, dotsent of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0009-0003-9984-3250>

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE POLICY OF ACADEMIC INTEGRITY IN THE HIGHER EDUCATION SECTOR OF UKRAINE: ON THE PATH TO EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The article, based on an analysis of the latest scientific research on the problem under consideration, the regulatory and legal support for academic integrity, European experience and the practice of its implementation in the field of higher education in Ukraine, shows that academic integrity plays an increasingly important role on the European integration path of our state; attention is drawn to the fact that domestic scientists comprehensively study the issues of academic integrity, in particular, they consider the mechanisms and philosophical basis of academic integrity as a form of social control and consider academic integrity as the



basis of academic success; It was found that in the process of studying the issues of academic integrity, domestic scientists pay special attention to compliance with the principles of academic integrity in higher education institutions, in particular, they study academic integrity as an element of self-organization of the educational environment, study academic integrity and artificial intelligence in the context of overcoming challenges in educational and scientific activities of Ukraine and foreign countries, consider the issue of implementing academic integrity in the educational and scientific space, show academic integrity as an effective tool for enhancing the quality of higher education, study the problems of implementing accession to the EU in the context of introducing academic integrity in higher education institutions, research international ethical principles of academic integrity in education and science, etc.; It has been proven that the adoption of regulatory and legal provisions to strengthen the principles of academic integrity, primarily in higher education, and the cultivation of the principles of academic integrity in it will contribute to the earliest possible entry of Ukraine into the European educational space and thereby, in the near future, will ensure our state's due place in the European community.

Keywords: academic communities, academic integrity, values of academic integrity, culture of academic integrity, principles of academic integrity, state policy, regulatory and legal support for the implementation of state policy on academic integrity, rules of academic integrity, legal and organizational mechanisms for its formation and maintenance, higher education, European Union, European experience, European integration of Ukraine.

Постановка проблеми. «Академічна доброчесність є способом змінити цей світ. Але спочатку змініть університет, а вже потім – світ» – Юнгсуп Кім, учасник Конференції Міжнародного центру академічної доброчесності [1]. Справді, для того, щоб настали глобальні зміни, щоб змінити будь-яку систему, завжди варто розпочинати насамперед із себе й виховувати порядного громадянина та справедливу людину в собі та у своєму середовищі. Міжнародний центр академічної доброчесності визначає академічну доброчесність як дотримання п'яти фундаментальних цінностей: чесності, довіри, справедливості, поваги, відповідальності та відваги до дій. З цих цінностей випливають принципи поведінки, які дозволяють академічним спільнотам втілювати ідеали в дії, оскільки замало лише вірити у фундаментальні цінності, їх потрібно відстоювати, навіть зіткнувшись із тиском з боку інших чи відмінними поглядами, а це вимагає цілеспрямованості, відданості та відваги [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом (упродовж 2022- початку 2025 рр.) до висвітлення проблематики академічної доброчесності активно зверталися вітчизняні автори різних галузей науки, зокрема Висоцька О. (розглядає механізми та філософське підґрунтя академічної доброчесності як форми соціального контролю) [3], Гоцалюк А. А. (досліджує





академічну доброчесність як елемент самоорганізації освітнього середовища) [4], Гришко В. І., Киричук Б. С. (вивчають академічну доброчесність та штучний інтелект у контексті подолання викликів в освітньо-науковій діяльності України та зарубіжних держав) [5], Ільченко О. А. (аналізує стан академічної доброчесності в освітньо-науковому просторі вищої школи) [6], Конівіцька Т. Я., Кусій М. І. (розглядають питання реалізації академічної доброчесності в освітньо-науковому просторі) [7], Лобань Г. А., Фаустова М. О., Чумак Ю. В. (описують академічну доброчесність як важливий елемент системи підвищення якості освіти [8], Мазуренко С. В. (виокремлює визначальні чинники аксіологічного виміру поняття «академічна доброчесність») [9], Олійник О. Б. (розглядає академічну доброчесність як філософсько-правову категорію) [10], Педченко Н. С., Гасій О. В., Сарапин В. В., Туль С. І., Власенко В. А. (показують академічну доброчесність як дієвий інструмент посилення якості вищої освіти в ПУЕТ [12], Перетятко Ю. М., Костюченко І. А. (описують процес застосування академічної доброчесності при здійсненні магістерського дослідження) [13], Покотило К. М., Силкіна С. О. (на прикладі архітектурного факультету Київського національного університету будівництва і архітектури описують академічну культуру та доброчесність в освітньому процесі в умовах воєнних реалій) [14], Самчук В. (розглядає проблематику академічної доброчесності та репутація університету) [18], Сергієнко А. С. (досліджує юридичний та педагогічний аспекти академічної доброчесності в системі цінностей магістрів-правників) [19], Токарев В. М., Панфілов Ю. І. (вивчають проблеми реалізації вступу до ЄС в контексті запровадження академічної доброчесності у закладах вищої освіти) [21], Ульянова Г. О., Бааджи Н. П. (розглядають академічну доброчесність як основу академічного успіху) [22], Хамітов Н. В. (досліджує академічну доброчесність як виклик, вимогу і волю в контексті філософської антропології, етики та філософії освіти) [23], Черненко Н. А. (описує академічну доброчесність як аксіологічний вимір освіти в площині викликів в умовах стрімкої віртуалізації академічного простору) [24], Шестакова С., Сухомлинова О. (вивчають практику дотримання академічної доброчесності в зарубіжних країнах) [25], Шинкарук О. В. (досліджує міжнародні етичні принципи академічної доброчесності в освіті та науці) [26], Явір В. А., Маркішев Д. О. (описують спроби законодавчого врегулювання академічної доброчесності в контексті євроінтеграції України) [29] та ін. Отже, як видно, вітчизняні науковці різнобічно розглядають проблематику академічної доброчесності, що, зокрема, наближує нашу країну до членства в Європейському Союзі. Водночас, у цих публікаціях, написаних упродовж 2022 – 2025 років, по суті не аналізуються нові законодавчі ініціативи щодо формування та реалізації державної політики академічної доброчесності в галузі вищої освіти та належного культивування в українському суспільстві культури академічної доброчесності.



Мета статті. Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення державної політики академічної доброчесності в галузі вищої освіти, розгляд чинних та нових законодавчих ініціатив України щодо запровадження та дотримання академічної доброчесності в контексті її євроінтеграційного руху.

Виклад основного матеріалу. Якісна зміна системи вищої освіти вимагає розроблення нових підходів до навчання та викладання, утвердження чесності та етичних цінностей в освітньому процесі і науковій діяльності, створення нових механізмів побудови комунікації в закладах вищої освіти, що сприятиме формуванню високої академічної культури, носіями якої будуть науково-педагогічні і наукові працівники та здобувачі освіти [27].

28 вересня 2017 року набрав чинності Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту» [17]. Відповідно до статті 42 Закону [17] «академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень» [17]. Закон запровадив і формалізував єдині для всіх рівнів освіти види порушень академічної доброчесності (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання).

Крім того, стаття 42 Закону України «Про освіту» визначає особливості дотримання академічної доброчесності науково-педагогічними і науковими працівниками та здобувачами освіти; види академічної відповідальності науково-педагогічних і наукових працівників та здобувачів освіти; права осіб, стосовно яких порушено питання про порушення ними академічної доброчесності тощо [17].

Законом України «Про освіту» [17] також було внесено відповідні зміни до Закону України «Про вищу освіту» [16], якими визначено зміст академічної доброчесності. Так, відповідно до пункту 1-1 частини першої статті 1 Закону України «Про вищу освіту» [16] академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених Законом України «Про освіту» [17], цим Законом [17] та іншими законами України правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень [17].

Зміни стосуються також визначення переліку обов'язків науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників та здобувачів освіти. Так, згідно з пунктом 3-1 статті 58 Закону України «Про вищу освіту» [16] науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники закладу вищої освіти зобов'язані дотримуватися в освітньому процесі та науковій (творчій) діяльності академічної доброчесності та забезпечувати її дотримання здобувачами вищої освіти. Особи, які навчаються у закладах вищої освіти, зі свого боку,



зобов'язані виконувати вимоги освітньої (наукової) програми (індивідуального навчального плану (у разі наявності), дотримуючись академічної доброчесності, та досягати визначених для відповідного рівня вищої освіти результатів навчання (пункт 3 статті 63 Закону України «Про вищу освіту» [16]).

Своєю чергою, відповідно до Закону [17] заклади вищої освіти зобов'язані вживати заходів, у тому числі шляхом запровадження відповідних новітніх технологій, щодо запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових роботах наукових, науково-педагогічних, педагогічних, інших працівників і здобувачів вищої освіти та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності (пункт 1) частини третьої статті 32 Закону України «Про вищу освіту» [16]).

З метою безумовного виконання Закону України «Про освіту» [17] Міністерство освіти і науки України 26 жовтня 2017 року надіслало закладам вищої освіти, що перебувають у його підпорядкуванні, Лист за № 1/9-565 «Щодо забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти» [27] та згодом, майже через рік, Лист від 23 жовтня 2018 року № 1/9-650 «Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти» [28]. Названі Рекомендації було розроблено МОН у межах Проєкту сприяння академічної доброчесності в Україні – SAIUP за підтримки Посольства США в Україні на основі вивчення успішного міжнародного досвіду підтримки принципів академічної доброчесності.

У той же час у грудні 2017 року Відділ гуманітарної безпеки Національного інституту стратегічних досліджень підготував Аналітичну записку «Стан і проблеми боротьби з плагіатом в українській освіті» [20], у якій було проаналізовано ситуацію з дотриманням принципів академічної доброчесності у вітчизняній освіті в частині широкого поширення проявів плагіату та розглянуто основні компоненти міжнародного досвіду впровадження академічної доброчесності. Також було визначено основні чинники, що сприяють поширенню негативних практик, та запропоновано заходи, спрямовані на їх подолання [20].

Крім того, Національний інститут стратегічних досліджень звернув особливу увагу на те, що «останніми роками проблема боротьби з академічною недоброчесністю неодноразово опинялася в центрі суспільної уваги, однак цій боротьбі завжди бракувало системності, і її результати, як правило, обмежувалися викриттям чергового плагіатора із середовища високопосадовців, політичної чи наукової еліти. Короткочасний суспільний резонанс не супроводжувався спробами впорядкування відповідного правового поля і не призводив до організаційних, а подекуди, навіть репутаційних наслідків для плагіаторів [20].

Зважаючи на такий стан справ, народними депутатами України Стефанчуком Р. І., Гришиною Ю. М. та ін. і було розроблено проєкт Закону України «Про академічну доброчесність», що зареєстрований у парламенті



08 січня 2024 року за № 10392 [15]. У Документі зазначається, що «Верховна Рада України визнає академічну доброчесність важливою передумовою провадження якісної освітньої та наукової (творчої) діяльності, здобуття якісної освіти, забезпечення на цій основі довіри до результатів навчання і наукових (творчих) досягнень, а також формування поваги до честі та гідності людини» [15].

Цей Закон проголошує базові цінності та визначає основні принципи і правила академічної доброчесності, правові та організаційні механізми її формування та забезпечення, основні ознаки і види порушень академічної доброчесності та відповідальності за такі порушення [15].

06 червня 2024 року Верховна Рада України за результатами розгляду в першому читанні ухвалила за основу проєкт Закону «Про академічну доброчесність» [15]. На переконання його авторів, Закон України «Про академічну доброчесність» [15] має: 1) забезпечити правову визначеність у питанні змісту академічної доброчесності, розкривши його через конкретні, визначені світовою академічною спільнотою, базові цінності: чесність, довіра, повага, справедливість, відповідальність, стійкість, рішучість; 2) визначити основні принципи й основні правила академічної доброчесності, яких мають дотримуватися всі учасники освітнього процесу на всіх рівнях освіти, усі вчені під час провадження наукової діяльності, а також вступники до закладів вищої освіти; 3) окреслити основні шляхи забезпечення академічної доброчесності; 4) визначити зміст та основні види порушень академічної доброчесності, зміст та основні питання академічної відповідальності, у тому числі основні види санкцій за такі порушення; 5) урегулювати основні процедури реагування на порушення академічної доброчесності, визначивши особливості реагування на порушення академічної доброчесності здобувачем освіти, особливості притягнення до академічної відповідальності керівників закладів вищої освіти, наукових установ та особливості та наслідки позбавлення присудженого наукового ступеня, ступеня вищої освіти чи присвоєного вченого звання; 6) передбачити у прикінцевих і перехідних положеннях проєкту Закону зміни до інших законів України для системного і збалансованого впровадження академічної доброчесності на всіх рівнях освіти, в науковій діяльності тощо; 7) чітко розвести питання захисту академічної доброчесності і питання захисту авторських прав і суміжних прав (у них різні об'єкти захисту і це різні суспільні відносини); 8) припинити ганебну на весь світ практику написання навчальних і наукових робіт на замовлення, включно з відповідною рекламою тощо [11].

Як зазначають українські парламентарі, ухвалення Закону України «Про академічну доброчесність» [15] стане історичним кроком, оскільки аналогів йому не існує в жодній державі європейського простору. Закон [15] забезпечуватиме можливість піднести на більш високий, відповідний європейським стандартам, рівень культури в усіх закладах освіти і наукових



установах, утвердити цінності академічної доброчесності, як в академічному середовищі, так і в суспільстві загалом [11].

Висновки. Таким чином, формування культури академічної доброчесності в закладах вищої освіти має призвести до: 1) підвищення довіри до результатів навчання здобувачів вищої освіти; 2) підвищення якості зданої вищої освіти (здобувачі освіти мають навчитися писати самі, дотримуючись авторських прав і поважаючи працю інших, і надавати для оцінювання власні результати навчання, а не результати навчання та інтелектуальної праці інших); 3) підвищення якості і чесності в наукових дослідженнях (ті, хто здатні писати і пишуть наукові праці, мають писати їх під своїм ім'ям, а ті, хто не здатен і не пише, мають займатися іншою суспільно корисною справою); 4) підвищення доброчесності громадян (випускників університетів) у суспільному житті: на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування, у судах, правоохоронних органах, неурядових громадянських організаціях, у бізнесі тощо. Подальші дослідження порушеної нами в статті проблеми стосуватимуться розгляду практики імплементації норм Закону «Про академічну доброчесність» [15] після його остаточного ухвалення Верховною Радою України і набуття ним чинності.

Література:

1. Академічна доброчесність залежить від усіх учасників освітнього процесу. Сайт освітнього омбудсмена України, 30 квітня 2021 року. URL: <https://eo.gov.ua/akademichna-dobrochesnist-zalezhyt-vid-usikh-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu/2021/04/30/> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Вебсайт International Center for Academic Integrity (ICAI). URL: https://www.academicintegrity.org/aws/ICAI/pt/sp/home_page (дата звернення: 30.03.2025).
3. Висоцька О. Академічна доброчесність як форма соціального контролю: механізми та філософське підґрунтя [Електронний ресурс] / О. Висоцька // Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Філософія. Педагогіка. - 2024. - № 2. - С. 9-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnipakmo_2024_2_4 (дата звернення: 30.03.2025).
4. Гоцалюк А. А. Академічна доброчесність як елемент самоорганізації освітнього середовища [Електронний ресурс] / А. А. Гоцалюк // «Перспективи». Соціально-політичний журнал. - 2024. - № 1. - С. 205-211. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Perspekt_2024_1_28 (дата звернення: 30.03.2025).
5. Гришко В. І. Академічна доброчесність і штучний інтелект: подолання викликів у освітньо-науковій діяльності України та зарубіжних держав [Електронний ресурс] / В. І. Гришко, Б. С. Киричук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. - 2024. - Вип. 85 (2). - С. 305-310. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pvuzhpr_2024_85\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pvuzhpr_2024_85(2)_47) (дата звернення: 30.03.2025).
6. Ільченко О. А. Академічна доброчесність в освітньо-науковому просторі вищої школи [Електронний ресурс] / О. А. Ільченко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. - 2022. - № 81. - С. 188-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2022_81_37 (дата звернення: 30.03.2025).
7. Конівіцька Т. Я. Академічна доброчесність в освітньо-науковому просторі: питання реалізації [Електронний ресурс] / Т. Я. Конівіцька, М. І. Кусій // Інноваційна педагогіка. - 2022. - Вип. 49 (2). - С. 144-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2022_49\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2022_49(2)_31) (дата звернення: 30.03.2025).



8. Лобань Г. А. Академічна доброчесність як важливий елемент системи підвищення якості освіти [Електронний ресурс] / Г. А. Лобань, М. О. Фаустова, Ю. В. Чумак // Актуальні проблеми сучасної медицини. - 2023. - Т. 23, Вип. 2 (2). - С. 91-95. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2023_23_2\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2023_23_2(2)_23) (дата звернення: 30.03.2025).

9. Мазуренко С. В. Аксіологічний вимір поняття «академічна доброчесність»: визначальні чинники [Електронний ресурс] / С. В. Мазуренко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. - 2023. - Т. 34 (73), № 3. - С. 209-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34\(73\)_3_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_3_39) (дата звернення: 30.03.2025).

10. Олійник О. Б. Академічна доброчесність як філософсько-правова категорія [Електронний ресурс] / О. Б. Олійник // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки. - 2024. - № 5. - С. 182-188. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjuc_2024_5_23 (дата звернення: 30.03.2025).

11. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/250463.html> (дата звернення: 30.03.2025).

12. Педченко Н. С. Академічна доброчесність як дієвий інструмент посилення якості вищої освіти в ПУЕТ [Електронний ресурс] / Н. С. Педченко, О. В. Гасій, В. В. Сарапин, С. І. Туль, В. А. Власенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2023. - № 3. - С. 73-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2023_3_13 (дата звернення: 30.03.2025).

13. Перетятко Ю. М. Академічна доброчесність при здійсненні магістерського дослідження [Електронний ресурс] / Ю. М. Перетятко, І. А. Костюченко // Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки. - 2023. - Вип. 1. - С. 158-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2023_1_23 (дата звернення: 30.03.2025).

14. Покотило К. М. Академічна культура та доброчесність в освітньому процесі в умовах воєнних реалій (на прикладі архітектурного факультету Київського національного університету будівництва і архітектури) [Електронний ресурс] / К. М. Покотило, С. О. Силкіна // Слобожанський науковий вісник. Серія : Філологія. - 2023. - Вип. 3. - С. 144-149. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/clbnvph_2023_3_28 (дата звернення: 30.03.2025).

15. Про академічну доброчесність: проєкт Закону України від 08 січня 2024 року № 10392. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ji10516a> (дата звернення: 30.03.2025).

16. Про вищу освіту: Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 30.03.2025).

17. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 30.03.2025).

18. Самчук В. Академічна доброчесність і репутація університету [Електронний ресурс] / В. Самчук // Scientia Fructuosa. - 2023. - № 4. - С. 138-152. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2023_4_11 (дата звернення: 30.03.2025).

19. Сергієнко А. С. Академічна доброчесність в системі цінностей магістрів-правників: юридичний та педагогічний аспекти [Електронний ресурс] / А. С. Сергієнко // Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки. - 2024. - Вип. 29. - С. 154-167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vporp_2024_29_14 (дата звернення: 30.03.2025).

20. Стан і проблеми боротьби з плагіатом в українській освіті: Аналітична записка відділу гуманітарної безпеки Національного інституту стратегічних досліджень, грудень 2017 року. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/plagiat-8be00.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).

21. Токарев В. М. Академічна доброчесність у закладах вищої освіти: проблеми реалізації вступу до ЄС [Електронний ресурс] / В. М. Токарев, Ю. І. Панфілов // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. - 2024. - № 1. - С. 46-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakct_2024_1_11 (дата звернення: 30.03.2025).



22. Ульянова Г. О. Академічна доброчесність як основа академічного успіху [Електронний ресурс] / Г. О. Ульянова, Н. П. Бааджи // Правова позиція. - 2022. - № 4. - С. 98-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2022_4_20 (дата звернення: 30.03.2025).

23. Хамітов Н. В. Академічна доброчесність як виклик, вимога і воля: контексти філософської антропології, етики й філософії освіти [Електронний ресурс] / Н. В. Хамітов // Філософія освіти. - 2023. - № 29(2). - С. 27-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2023_29\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2023_29(2)_4) (дата звернення: 30.03.2025).

24. Черненко Н. А. Академічна доброчесність як аксіологічний вимір освіти: виклики в умовах стрімкої віртуалізації академічного простору [Електронний ресурс] / Н. А. Черненко // Суспільство та національні інтереси. - 2025. - № 2. - С. 429-438. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_2_39 (дата звернення: 30.03.2025).

25. Шестакова С. Академічна доброчесність: практика дотримання у зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / С. Шестакова, О. Сухомлинова // Молодь і ринок. - 2023. - № 9. - С. 87-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2023_9_17 (дата звернення: 30.03.2025).

26. Шинкарук О. В. Академічна доброчесність: міжнародні етичні принципи в освіті і науці [Електронний ресурс] / О. В. Шинкарук // Інноваційна педагогіка. - 2023. - Вип. 60. - С. 25-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_60_6 (дата звернення: 27.03.2025).

27. Щодо забезпечення академічної доброчесності у закладах вищої освіти: Лист Міністерства освіти і науки України від 26 жовтня 2017 року № 1/9-565. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/npa/5a1fe9d9b7112.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).

28. Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти: Лист Міністерства освіти і науки України від 23 жовтня 2018 № 1/9-650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18#Text> (дата звернення: 30.03.2025).

29. Явір В. А. Академічна доброчесність: спроби законодавчого врегулювання в контексті євроінтеграції України [Електронний ресурс] / В. А. Явір, Д. О. Маркішев // Альманах права. - 2024. - Вип. 15. - С. 189-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2024_15_27 (дата звернення: 30.03.2025).

References:

1. Akademichna dobrochesnist zalezhyt vid usikh uchasykiv osvitnoho protsesu [Academic Integrity Depends on All Participants in the Educational Process]. (2021, April 30). *Site of the Educational Ombudsman of Ukraine*. Retrieved from <https://eo.gov.ua/akademichna-dobrochesnist-zalezhyt-vid-usikh-uchasykiv-osvitnoho-protsesu/2021/04/30/> [in Ukrainian].

2. International Center for Academic Integrity (ICAI). (n.d.). Retrieved from https://www.academicintegrity.org/aws/ICAI/pt/sp/home_page [in Ukrainian].

3. Vysotska, O. (2024). Akademichna dobrochesnist yak forma sotsialnoho kontroliu: mekhanizmy ta filosofske pidgruntia [Academic Integrity as a Form of Social Control: Mechanisms and Philosophical Basis]. *Visnyk Dniprovskoi Akademii Neperevnoi Osvity. Seriya: Filosofiya. Pedagogika – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuous Education. Series: Philosophy. Pedagogy*, (2), 9-18. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnipakmo_2024_2_4 [in Ukrainian].

4. Hotsaliuk, A. A. (2024). Akademichna dobrochesnist yak element samoorganizatsii osvitnoho seredovyshcha [Academic Integrity as an Element of Self-Organization of the Educational Environment]. *"Perspektyvy". Sotsialno-politychnyi zhurnal – "Perspectives". Social-Political Journal*, (1), 205-211. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Perspekt_2024_1_28 [in Ukrainian].

5. Hryshko, V. I., & Kyrychuk, B. S. (2024). Akademichna dobrochesnist i shtuchnyi intelekt: podolannia vyklykiv u osvitno-naukovii diialnosti Ukrainy ta zarubizhnykh derzhav [Academic Integrity and Artificial Intelligence: Overcoming Challenges in Educational and Scientific Activities of Ukraine and Foreign Countries]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 85(2), 305-310. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2024_85\(2\)_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2024_85(2)_47) [in Ukrainian].



6. Ilchenko, O. A. (2022). Akademichna dobrochesnist v osvितno-naukovomu prostori vyshchoi shkoly [Academic Integrity in the Educational and Scientific Space of Higher Education]. *Pedagogika formuvannia tvorchoyi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitniy shkolakh – Pedagogy of the Formation of Creative Personality in Higher and General Educational Schools*, (81), 188-192. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2022_81_37 [in Ukrainian].
7. Konivitska, T. Ya., & Kusii, M. I. (2022). Akademichna dobrochesnist v osvितno-naukovomu prostori: pytannia realizatsii [Academic Integrity in the Educational and Scientific Space: Issues of Implementation]. *Innovatsiina Pedagogika – Innovative Pedagogy*, 49(2), 144-148. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2022_49\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2022_49(2)_31) [in Ukrainian].
8. Loban, H. A., Faustova, M. O., & Chumak, Yu. V. (2023). Akademichna dobrochesnist yak vazhlyvyi element systemy pidvyshchennia yakosti osvity [Academic Integrity as an Important Element of the Education Quality Improvement System]. *Aktualni Problemy Suchasnoi Medytyny – Actual Problems of Modern Medicine*, 23(2), 91-95. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2023_23_2\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2023_23_2(2)_23) [in Ukrainian].
9. Mazurenko, S. V. (2023). Aksiolohichniy vymir poniattia "akademichna dobrochesnist: vyznachalni chynnyky [Axiological Dimension of the Concept "Academic Integrity": Defining Factors]. *Uchni Zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky – Scientific Notes of Tavria National University named after V. I. Vernadskyi. Series: Legal Sciences*, 34(73)(3), 209-214. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34\(73\)_3_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_3_39) [in Ukrainian].
10. Oliinyk, O. B. (2024). Akademichna dobrochesnist yak filosofsko-pravova katehoriia [Academic Integrity as a Philosophical and Legal Category]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Yurydychni nauky – International Scientific Journal "Internauka". Series: Legal Sciences*, (5), 182-188. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjiu_2024_5_23 [in Ukrainian].
11. Ofitsiynyy sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. (n.d.). Retrieved March 30, 2025, from <https://www.rada.gov.ua/news/razom/250463.html> [in Ukrainian].
12. Pedchenko, N. S., Hasii, O. V., Sarapyn, V. V., Tul, S. I., & Vlasenko, V. A. (2023). Akademichna dobrochesnist yak diievyi instrument posylennia yakosti vyshchoi osvity v PUET [Academic Integrity as an Effective Tool for Enhancing the Quality of Higher Education at PUET]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli. Seriya: Ekonomichni Nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (3), 73-78. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2023_3_13 [in Ukrainian].
13. Peretyatko, Yu. M., & Kostiuchenko, I. A. (2023). Akademichna dobrochesnist pry zdiisnenni mahisterskoho doslidzhennia [Academic Integrity in the Conduct of Master's Research]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Olesandra Dovzhenka. Pedahohichni nauky – Bulletin of the Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Pedagogical Sciences*, (1), 158-163. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2023_1_23 [in Ukrainian].
14. Pokotylo, K. M., & Silkina, S. O. (2023). Akademichna kultura ta dobrochesnist v osvितnomu protsesi v umovakh voiennykh realii: na prykladi arkhitekturnoho fakultetu Kyivskoho natsionalnoho universytetu budivnytstva i arkhitektury [Academic Culture and Integrity in the Educational Process in Wartime Realities: The Case of the Faculty of Architecture at Kyiv National University of Construction and Architecture]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriya: Filolohiia – Slobozhansky Scientific Bulletin. Series: Philology*, (3), 144-149. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/clbnvph_2023_3_28 [in Ukrainian].
15. Pro akademichnu dobrochesnist: proiekt Zakonu Ukrainy vid 08 sichnia 2024 roku № 10392 [On Academic Integrity: Draft Law of Ukraine No. 10392, January 8, 2024]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/ji10516a> [in Ukrainian].



16. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01 lypnia 2014 roku № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine, July 1, 2014, No. 1556-VII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
17. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII [On Education: Law of Ukraine, September 5, 2017, No. 2145-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
18. Samchuk, V. (2023). Akademichna dobrochesnist i reputatsiia universytetu [Academic Integrity and University Reputation]. *Scientia Fructuosa*, (4), 138-152. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2023_4_11 [in Ukrainian].
19. Serhienko, A. S. (2024). Akademichna dobrochesnist v systemi tsinnosti mahistriv-pravnykiv: iurydychnyi ta pedahohichni aspekty [Academic Integrity in the System of Values of Master's Degree Law Students: Legal and Pedagogical Aspects]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia: Pedahohichni nauky – Bulletin of Postgraduate Education. Series: Pedagogical Sciences*, (29), 154-167. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpopn_2024_29_14 [in Ukrainian].
20. Stan i problemy borotby z plahiatom v ukrainskii osviti: Analitychna zapyska viddilu gumanitarnoyi bezpeky Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen, hruden 2017 roku [State and problems of combating plagiarism in Ukrainian education: Analytical note of the Department of Humanitarian Security of the National Institute for Strategic Studies]. (2017, December). Retrieved March 30, 2025, from <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/plagiat-8be00.pdf> [in Ukrainian].
21. Tokarev, V. M., & Panfilov, Yu. I. (2024). Akademichna dobrochesnist u zakladakh vyshchoi osvity: problemy realizatsii vstupu do YES [Academic Integrity in Higher Education Institutions: Issues of Implementation in the Context of EU Integration]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriia: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva – Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Current Problems of Ukrainian Society Development*, (1), 46-50. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiakct_2024_1_11 [in Ukrainian].
22. Ulyanova, H. O., & Baadzhi, N. P. (2022). Akademichna dobrochesnist yak osnova akademichnoho uspikhu [Academic Integrity as the Basis for Academic Success]. *Pravova pozytsiia – Legal Position*, (4), 98-103. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2022_4_20 [in Ukrainian].
23. Khamitov, N. V. (2023). Akademichna dobrochesnist yak vyklyk, vymoha i volia: konteksty filosofskoi antropologii, etyki i filosofii osvity [Academic Integrity as a Challenge, Requirement, and Will: Contexts of Philosophical Anthropology, Ethics, and Philosophy of Education]. *Filosofiia osvity – Philosophy of Education*, (29), 27-47. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2023_29\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PhilEdu_2023_29(2)_4) [in Ukrainian].
24. Chernenko, N. A. (2025). Akademichna dobrochesnist yak aksiologichnyi vymir osvity: vyklyky v umovakh strimkoi virtualizatsii akademichnoho prostoru [Academic Integrity as an Axiological Dimension of Education: Challenges in the Context of Rapid Virtualization of the Academic Space]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, (2), 429-438. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_2_39 [in Ukrainian].
25. Shestakova, S. (2023). Akademichna dobrochesnist: praktyka dotrymanna u zarubizhnykh krainakh [Academic Integrity: Practice of Compliance in Foreign Countries]. *Molod i rynek – Youth and Market*, (9), 87-91. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2023_9_17 [in Ukrainian].
26. Shynkaruk, O. V. (2023). Akademichna dobrochesnist: mizhnarodni etychni pryntsypy v osviti i nauci [Academic Integrity: International Ethical Principles in Education and Science]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy*, (60), 25-29. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_60_6 [in Ukrainian].



27. Shchodo zabezpechennia akademichnoi dobrochesnosti u zakladakh vyshchoi osvity: Lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 26 zhovtnia 2017 roku № 1/9-565 [On Ensuring Academic Integrity in Higher Education Institutions: Letter of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. October 26, 2017, No. 1/9-565. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/npa/5a1fe9d9b7112.pdf> [in Ukrainian].

28. Shchodo rekomendatsii z akademichnoi dobrochesnosti dla zakladakh vyshchoi osvity: Lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 23 zhovtnia 2018 № 1/9-650 [On Recommendations for Academic Integrity for Higher Education Institutions: Letter of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. October 23, 2018, No. 1/9-650]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-650729-18#Text> [in Ukrainian].

29. Yavir, V. A., & Markishev, D. O. (2024). Akademichna dobrochesnist: sproby zakonodavchoho vrehuliuvannia v konteksti yevrointegratsii Ukrainy [Academic Integrity: Attempts at Legislative Regulation in the Context of Ukraine's European Integration]. *Almanakh prava – Almanac of Law*, (15), 189-194. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2024_15_27 [in Ukrainian].



УДК 330.341.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-196-207](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-196-207)

Лошихін Олексій Олександрович аспірант, Національна академія управління, м. Київ, тел.: (067) 501-79-23, <https://orcid.org/0009-0009-8876-9810>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Анотація. Сформовано систему індикаторів інноваційної діяльності в аграрному секторі, що відображає загальний інтегральний ефект від створення, розповсюдження та освоєння інновацій, що дозволяє визначити вклад кожного з учасників інноваційного процесу.

Розроблено концептуальну модель взаємодії систем науки та виробництва як організаційну форму трансферу технологій в аграрному секторі. Сформульовані методичні підходи щодо інституалізації аграрного сектора на основі формування інноваційного кластеру, що включає не тільки основних суб'єктів інноваційної діяльності - споживачів та виробників наукових знань, а й елементи інноваційної інфраструктури (центр трансферу технологій, інститути розвитку, органи державного управління аграрним сектором).

Встановлені пріоритети інноваційного розвитку аграрного сектору шляхом використання методу побудови матриці пріоритетів, відповідно до якого найприйнятнішим визнано інфраструктурно-кластерний підхід до розвитку аграрного сектору. Запропоновано механізм програмно-цільового планування інноваційного розвитку аграрного сектору, заснований на визначенні та обґрунтуванні сценарних умов розвитку із застосуванням методики форсайту.

На основі систематизації існуючих дефініцій і особливостей застосування інновацій в аграрному секторі відображена специфіка змісту поняття "інновація" для аграрного сектору, яке означає перше використання нововведення на підприємстві, створене ним самостійно і (або) запозичене в інших підприємств, що вимагає оптимізації форм і методів передачі знань а також адаптації до агрокліматичних та технологічних особливостей діяльності.

Обґрунтовано розширене подання агрегованого складу інноваційної інфраструктури аграрного сектору, що включає фінансову, матеріальну, наукову, інформаційну, кадрову, експертно-консалтингову, правову складові та виступає основою для формування сприятливого інноваційного середовища.

Представлено концепцію розвитку інформаційно-консультаційного забезпечення діяльності організацій аграрного сектору як найважливішого елемента механізму його інноваційного розвитку. Запропоновано методику інформаційно-консультаційного забезпечення інноваційної діяльності аграр-



ного сектору, засновану на формуванні єдиного банку даних для задоволення інноваційних потреб як виробників, так і споживачів інновацій.

Ключові слова: аграрний сектор, інновація, інноваційний розвиток, інфраструктура, організації аграрного сектору.

Loshchykhin Oleksiy Oleksandrovych postgraduate student, National Academy of Management, Kyiv, tel.: (067) 501-79-23, <https://orcid.org/0009-0009-8876-9810>

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR

Abstract. A system of indicators of innovative activity in the agricultural sector has been formed, reflecting the general integrated effect of the creation, dissemination and development of innovations, which allows determining the contribution of each participant in the innovation process.

A conceptual model of interaction between science and production systems as an organizational form of technology transfer in the agricultural sector has been developed. Methodological approaches to the institutionalization of the agricultural sector have been formulated based on the formation of an innovation cluster, which includes not only the main subjects of innovative activity - consumers and producers of scientific knowledge, but also elements of the innovation infrastructure (technology transfer center, development institutes, state management bodies of the agricultural sector).

Priorities for innovative development of the agricultural sector have been established by using the method of constructing a priority matrix, according to which the infrastructure-cluster approach to the development of the agricultural sector has been recognized as the most acceptable. A mechanism for program-targeted planning of innovative development of the agricultural sector has been proposed, based on the definition and justification of scenario conditions for development using the foresight methodology.

Based on the systematization of existing definitions and features of the application of innovations in the agricultural sector, the specifics of the content of the concept of "innovation" for the agricultural sector are reflected, which means the first use of an innovation at an enterprise, created by it independently and (or) borrowed from other enterprises, which requires optimization of forms and methods of knowledge transfer, as well as adaptation to agro-climatic and technological features of activity.

An expanded presentation of the aggregated composition of the innovation infrastructure of the agricultural sector is substantiated, which includes financial, material, scientific, informational, personnel, expert-consulting, legal components and serves as the basis for the formation of a favorable innovation environment.



The concept of developing information and consulting support for the activities of organizations of the agricultural sector as the most important element of the mechanism of its innovative development is presented. A methodology for information and consulting support for the innovative activities of the agricultural sector is proposed, based on the formation of a single data bank to meet the innovative needs of both producers and consumers of innovations.

Keywords: agricultural sector, innovation, innovative development, infrastructure, agricultural sector organizations.

Постановка проблеми. Прискорення темпів та підвищення якості економічного зростання, розвиток соціального прогресу окремих країн за останні десятиліття значною мірою обумовлені розкриттям потенціалу інноваційної діяльності. Традиційна парадигма екстенсивного використання ресурсів, природного багатства, людського капіталу, фінансових активів, знань змінюється інноваційною. Тільки першу половину XX ст. чисельність вчених у світі збільшилася у 8 разів, а витрати на наукові дослідження – у 400 разів. Однак сучасні тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні далеко не повною мірою відповідають очікуванням, пов'язаним із підвищенням конкурентоспроможності продукції та якості життя населення, із забезпеченням динамічного сталого зростання, з формуванням інноваційної економіки. В умовах, що склалися в техніко-технологічному рівні аграрного сектору економіки країни спостерігається найбільш катастрофічне відставання від провідних світових виробників сільськогосподарської продукції. Вітчизняне аграрне виробництво у 5 разів більш енергоємне та в 4 рази більш металоємне, а продуктивність праці у 8-10 разів нижча, ніж у США, у провідних країнах Європейського союзу та Канаді. Не ліквідувавши це техніко-технологічне відставання, не здійснивши випереджальний розвиток окремих специфічних напрямів наукових досліджень та технологічних розробок у галузі сільського господарства, аграрний сектор України остаточно втратить конкурентоспроможність і не зможе забезпечити продовольчу безпеку країни. Таким чином, аграрний сектор з його специфікою розвитку потребує самостійного розгляду як об'єкт дослідження та управління. Необхідність наукового обґрунтування теорії, методології та практики управління інноваційним розвитком аграрного сектору в умовах масштабних економічних та інституційних перетворень зумовлює актуальність вирішення зазначеної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі опубліковано значну кількість робіт, присвячених інноваційному розвитку секторів економіки та питань управління регіонами. Крім того, останніми роками в Україні з'явилися нові форми організаційного, інструментального та економічного забезпечення інноваційної діяльності. Вони базуються на методології трансферу знань і технологій через національну інноваційну інфраструктуру,



що склалася стихійно (технопарки, інкубатори бізнесу, центри трансферу технологій, інноваційно-технологічні центри, інформаційно-консультаційні служби, інститути розвитку, венчурні фонди тощо). Однак складність та міждисциплінарний характер сучасних наукових досліджень дають передумови для створення в аграрному секторі нових форм інтеграції ресурсів не лише на стадіях розробки інновацій (продуктових, процесних, маркетингових, організаційних), а й на стадії фундаментальних досліджень.

В даний час більшість робіт вітчизняних дослідників наголошують на проблемах трансферу знань, водночас методологія створення та комерціалізації конкурентоспроможних наукових знань через формування інноваційних аграрних кластерів залишається поки що за рамками наукових досліджень, а організаційно-економічний механізм її ще практично не розроблено.

Інноваційна модернізація народногосподарських систем, властиві їм зміни економічних відносин та інфраструктурного забезпечення є об'єктом наукових досліджень з 70-х років XX ст. При цьому вплив результатів інноваційної модернізації та процес їхньої адаптації до особливостей функціонування всіх сфер життєдіяльності суспільства визначили міждисциплінарність дослідження, стали об'єктом вивчення економістів, соціологів, управлінців, політологів та культурологів.

Однак багато питань, пов'язаних з управлінням інноваційним розвитком аграрного сектору, залишаються досі ще недостатньо дослідженими. Мало вивчено організаційні механізми інноваційного розвитку аграрної економіки, взаємодію економічних та технологічних факторів в інноваційних умовах, слабо приділяється увага методичним підходам до створення інноваційних інституційних структур в аграрному секторі, у тому числі на основі мережевої економіки. Не розроблено механізмів створення інноваційного середовища в аграрному секторі. Рідко використовують сучасні методики прогнозування інноваційного розвитку аграрного сектора економіки, такі як форсайт. Недостатньо досліджено можливості венчурного інвестування для вирішення проблеми інноваційного розвитку аграрного сектору. В даний час відсутнє загальноприйняте уявлення про структуру, функції та механізми формування аграрних інноваційних кластерів та способи реалізації їх конкурентних переваг. Потребує розвитку концепція побудови аграрного інноваційного кластера як основи забезпечення поступового переходу аграрного сектору на інноваційний шлях розвитку.

Мета статті – дослідження особливостей управління інноваційним розвитком аграрного сектору.

Виклад основного матеріалу.

Поняття "інновації" є центральним в інноваційній діяльності. Засновник теорії інновацій Й. Шумпетер дав йому досить широке тлумачення - від нового виду продуктів до нових ринків збуту та технологій, і назвавши



інновації локомотивом розвитку країн, галузей та підприємств. Аналіз існуючих термінів терміну "інновація" показав, що поширені три точки зору:

- 1) інновація ототожнюється з нововведенням, нововведенням;
- 2) інновація сприймається як процес створення нової продукції, технології, нововведень у сфері управління, економіки, організації;
- 3) інновація є процес впровадження у виробництво нового виробу, підходу, елемента, якісно відмінних від попереднього аналога.

Нами поділяється позиція дослідників про неправомірність ототожнення понять "інновація" і "нововведення", оскільки нововведення - конкретний результат наукових досліджень та розробок, а інновація - процес впровадження нововведення для отримання науково-технічного, економічного та соціального ефектів та зміни об'єкта управління. Отже, для забезпечення економічної стійкості в ринковому середовищі, організаціям необхідно здійснювати різноманітні інновації, зумовлені реакцією на зміни зовнішнього середовища та перетворення конкурентів.

Все сказане повною мірою стосується і аграрного сектору економіки. Відповідно до трисекторної моделі економіки [1], запропонованої А. Фішером, аграрний сектор являє собою сукупність підприємств і організацій, що займаються виробництвом, зберіганням і частковою переробкою продукції сільськогосподарських галузей. Як показали проведені дослідження, впровадження інновацій в аграрному секторі має низку особливостей:

1) інновації пов'язані переважно з новими породами тварин, з новими сортами рослин, новими технологіями, новою технікою, які, зазвичай, змінюють властивості одержуваного продукту, але з призводять до появи його нового виду;

2) найчастіше потрібна адаптація нововведення до конкретних агрокліматичних та технологічних особливостей діяльності кожного окремого регіону або аграрного підприємства, а також нерідко потрібна адаптація форм та методів передачі нових знань сільськогосподарським товаровиробникам відповідно до їх рівня підготовленості та світогляду;

3) інновації означають перше використання нововведення в організації незалежно від того, чи застосовувалося воно де-небудь раніше і чи воно є нововведенням для інших організацій, тобто мінімальною ознакою інновації є вимога того, щоб продукт, процес, метод маркетингу або організації був новим (або значно покращеним) для практики конкретного підприємства. Це включає в категорію інновацій продукти, процеси та методи, які підприємства створили першими, та (або) запозичені від інших підприємств;

4) сільське господарство належить до галузей, які за своєю природою мають низьку інноваційну активність. У цій галузі продуктові інновації не є ключовим фактором успіху для бізнесу, а технології та обладнання закуповуються у провідних виробників (найчастіше іноземних). Надлишковий перекид у бік закупівлі готового обладнання та технологій за кордоном на



шкоду впровадженню своїх нових розробок, абсолютне домінування найменш передових типів інноваційної поведінки характеризують українську інноваційну систему в аграрному секторі як орієнтовану на імітаційний характер. Таким чином, з погляду інноваційного режиму, що характеризує середовище, в якому функціонує аграрний сектор економіки, і дає уявлення про специфіку його інноваційної активності, є режим інерційного імпорто-орієнтованого технологічного розвитку.

Узагальнюючи вищесказане, можна констатувати наступну специфіку поняття "інновація" для аграрного сектора: інновація - це перше використання нововведення (нові сорти рослин, нові породи тварин, нова техніка, нові технології, нові форми організації праці та управління тощо, які змінюють властивості, але не ведуть до появи нового виду продукту) є оптимізації форм і методів передачі знань про нововведення даному товаровиробнику відповідно до його рівня підготовленості та світогляду, а також адаптації до агрокліматичних та технологічних особливостей діяльності.

Багатогранність поняття інновації викликає значні труднощі у її визначенні на операційному рівні. Ще більше труднощів викликають спроби виміряти інновацію. Найчастіше індикатори інноваційного розвитку умовно поділяють на дві укрупнені групи: індикатори витрат на інновації, що відображають витрати на створення та освоєння інновацій, та індикатори результатів, що відображають результати, отримані від створення та освоєння інновацій. Проте, враховуючи результати проведених досліджень та специфіку застосування інновацій в аграрному секторі, вищезазначені індикатори необхідно доповнити.

Практичний досвід розвитку інноваційного процесу в аграрному секторі економіки дозволяє виділити його основні етапи: створення інновацій, їх поширення та освоєння товаровиробниками. При цьому етап поширення можна умовно розбити на дві стадії: перше поширення нововведення (доведення інформації про нього до товаровиробника) та подальше поширення нововведення (дифузія інновацій). Дифузія - поширення інновацій через ринкові або неринкові канали від першого здійснення будь-де у світі в інші країни та регіони, на інші ринки та підприємства. Часто процес дифузії - це щось більше, ніж просте освоєння знань і технологій, оскільки підприємства, які запозичують інновації, навчаються і ростуть на їх основі. З урахуванням специфіки застосування інновацій в аграрному секторі, пов'язаної з необхідністю оптимізації форм і методів передачі знань про нововведення відповідно до рівня підготовленості та світогляду товаровиробника, а також адаптації до агрокліматичних та технологічних особливостей діяльності конкретного підприємства, етап поширення нововведення набуває особливої важливості.

Етап поширення охоплює різні напрями та конкретні канали проникнення нововведень в аграрне виробництво, серед яких важливе місце





посідають: функціонування органів управління аграрного сектору, підготовка та перепідготовка кадрів керівників, спеціалістів та працівників масових професій, а також розвиток інформаційно-пропагандистської діяльності. На жаль, у сучасних умовах цьому етапу не приділяють належної уваги. Удосконалення та розвиток інформаційно-комунікаційних техстадії створення інновацій безпосередньо від дослідників та розробників, а не тільки від передових підприємств, які вже застосовують їх (це вже стадія подальшого поширення інновацій – дифузія). Особливу роль у цьому мають відігравати інформаційно-консультаційні служби як центри трансферу технологій, які виступають сполучною ланкою між наукою та практикою. Таким чином, пропонується ділити індикатори на групи за етапами інноваційного процесу:

1) на етапі створення використовуються критерії та показники, що характеризують витрати на створення інновацій (фінансові, трудові тощо) та результати від створення інновацій (кількість нових сортів рослин, отриманих патентів тощо);

2) на етапі поширення важливі критерії та показники оперативності доведення інформації про інновації та передовий досвід;

3) на етапі освоєння застосовуються критерії та показники, що відображають результати, отримані від освоєння інновацій (приріст врожайності, підвищення продуктивності праці тощо).

Крім того, вищеназвані показники умовно можна поділити на дві групи:

1) класичні – загальноприйняті, широко відомі у науковій літературі [2] з метою оцінки ефективності аграрного сектору в цілому;

2) інноваційно-орієнтовані – спрямовані на оцінку застосування інновацій в аграрному секторі.

Поданий список індикаторів не претендує бути всеосяжним та вичерпним, проте він ілюструє, що ці індикатори вимірні. Таким чином, система індикаторів інноваційного розвитку аграрного сектору відрізняється тим, що вона включає показники, що відображають загальний інтегральний ефект від створення, поширення та освоєння інновацій, що дозволяє визначити внесок кожного з учасників інноваційного процесу.

Інноваційна інфраструктура є системою підтримки ведення інноваційної діяльності, що має всілякі організаційні форми і широкий спектр послуг, що надаються, і є невід'ємною умовою забезпечення ефективного перебігу інноваційних процесів. При цьому під інфраструктурою інноваційного розвитку регіону слід розуміти сукупність інституційних умов, організаційних факторів та матеріальних засобів у сфері обслуговування виробництва та науки, на системній основі сприяють сталому розвитку інноваційних процесів на регіональному рівні та сприйняттю економікою та суспільством досягаються в ході їх здійснення результатів. Саме інноваційна інфраструктура здійснює взаємодію структурних об'єктів інноваційної системи та служить трансферним механізмом у процесі цієї взаємодії, даючи інноваціям імпульс для розвитку та поширення [3].



Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що для конкурентоспроможного інноваційного розвитку необхідно не тільки створити ефективну інфраструктуру інновацій, а й сформувані сприятливі умови для протікання інноваційних процесів, тобто сприятливе інноваційне середовище, яке складають шість основних доданків:

- 1) таланти та ідеї (якісна освіта);
- 2) комерціалізація (розвинена спеціалізована інфраструктура передачі інноваційних розробок підприємствам);
- 3) умови попиту (як зовнішній ринковий стимул до інновацій);
- 4) технологічна інфраструктура (доступність сучасної техніки та технологій) та галузеві кластери (як умова для полегшення створення нових організацій, обміну технологічними знаннями та прискореного поширення інновацій);
- 5) інноваційний потенціал підприємств (залежність їхнього успіху на ринку від використання інновацій);
- 6) інститути та державне управління (як умова для прийняття довгострокових інноваційно-інвестиційних рішень).

Сприятливе інноваційне середовище за своїми масштабами перевершує, таким чином, інфраструктуру інновацій, хоча й включає її складові. При цьому для спрощення дослідження складові інноваційного середовища умовно можна об'єднати у три укрупнені групи:

- 1) освіту (група об'єднує першу, третю та п'яту складові, тому що їх успішна реалізація залежить від рівня, якості та готовності до безперервної освіти керівництва та персоналу організацій);
- 2) центри трансферу технологій (група описує другу складову, оскільки важливо як створити інноваційну розробку, а й довести успішність застосування їх у практичній діяльності підприємств);
- 3) держава (група об'єднує четверту та шосту складові, оскільки саме держава здатна створити сприятливий для інноваційного розвитку клімат).

Враховуючи сказане вище, для покращення інноваційного середовища аграрного сектору необхідно розробити комплекс заходів щодо оптимізації державного регулювання, підвищення якості освітніх послуг (у тому числі щодо підвищення кваліфікації) та комерціалізації наукових розробок. При цьому комерціалізація наукових розробок може претендувати на лідируючі позиції за своєю значимістю, так як оптимізація інноваційної інфраструктури в даний час передбачає насамперед формування та розвиток організацій, зайнятих просуванням науково-технічної продукції на ринку інновацій, інформаційно-промислових ом у перекладі знань у матеріальне багатство країни.

Таким чином, найбільш важливою сьогодні є розробка рекомендацій щодо розвитку діяльності регіональної інформаційно-консультаційної служби як основної складової інфраструктури інновацій аграрного сектору,



що дозволяє покращити інноваційне середовище. Загалом, як показали проведені дослідження, інноваційна інфраструктура має агрегований склад і є основою для формування сприятливого інноваційного середовища в аграрному секторі.

Підвищення ефективності функціонування аграрного сектору можливе шляхом ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, впровадження передових технологій та новітньої техніки. При досить поширеній мережі навчальних, наукових та інформаційних установ в Україні освоєння досягнень науки у практику недостатньо ефективно. Інформація, що надходить до керівників організацій аграрного сектору, з якоїсь проблеми часто не прив'язана до зональних і техніко-економічних умов конкретного підприємства, не може бути використана без відповідної підготовки та доопрацювання, а отже, не представляє для більшості з них практичного інтересу. виправданим тиражуванням науково-технічних досягнень, дрібно-тем'ям. Таким чином, між наукою та практикою має бути створена сполучна ланка, що за своєю суттю забезпечує трансфер наукових результатів (технологій).

Дослідниками було доведено, що можна отримати додаткові конкурентні переваги, якщо сформувати висококонкурентні кластери у галузях національної економіки [3]. Існують два підходи до поняття кластера. Перший, вузький, визначає кластер як виробничу мережу, що об'єднує тісно пов'язані фірми (включаючи постачальників) в рамках ланцюжка доданої вартості. Другий підхід - більш широкий - включає кластер науково-дослідні інститути, університети, мережеві фірми, специфічних споживачів тощо. У цьому виді кластер є повноцінною локальною інноваційною системою, обмеженою територіальною близькістю учасників та (або) промислово-технологічним профілем.

Працюючу модель інноваційного кластера аграрного сектора економіки доцільно, вибудовувати, ґрунтуючись на припущенні, що динаміка розвитку інноваційної системи визначається ефективністю взаємозв'язків (і звичайно – взаємовпливу) технологічно просунутих та традиційніших секторів. Провідниками тут виступають організації, що найбільш активно здійснюють розробку та розповсюдження нововведень на доступні їм ринки. В ідеалі переробні підприємства та сфера послуг шляхом пред'явлення попиту на нову продукцію (сировину) та технології мають стимулювати активність інноваційних аграрних підприємств. Отже, на будь-якому заданому відрізку часу існують підприємства з високим інноваційним потенціалом, щодо яких є найбільш дієвими заходи, що підтримують та підсилюють їх загальний рівень інноваційності, взаємодію з сучасними користувачами нових технологій, а також з виробниками технологій - з провідними науковими організаціями та ЗВО. Конкурентоспроможність підприємств, які мають обмежені можливості з адаптації нових технологій



(більшість аграрних підприємств в даний час), в рамках діючої технологічної парадигми слід стимулювати через посилення кооперації з більш технологічно просунутими сегментами. Це забезпечить запуск процесів дифузії знань, яка стане основою розширення технологічних можливостей традиційних підприємств. Зазначені рекомендації щодо створення інноваційного кластеру покликані сприяти підвищенню ефективності ходу інноваційних процесів в аграрному секторі регіону шляхом об'єднання зусиль усіх учасників, зацікавлених в інноваційному розвитку та забезпеченні продовольчої безпеки регіону.

Крім зазначеного, основна мета концепції розвитку інформаційно-консультаційного забезпечення інноваційної діяльності аграрного сектору – підвищення ефективності діяльності сільського господарства та сільських територій на інноваційній основі за рахунок консультаційної підтримки товаровиробників та інших зацікавлених осіб, а також підвищення їх кваліфікації. Для успішного досягнення поставленої мети необхідне виконання низки умов.

1. Створення системи консультаційної підтримки аграрного бізнесу, яка забезпечить: масове поширення інновацій, апробованих та рекомендованих консультантами до розповсюдження; надання допомоги аграрним товаровиробникам з усіх питань, пов'язаних як з технологіями, так і з правовою та економічною підтримкою; ведення дослідно-демонстраційної діяльності для дослідної перевірки та адаптації нововведень до конкретних умов діяльності господарств, що обслуговуються, для вибору оптимальних варіантів їх використання; оперативна взаємодія всіх консультантів з метою обміну досвідом, прийняття рішень щодо поширення нововведень або термінових заходів з проблем, що виникли.

2. Формування системи наукової та навчально-методичної підтримки консультаційної діяльності та підвищення кваліфікації сільських фахівців: створення науково-методичного та навчального центру консультаційного забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства та сільських територій, що забезпечує науково-методичну допомогу регіональним навчально-методичним центрам, регіональним; створення та розвиток мережі окружних навчально-методичних центрів на базі інститутів додаткової професійної освіти та (або) ЗВО, які забезпечують систематизовану підготовку сільських консультантів.

3. Забезпечення держпідтримки розвитку регіональних сільських консультаційних організацій: сприяння створенню у регіональній консультаційній системі кількох дослідно-демонстраційних об'єктів шляхом виділення у користування необхідних сільськогосподарських земель та закупівлі спеціальної сільськогосподарської міні-техніки.

Проведене дослідження показало, що найбільш прийнятним для інноваційного розвитку аграрного сектора є інфраструктурно-кластерний підхід,





що дозволяє системно, комплексно вирішувати питання розвитку його галузей та покращення інфраструктури. Оскільки цей підхід повністю відображає ситуацію щодо створення в аграрному секторі регіону інноваційного кластера було розроблено відповідну цільову програму. Основна мета цієї програми полягає у створенні інноваційної системи аграрного сектора економіки. Реалізація цієї програми планується у два основні етапи. На першому етапі буде реалізовано заходи щодо нормативно-правового забезпечення інноваційного процесу в аграрному секторі регіону, інвентаризація суб'єктів інноваційної діяльності, аналіз їх стану, розробка планів створення недостатніх елементів. На другому етапі відбудеться відпрацювання методів та механізмів розвитку інноваційної діяльності в аграрному секторі регіону. Загалом програма дозволить оптимізувати умови для інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Аналіз цілого ряду розробок сучасних вчених щодо довгострокового прогнозування розвитку аграрного сектора показав, що воно проводиться різними методами. Найбільший інтерес в даний час викликає застосування форсайту, оскільки він є системою методів експертної оцінки стратегічних напрямів інноваційного розвитку і при цьому орієнтований не тільки на визначення можливих альтернатив, але і на вибір найбільш кращої з них. З іншого боку, можна чітко встановити відповідальність експертів за вироблені пропозиції, оскільки форсайт, зазвичай, закінчується упорядкуванням дорожніх карт, тобто. передбачає покрокове опис реалізації обраної стратегії. Як показали проведені дослідження, в аграрному секторі даний метод використовується поки що вкрай рідко і має свою специфіку, свої вимоги, відмінні від тих, що притаманні національному технологічному форсайту або сценарному плануванню при розробці корпоративної стратегії.

Висновки.

Таким чином, реалізація інноваційного сценарію розвитку аграрного сектору, з одного боку, вимагає вирішення питань інноваційного розвитку галузей, а з іншого - покращення інноваційної інфраструктури, що дозволяє здійснити інфраструктурно-кластерний підхід, який заснований на системному розвитку аграрного сектору.

Таким чином, реалізація всіх вищезгаданих заходів сприятиме формуванню сприятливих умов для інноваційного розвитку аграрного сектору економіки та дозволить досягти цільових орієнтирів щодо забезпечення продовольчої безпеки.

Література:

1. Стукан Т. М., Грановська В. Г. Інноваційна складова забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 328–334.
2. Бричко А. М., Лукаш С. М. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 37–41.
3. Щуревич Л.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 10. С. 101–105.





References:

1. Stukan, T. M. and Granovska, V. G. (2018). Innovatsiyna skladova zabezpechennya konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Innovative component of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – SGlobal and national problems of the economy*, 22, 328-334 [in Ukrainian].
2. Brychko, A. M. and Lukash, S. M. (2021). Minimizatsiya ryzykiv innovatsiynoho rozvytku biznesu [Minimization of risks of innovative business development]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya - Economics, Management and Administration*, 4 (98), 37-41 [in Ukrainian].
3. Shchurevych, L.M. (2018). Innovatsiyni perspektyvy v rozvytku ahrarnoho sektoru v Ukrayini [Innovative prospects in the development of the agricultural sector in Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 10, 101–105 [in Ukrainian].



УДК 331.101.262:004.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-208-220](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-208-220)

Лучко Галина Йосипівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (098) 449-05-87, <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Лапотков Валентин Андріанович аспірант кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0007-7032-6785>

АНАЛІЗУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ІТ-СЕКТОРІ

Анотація. У статті досліджено сучасні тенденції управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі впродовж останніх років, проаналізовано стратегії розвитку людських ресурсів в Україні та країнах Європейського Союзу. Розкрито ключові аспекти трансформації підходів до управління інтелектуальним потенціалом в умовах технологічних змін, пандемії та геополітичних викликів.

Визначено основні напрямки розвитку: впровадження гнучких форм зайнятості, зокрема віддаленої роботи, збільшення інвестицій у професійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, посилення уваги до кібербезпеки. Встановлено, що наразі спостерігається відчутний дефіцит ІТ-фахівців у критичних сферах – штучному інтелекті, кібербезпеці та аналізі даних, який становить значну частку від загальної потреби ринку.

Проведено порівняльний аналіз управління інтелектуальним потенціалом в Україні та ЄС, виявлено відмінності в інвестиційній підтримці та інституційному розвитку. Країни Європейського Союзу демонструють суттєве зростання інвестицій у розвиток людського капіталу, водночас українські компанії виявляють високу адаптивність і мобільність у впровадженні нових форм роботи.

Представлено прогноз розвитку управління інтелектуальним потенціалом до наступного десятиліття, який передбачає подальшу діджиталізацію, розширення віддаленої зайнятості, посилення кібербезпеки та впровадження інноваційних технологій управління знаннями. Особливу увагу приділено трансформації моделей роботи, інтеграції штучного інтелекту в процеси управління персоналом та забезпеченню кібербезпеки.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі тенденцій управління інтелектуальним потенціалом з урахуванням глобальних технологічних змін та геополітичних викликів. Результати дослідження можуть бути



корисними для керівників ІТ-компаній, науковців та фахівців у сфері управління персоналом.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, управління персоналом, ІТ-сектор, кібербезпека, цифрова трансформація, людський капітал, професійний розвиток, інновації, штучний інтелект.

Luchko Halyna Yosypivna Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Project Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: 0984490587, <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>

Lapotkov Valentyn Andrianovych postgraduate student at the Department of Project Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0007-7032-6785>

ANALYZING CONTEMPORARY TRENDS IN INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT IN THE IT SECTOR

Abstract. The article explores contemporary trends in intellectual potential management in the IT sector over recent years, analyzing human resource development strategies in Ukraine and European Union countries. It reveals key aspects of transforming intellectual potential management approaches under technological changes, pandemic conditions, and geopolitical challenges.

The research identifies primary development directions: implementing flexible employment forms, particularly remote work, increasing investments in professional development and staff qualification enhancement, and strengthening cybersecurity focus. A significant deficit of IT specialists in critical areas such as artificial intelligence, cybersecurity, and data analysis has been established, representing a substantial portion of the market's total workforce needs.

A comparative analysis of intellectual potential management in Ukraine and the EU has been conducted, revealing differences in investment support and institutional development. European Union countries demonstrate substantial growth in human capital development investments, while Ukrainian companies exhibit high adaptability and mobility in implementing new work formats.

The study presents a forecast for intellectual potential management development over the next decade, anticipating further digitalization, expansion of remote employment, cybersecurity enhancement, and implementation of innovative knowledge management technologies. Special attention is paid to work model transformation, artificial intelligence integration into personnel management processes, and ensuring cybersecurity.

The scientific novelty of the research lies in a comprehensive analysis of intellectual potential management trends, considering global technological changes and geopolitical challenges. The study results can be valuable for IT company managers, researchers, and human resource management specialists.





Keywords: intellectual potential, personnel management, IT sector, cybersecurity, digital transformation, human capital, professional development, innovations, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується динамічними трансформаціями в управлінні інтелектуальним потенціалом, особливо в такій високотехнологічній галузі, як інформаційні технології. Інтелектуальний потенціал стає ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування інноваційної економіки та створення умов для сталого розвитку. Водночас, зростаюча роль цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту висуває нові вимоги до методів і стратегій управління цим потенціалом.

Актуальність дослідження зумовлена принципово новими викликами, що постають перед ІТ-сектором у контексті швидких технологічних змін, геополітичних трансформацій та еволюції ринку праці. Умови високої турбулентності, нестабільності та невизначеності посилюють необхідність адаптації моделей управління людськими ресурсами, оптимізації систем навчання та підвищення гнучкості організаційних структур. Крім того, суттєво змінюються вимоги до компетенцій працівників, що зумовлює потребу у розробці нових підходів до оцінювання, розвитку та мотивації персоналу.

Наукове обґрунтування дослідження тенденцій управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі впливає з необхідності комплексного аналізу трансформаційних процесів, що відбуваються в умовах стрімких технологічних та соціально-економічних змін. Це передбачає дослідження механізмів адаптації підприємств до змін ринку праці, впровадження інноваційних стратегій управління знаннями, а також забезпечення стійкості організацій у довгостроковій перспективі.

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації підходів до управління інтелектуальним потенціалом, виявленні ключових закономірностей його розвитку та прогнозуванні перспектив до 2030 р.. Зокрема, дослідження дозволить узагальнити та структурувати сучасні концепції управління людським капіталом, оцінити ефективність існуючих моделей та запропонувати нові рішення, які відповідатимуть сучасним викликам цифрової трансформації.

Практична цінність дослідження зосереджена на розробці рекомендацій для ІТ-компаній щодо ефективного управління людськими ресурсами, впровадження інноваційних практик навчання, забезпечення кібербезпеки та створення адаптивних моделей роботи. Важливим аспектом є розробка стратегій залучення та утримання талановитих фахівців, використання цифрових платформ для розвитку персоналу та впровадження гнучких форм зайнятості.

Отримані результати дозволять не лише поглибити теоретичне розуміння процесів управління інтелектуальним потенціалом, але й надати



конкретні інструменти для підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах глобальних трансформацій. Таким чином, дослідження сприятиме формуванню ефективних механізмів розвитку інтелектуального потенціалу, що стане основою для довгострокового успіху вітчизняних та міжнародних компаній у сфері інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори, які досліджували питання управління інтелектуальним потенціалом, зробили значний внесок у розкриття його особливостей та впливу на різні аспекти соціально-економічного розвитку. Зокрема, Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmesova I. проаналізували інтелектуальний потенціал як ключовий чинник розвитку європейських країн, підкреслюючи його роль у забезпеченні конкурентоспроможності [1]. Автори підкреслюють значення інвестицій у людський капітал, інноваційні технології та освіту як ключові фактори економічного зростання.

Бойко Т.Л. акцентує увагу на методах оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом, застосовуючи графо-аналітичні підходи. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони у процесах використання інтелектуальних ресурсів, що є важливим для вдосконалення управлінських стратегій[2].

Князь С. та Віденєєв О. дослідили управління потенціалом інтелектуальної власності, враховуючи принципи сталого розвитку. Їхній аналіз підкреслює необхідність стратегічного підходу до інтелектуальних активів та важливість їхнього захисту для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проте автори зосереджуються на загальних аспектах корпоративного управління і не деталізують специфічні особливості інтелектуального потенціалу саме в ІТ-секторі, що потребує подальшого опрацювання [3].

Ostrovska H. розглянула структуру інтелектуального потенціалу в сучасних умовах управління підприємствами. Дослідження сприяє кращому розумінню механізмів ефективного використання людського капіталу та можливостей його розвитку. Однак, робота не висвітлює практичні підходи до адаптації інтелектуального потенціалу в умовах цифрової економіки, що є актуальним викликом для ІТ-компаній [4].

Pinto F., Macadar M.A. та Pereira G.V. зосередили увагу на потенціалі електронної участі у розширенні можливостей індивідуального розвитку. Вони аналізують, як цифрові технології сприяють залученню фахівців до процесів прийняття рішень та розвитку їхніх компетенцій. Хоча дослідження розглядає загальні аспекти цифрової трансформації, воно не повністю охоплює питання управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-сфері, зокрема в контексті впровадження штучного інтелекту та автоматизації [5].

Незважаючи на значну кількість авторів, які досліджували різні аспекти управління інтелектуальним потенціалом, зокрема його вплив на соціально-економічний розвиток, оцінювання ефективності управління, інтеграцію принципів сталого розвитку, структурні особливості інтелектуального потен-



ціалу підприємств, додаткової уваги потребує аналізування сучасних тенденцій, що визначають ефективність управління інтелектуальним потенціалом саме в ІТ-секторі. Зокрема, необхідно досліджувати вплив цифрових технологій, автоматизації, моделей дистанційної роботи та гнучких підходів до управління знаннями, що є ключовими для збереження конкурентоспроможності галузі. Це дозволить розробити ефективні стратегії розвитку та використання людського капіталу в умовах швидкої технологічної еволюції.

Мета статті. Метою цієї статті є аналіз тенденцій управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі протягом 2018-2023 рр., зокрема в Україні та ЄС, і прогноз його розвитку до 2030 р., а також дослідження впливу цифрових технологій, гнучких форм зайнятості, кібербезпеки та інвестицій у людський капітал на конкурентоспроможність ІТ-компаній.

Виклад основного матеріалу. Управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі впродовж 2018-2023 рр. демонструє суттєві зміни, обумовлені зростанням значущості інноваційних технологій, автоматизацією процесів, і збільшенням обсягу даних, які потребують ефективного аналізу. Впродовж цього періоду компанії дедалі більше фокусуються на розвитку людських ресурсів, стимулюючи інтелектуальний капітал як основний фактор конкурентоспроможності. Потреба у висококваліфікованих фахівцях зросла: у 2023 р. на ринку спостерігається дефіцит інженерів з питань штучного інтелекту, кібербезпеки та аналізу даних, що становить приблизно 15% від загальної потреби у фахівцях ІТ-сфери (рис. 1).

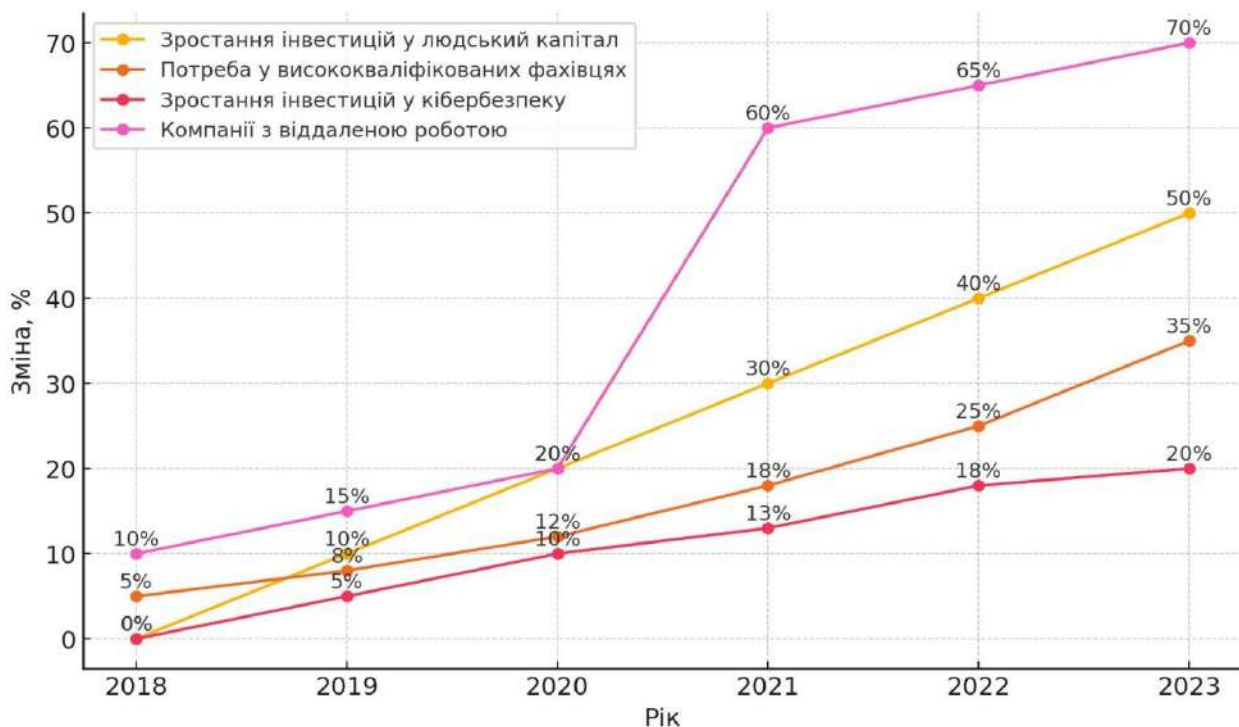


Рис. 1. Тенденції в управлінні інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі впродовж 2018-2023 рр.



З огляду на зростання вартості інтелектуальних ресурсів, компанії почали активно інвестувати в інструменти управління талантами. За аналітичними даними, витрати на розвиток людського капіталу в ІТ-секторі в середньому збільшилися на 10% щор. з 2018 по 2023 рр.. Розвиток інтелектуального потенціалу також стимулюється системами навчання на робочому місці та інтеграцією платформ для безперервного навчання. Наприклад, інвестиції у внутрішні програми навчання зросли на 25% у порівнянні з 2018 роком, що значно підвищило рівень кваліфікації працівників і дало можливість оперативно реагувати на технологічні зміни.

Також спостерігається активна підтримка інноваційних підходів до роботи, таких як гнучкий графік і віддалена зайнятість, що значно зросла під час пандемії COVID-19. У 2021 р. приблизно 60% ІТ-компаній перейшли на гібридну або повністю віддалену модель роботи. Це дозволило компаніям залучати фахівців з різних регіонів, що значно розширило інтелектуальний потенціал та сприяло більш ефективному управлінню знаннями.

Під час аналізу змін в управлінні інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі важливим є також аспект кібербезпеки, особливо з огляду на конфіденційність і захист інтелектуальних даних. У 2023 р. витрати на захист інтелектуальної власності та кібербезпеку зросли на 20%, порівняно з 2018 роком. Це є прямим свідченням того, що компанії приділяють більше уваги захисту знань, що сприяє збереженню та розвитку інтелектуального потенціалу.

Отже, тенденції управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі протягом останніх рр. відображають системне зростання важливості людського капіталу, а також акцент на безперервний розвиток, кібербезпеку та інноваційні підходи до праці, що забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Порівняння тенденцій управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі в Україні та країнах ЄС у період 2018-2023 рр. виявляє схожі загальні напрямки розвитку, але із суттєвими відмінностями, обумовленими економічними умовами, доступом до ресурсів, і рівнем інвестиційної підтримки (рис. 2). Обидва регіони активно розвивали гнучкі форми зайнятості, віддалену роботу та програми підвищення кваліфікації кадрів, що стало критично важливим під час пандемії COVID-19. Водночас, фінансування та масштаби реалізації цих заходів різняться.



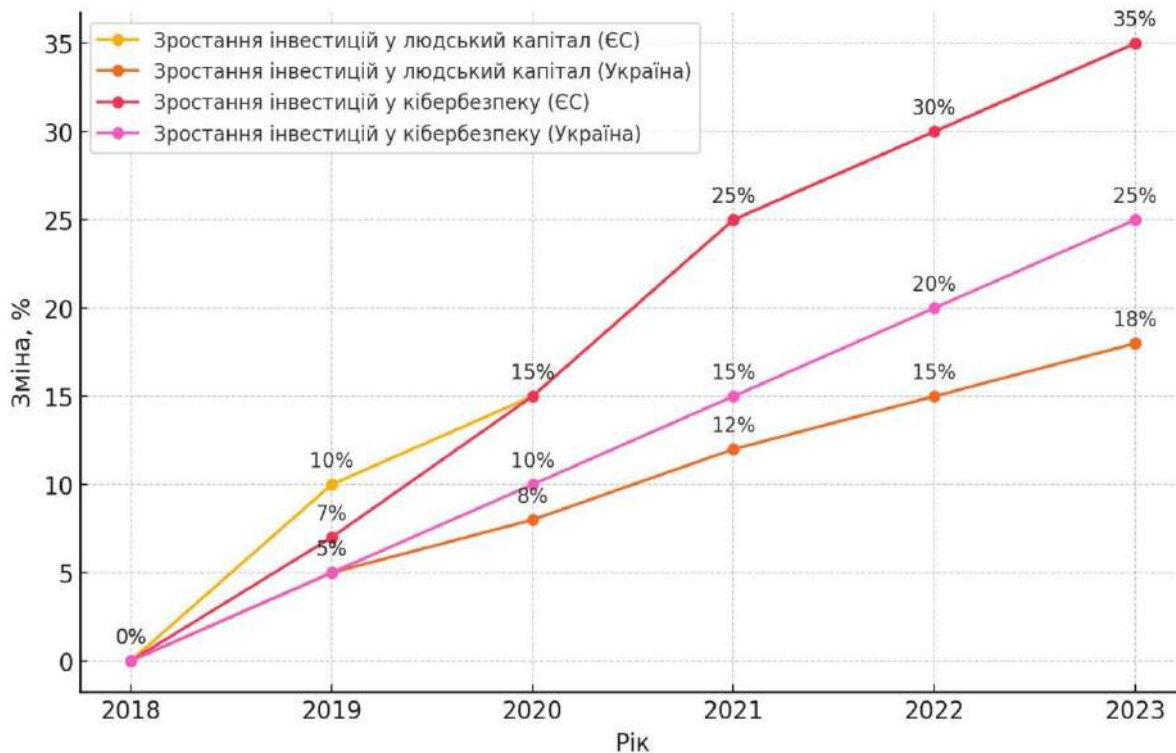


Рис. 2. Тенденції в управлінні інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі в Україні у порівнянні з ЄС впродовж 2018-2023 рр.

У ЄС протягом 2018-2023 рр. значно зросли інвестиції в розвиток людського капіталу в ІТ-секторі, внаслідок чого витрати на підвищення кваліфікації збільшилися на 30% порівняно з 2018 роком, за даними Європейської комісії. Країни ЄС створюють системи інкубації талантів і стимулюють кар'єрний розвиток через програми партнерства з університетами та компаніями. В ЄС також поширена практика залучення молодих фахівців до участі в освітніх і практичних програмах з інтеграцією новітніх технологій, що сприяє стійкому нарощуванню інтелектуального капіталу. Наприклад, у Німеччині та Нідерландах близько 50% ІТ-фахівців підвищують кваліфікацію за допомогою таких програм щор., що відчутно підвищує рівень інноваційних спроможностей ІТ-сектору.

В Україні, де сектор інформаційних технологій активно розвивається, зростання витрат на розвиток людського капіталу є помітним, хоча ресурси на такі ініціативи обмежені. За даними Асоціації ІТ України, інвестиції в професійний розвиток зростали в середньому на 10-15% щор. з 2018 р., що частково пов'язано із залученням міжнародних грантів і підтримки донорів. У порівнянні з ЄС, в Україні існує більше обмежень у впровадженні систем безперервного навчання і менш розвинута інфраструктура підтримки ІТ-професіоналів. Проте гнучкий підхід до віддаленої зайнятості, особливо в умовах війни, значно посилив залучення кадрів з різних регіонів країни і навіть за її межами, що допомогло зберегти і нарощувати інтелектуальний потенціал.



У контексті кібербезпеки, яка є критичним аспектом для захисту інтелектуального капіталу, країни ЄС інвестували значні ресурси у вдосконалення систем захисту. За оцінками, витрати на кібербезпеку в ЄС зросли на 35% за п'ять рр., особливо в компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення та аналізом даних. Україна, зі свого боку, змушена інвестувати в кібербезпеку через активні загрози з боку агресивних державних акторів, що спонукало до підвищення кіберстійкості державних і приватних систем на 20-25% відносно 2018 р., за даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

У підсумку, хоча управління інтелектуальним потенціалом у ІТ-секторі України і ЄС має спільні риси, такі як гнучкість зайнятості та кібербезпека, країни ЄС демонструють вищий рівень інвестиційної підтримки та інституційної розвиненості. Україна, натомість, проявляє адаптивність і мобільність, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у складних умовах.

Прогноз управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі України та ЄС до 2030 р. відображає подальший розвиток і оптимізацію інвестицій в людський капітал, покращення кібербезпеки та розширення гнучких форм зайнятості (рис. 3).

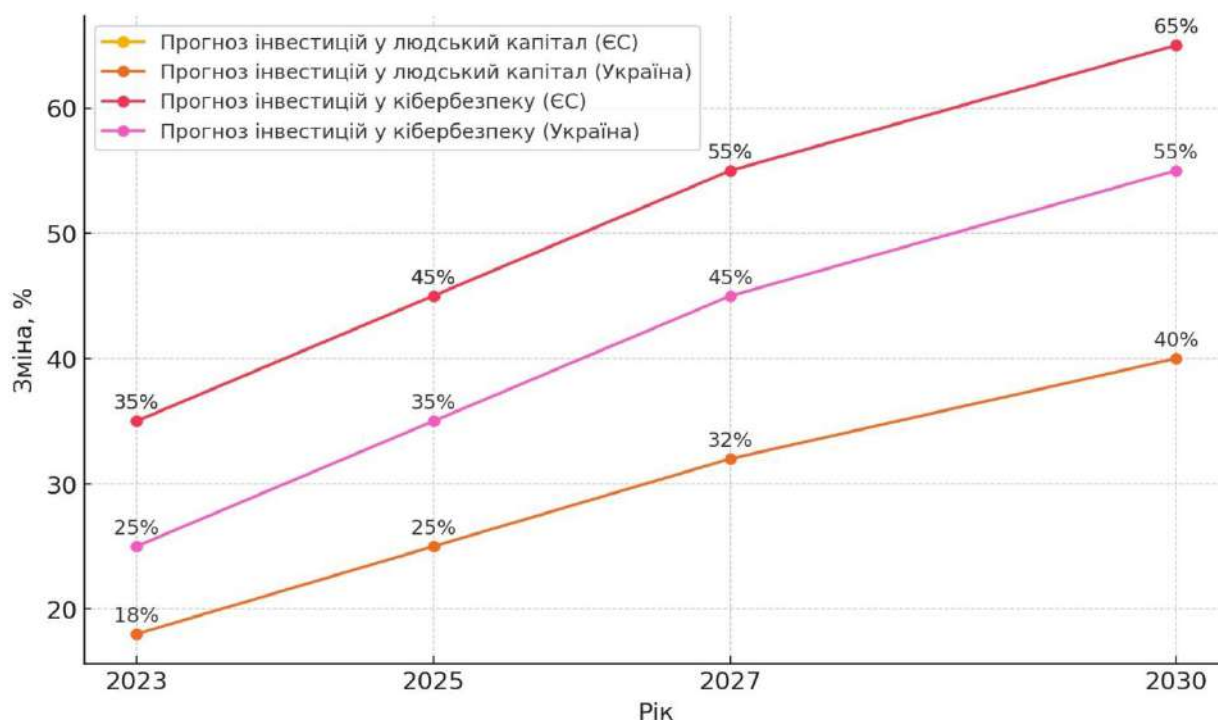


Рис. 3. Прогноз тенденцій в управлінні інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі до 2030 р.

Європейський Союз планує суттєво збільшити інвестиції в людський капітал в рамках стратегії цифрового переходу Digital Compass 2030, що передбачає, що 80% дорослих у країнах ЄС матимуть базові цифрові навички,



а кількість ІТ-фахівців зросте до 20 мільйонів осіб, що на 30% більше порівняно з 2023 роком. Цей ріст буде підкріплений збільшенням державного фінансування на навчання та перекваліфікацію кадрів, а також приватними інвестиціями, що сприятиме зміцненню інноваційної бази та збереженню конкурентоспроможності ІТ-сектору.

Для України, яка перебуває у процесі інтеграції до європейського цифрового простору, прогноз на 2030 рік вказує на поступове зростання обсягів інвестицій в ІТ-кадри, що можливе завдяки підтримці міжнародних партнерів і розширенню партнерських програм з ЄС. Оскільки український ІТ-сектор залишається одним із найбільших експортних напрямів, очікується, що інвестиції в підвищення кваліфікації працівників зростатимуть щорічно на 15-20%, і це дозволить зберегти темпи розвитку ІТ-галузі, зважаючи на наявний дефіцит спеціалістів у ключових сферах, як-от кібербезпека та штучний інтелект. З огляду на зростаючий попит на віддалені команди, українські ІТ-компанії дедалі частіше будуть інтегрувати свої ресурси у глобальні проекти, що дозволить зберігати й підвищувати рівень інтелектуального капіталу.

Кібербезпека до 2030 р. стане ще більш пріоритетною сферою для інвестицій як в ЄС, так і в Україні. У країнах ЄС прогнозується збільшення витрат на безпеку даних та захист інтелектуальної власності в середньому на 25-30% порівняно з 2023 роком. ЄС запроваджує нові стандарти та вимоги до кібербезпеки, зокрема через регламент NIS2, що забезпечить надійний захист критичних цифрових інфраструктур. Україні також доведеться продовжувати інвестувати в кіберстійкість, що є надважливим в умовах геополітичної нестабільності. Витрати на кібербезпеку в Україні очікуються на рівні 20% зростання щор., що дозволить зменшити ризики кіберзагроз і сприятиме стабільному функціонуванню ІТ-сектору.

Таким чином, до 2030 р. ЄС і Україна продовжать розвивати свій ІТ-сектор із фокусом на людський капітал та кібербезпеку, однак масштаб і фінансова підтримка в ЄС будуть вищими завдяки програмам цифрової трансформації та фінансування інновацій. В Україні ж акцент буде на адаптивності, гнучкості та інтеграції з європейськими цифровими ринками, що сприятиме закріпленню позицій українських ІТ-компаній на міжнародній арені.

Управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі до 2030 р. все більше фокусуватиметься на гнучких формах зайнятості, зокрема віддаленій та гібридній роботі, як на одному з основних методів залучення та збереження талантів (рис. 4).

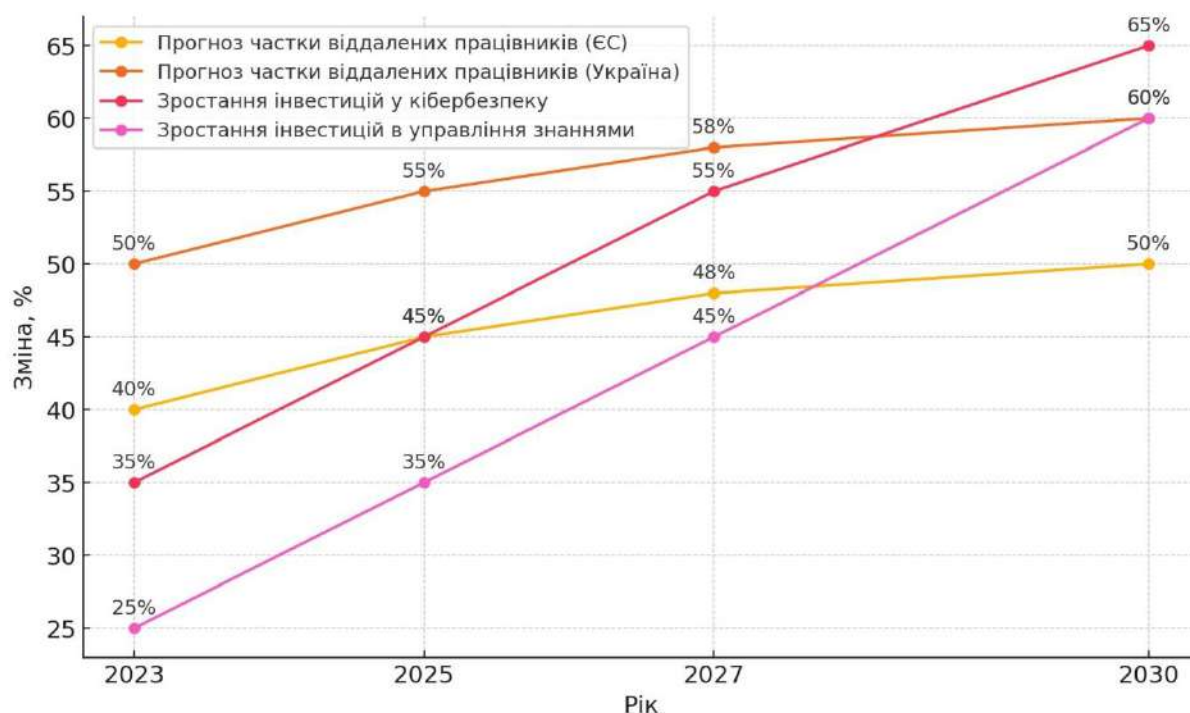


Рис. 4. Прогноз додаткових тенденцій в управлінні інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі до 2030 р.

Прогнозується, що значна частка ІТ-спеціалістів залишатиметься на дистанційній роботі, оскільки компанії оцінюють переваги такої моделі: розширення географії пошуку кадрів, зменшення витрат на офісну інфраструктуру та можливість підтримувати високий рівень мотивації працівників через гнучкість робочого процесу. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати інтелектуальний капітал, зберігаючи високу продуктивність і зосереджуючи зусилля на розвитку талантів.

Очікується, що до 2030 р. частка ІТ-професіоналів, які працюють віддалено, може становити до 50% у країнах з розвинутою цифровою інфраструктурою та доступом до якісного інтернету. У ЄС це зростання підтримується програмами цифрової інтеграції, що сприяє залученню кадрів з різних країн, підсилюючи інтелектуальний капітал єдиного ринку. В Україні, де віддалена робота вже є поширеною серед ІТ-спеціалістів, прогнозується, що до 2030 р. до 60% фахівців галузі працюватимуть у дистанційному форматі. Це дозволить компаніям залучати таланти, адаптуватися до викликів ринку праці та підтримувати інноваційний потенціал галузі.

Зважаючи на зростання ролі віддаленої роботи, управління інтелектуальним потенціалом передбачає нові виклики, зокрема забезпечення належного рівня кібербезпеки. Компанії з ІТ-сектору будуть інвестувати у захист даних, а ЄС посилює вимоги щодо кібербезпеки, як-от регламент NIS2, який передбачає підвищені стандарти захисту для віддалених команд. Це особливо актуально в контексті управління інтелектуальним капіталом,



оскільки захист інформації та збереження знань стають критичними елементами для розвитку та збереження компетенцій.

Крім цього, до 2030 р. очікується активний розвиток інструментів для віддаленого управління знаннями та командної роботи, цифрових платформ для спільного виконання завдань і автоматизації процесів, що сприятиме підвищенню ефективності використання інтелектуального капіталу. Штучний інтелект і автоматизація забезпечуватимуть доступ до знань, підтримку комунікації та можливість моніторингу продуктивності, що стане невід'ємною частиною інтелектуального управління ІТ-компаніями.

Отож, до 2030 р. управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі формуватиметься навколо нових моделей роботи, що поєднують гнучкість, високу кібербезпеку і ефективне використання інноваційних технологій, що забезпечуватиме збереження та розвиток інтелектуального капіталу компаній.

На основі здійсненого аналізу та прогнозів до 2030 р. стає очевидним, що управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі має комплексний підхід, що орієнтований на адаптацію до швидких змін у глобальному економічному та технологічному середовищі. Обґрунтовано, що розширення гнучких форм зайнятості вимагає від компаній оптимізації ресурсів для управління віддаленими командами, які включають як інфраструктурну підтримку, так і розвиток компетенцій у кібербезпеці та захисті інтелектуальної власності. Аргументовано, що сучасні технології, зокрема платформи для управління знаннями та штучний інтелект, стають важливими інструментами для збереження високого рівня інтелектуального капіталу.

В Європейському Союзі підтримка державного фінансування для підвищення кваліфікації ІТ-фахівців стимулює інновації, що є основою конкурентоспроможності. Програми, спрямовані на розширення цифрових навичок серед працівників, забезпечують стабільне збільшення кількості кваліфікованих фахівців, що стає перевагою для єдиного європейського ринку.

В Україні процеси адаптації та інтеграції до європейського цифрового простору також сприятимуть розвитку інтелектуального потенціалу, зокрема завдяки доступу до міжнародних ресурсів та партнерських програм. Прогнозується, що підвищення ролі міжнародного співробітництва, зокрема залучення грантів і програм обміну знаннями, стане важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності українських ІТ-компаній.

Важливим елементом в управлінні інтелектуальним потенціалом ІТ-сектору до 2030 р. стане також підвищення значущості автоматизованих систем управління знаннями, що інтегрують накопичену експертизу та інформаційні ресурси у єдине середовище. Зростання кількості інформації, яка потребує швидкої обробки та аналізу, вимагає від компаній інвестувати в цифрові платформи, здатні оптимізувати обмін знаннями та зменшити ризики втрати важливої інформації. Прогнозується, що використання інструментів на основі штучного інтелекту для моніторингу продуктивності працівників,



формування рекомендацій та підтримки командної роботи стане критичним фактором у створенні гнучких та продуктивних віддалених команд.

У майбутньому середовище віддаленої роботи буде додатково посилене завдяки зростанню значення кібербезпеки та заходів з охорони інтелектуальної власності. В умовах цифрової економіки компанії все більше зосереджуються на впровадженні стандартів безпеки, таких як NIS2 в ЄС, що забезпечує надійний захист критичних цифрових інфраструктур. В Україні, де ризики кібератак залишаються високими, адаптація міжнародних стандартів безпеки та розширення національних програм з кібербезпеки стає пріоритетом, що позитивно впливатиме на довіру до українських ІТ-компаній на глобальному ринку.

До 2030 р. моделі управління інтелектуальним потенціалом у ІТ-секторі матимуть адаптивний характер, дозволяючи компаніям оперативно реагувати на зміни у вимогах ринку та технологічні інновації. Компанії, які зможуть гнучко змінювати підходи до роботи, інтегрувати нові технології та забезпечувати належний рівень кібербезпеки, матимуть перевагу на ринку завдяки високій продуктивності, лояльності персоналу та збереженню конкурентоспроможності. Отже, управління інтелектуальним потенціалом до 2030 р. розвиватиметься на перетині інноваційних технологій, кібербезпеки та гнучких моделей роботи, формуючи нові стандарти для ІТ-сектору та сприяючи довготривалому зростанню інтелектуального капіталу.

Висновки. Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом в ІТ-секторі за 2018–2023 рр. демонструє посилений акцент на розвиток людського капіталу, цифрові технології та кібербезпеку. Компанії все більше інвестують у навчання, автоматизацію процесів і гнучкі моделі зайнятості, що сприяє збереженню конкурентоспроможності. Водночас, спостерігається дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, особливо у сфері штучного інтелекту та кібербезпеки, що вимагає подальшого розширення освітніх та професійних програм. Аналіз сучасних тенденцій в управлінні інтелектуальним потенціалом вказує на необхідність інтеграції нових підходів до мотивації та залучення працівників. Зокрема, актуальними залишаються питання створення інноваційного середовища, розвитку внутрішнього підприємництва в компаніях, а також підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу у формуванні кваліфікованих кадрів.

До 2030 р. прогнозується подальший розвиток інтелектуального потенціалу через впровадження гнучких форм роботи, посилення кібербезпеки та активне використання штучного інтелекту. Країни ЄС мають вищий рівень інвестицій у розвиток людського капіталу, тоді як Україна демонструє адаптивність та мобільність, інтегруючись у глобальні цифрові ринки. Водночас для українського ІТ-сектору ключовими викликами залишаються утримання талановитих фахівців, зниження рівня трудової міграції та створення сприятливих умов для інноваційної діяльності.





Впровадження сучасних технологій управління знаннями, штучного інтелекту та віддаленої співпраці стане ключовим фактором для ефективного використання інтелектуального потенціалу компаній. Зростаюче значення набуває також персоналізація підходів до навчання та професійного розвитку працівників, що дозволить максимально ефективно адаптуватися до змін на ринку праці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення довгострокових наслідків цифровізації та автоматизації для людського капіталу, а також на визначення ефективних стратегій збереження й розвитку інтелектуального потенціалу в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I., Kmecova I. An Analysis of Intellectual Potential and its Impact on the Social and Economic Development of European Countries // Journal of Competitiveness. 2020. № 12(1). P. 22–38. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>
2. Бойко Т.Л. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом з використанням графо-аналітичних методів // Інноваційна економіка. 2014. № 4 (53). С. 367–372. URL: http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_4-53-2014.pdf
3. Князь С., Віденєєв О. Управління потенціалом інтелектуальної власності підприємства із урахуванням пріоритетів сталого розвитку // Journal of Innovations and Sustainability. 2023. 7(2), 12. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.12>.
4. Ostrovska H. Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management // Social Economics. 2022. № 63. С. 41-55. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>
5. Pinto F., Macadar M.A., Pereira G.V. The potential of eParticipation in enlarging individual capabilities: a conceptual framework // Information Technology for Development. 2023. № 29 (2-3). P. 276-298. URL: <http://doi.org/10.1080/02681102.2022.2136129>

References:

1. Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Kmecova, I. (2020). An analysis of intellectual potential and its impact on the social and economic development of European countries. // Journal of Competitiveness, 12(1), 22–38. Retrieved from <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.02>
2. Boiko, T.L. (2014). Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia intelektualnym potentsialom z vykorystanniam hrafo-analitychnykh metodiv [Evaluation of the intellectual potential management efficiency with using graphical and analytical methods] // Innovatsiina ekonomika - Innovative economy, 4(53), 367–372. Retrieved from http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_4-53-2014.pdf [in Ukrainian].
3. Knyaz, S., & Videnyev, O. (2023). Upravlinnia potentsialom intelektualnoi vlasnosti pidpriemstva iz urakhuvanniam priorytetiv stalogo rozvytku [Managing intellectual property potential of enterprises with regard to sustainable development priorities] // Journal of Innovations and Sustainability, 7(2), 12. Retrieved from <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.12> [in Ukrainian].
4. Ostrovska, H. (2022). Intellectual potential structure in the modern paradigm of enterprise management. Social Economics, 63, 41–55. Retrieved from <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-63-04>
5. Pinto, F., Macadar, M.A., & Pereira, G.V. (2023). The potential of eParticipation in enlarging individual capabilities: A conceptual framework. // Information Technology for Development, 29(2-3), 276–298. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/02681102.2022.2136129>



УДК 351.851

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-221-230](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-221-230)

Мазур Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, декан стаціонарних та заочних форм навчання Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, доцент кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом, тел.: (097) 863-56-53, <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Анотація. У контексті нових завдань основним механізмом державно-громадської системи управління якістю освіти розглядається узгоджена діяльність усіх інститутів, і, насамперед, сім'ї та школи. У взаємодії цих та інших соціальних інститутів, як показало дослідження, можуть ефективно та якісно вирішуватись проблеми навчання та виховання дітей, молоді, адаптації випускників школи на ринку праці, освоєння молодими поколіннями базових соціальних цінностей, виховання громадянської свідомості.

Таким чином, освіта сьогодні – це синтезована органічна єдність завдань інтелектуального та соціального розвитку та. відповідно, - завдання навчання та виховання нерозривно пов'язані з проблемами модернізації всієї системи освіти.

Державно-суспільний характер освіти передбачає, як і державні та громадські інститути виконують конкретні, реальні, соціально зумовлені завдання. І ті, й інші на етапі еволюції суспільства зацікавлені у тому ефективному вирішенні. Наявність загальних соціальних цілей, завдань та зацікавленість у їх реалізації на сучасному етапі розвитку суспільства (на відміну від тих історичних етапів, коли якщо і виявлялася громадська складова в системі освіти, то вона перебувала в стані конфронтації, напруженої боротьби з державою, урядом) є базовою основою соціального партнерства в освітній сфері.

Проведений аналіз взаємодіючих на різних рівнях освітніх установ та інших соціальних інститутів підтвердив положення про те, що у структурі пріоритетів державно-суспільного характеру розвитку системи освіти, сама освітня установа виступає у новій якості – як провідний соціально-педагогічний інститут, який виконує свою професійну функцію: він створюється суспільством; виконує соціальне замовлення товариства; не може існувати поза діяльністю суб'єктів соціального середовища, її інститутів; за своїм призначенням є чинником освіти, виховання та соціалізації підростаючого покоління; здійснює у своїй педагогічній вплив інші освітні інститути, на соціум, на суспільство загалом.



Вивчення практики взаємодії державних та громадських структур освіти протягом багатьох років дозволяє виділити два взаємопов'язані рівні комунікативних зв'язків – внутрішній та зовнішній: дієвість одного підвищує ефективність іншого. Внутрішні комунікації - свого роду "полігон", у якому відпрацьовується якість психологічних контактів, спілкування, настільки необхідні взаємодії зовнішньої орбіти.

Такими складовими взаємодії в нашій моделі виступають: сім'ї учнів, громадськість, найбільш активні представники населення, місцеві адміністрації, органи управління освітою, виробничі структури різних форм власності - потенційні роботодавці, спонсори, установи культури, спорту, охорони здоров'я, інші освітні установи, правоохоронні органи, ЗМІ, релігійні конфесії, різні. Вони діють на різних рівнях, мають різні функції, але реалізують єдині цілі та завдання – створюють адекватні умови для ефективного вирішення освітніх проблем як суб'єкти державно-суспільної освітньої політики.

Ключові слова: громадські установи, державна освітня політика, якість освіти.

Mazur Yuliya Volodymyrivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of Full-time and Part-time Forms of Study of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, Associate Professor of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management, tel.: (097) 863-56-53, <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

STATE-CIVIL SYSTEM OF EDUCATION QUALITY MANAGEMENT

Abstract. In the context of new tasks, the main mechanism of the state-civil system of education quality management is considered to be the coordinated activity of all institutions, and, first of all, the family and school. In the interaction of these and other social institutions, as the study has shown, the problems of teaching and raising children, youth, adaptation of school graduates in the labor market, mastering basic social values by young generations, and educating civic consciousness can be effectively and qualitatively solved.

Thus, education today is a synthesized organic unity of the tasks of intellectual and social development and, accordingly, the tasks of teaching and upbringing are inextricably linked with the problems of modernization of the entire education system.

The state-civil nature of education assumes that both state and public institutions perform specific, real, socially determined tasks. Both those and others at the stage of society's evolution are interested in that effective solution. The presence of general social goals, objectives and interest in their implementation at



the current stage of society's development (unlike those historical stages when, if a public component was manifested in the education system, it was in a state of confrontation, intense struggle with the state, the government) is the basic basis of social partnership in the educational sphere.

The analysis of educational institutions and other social institutions interacting at different levels confirmed the position that in the structure of priorities of the state-social nature of the development of the education system, the educational institution itself acts in a new capacity - as a leading socio-pedagogical institution that performs its professional function: it is created by society; fulfills the social order of society; cannot exist outside the activities of the subjects of the social environment, its institutions; by its purpose is a factor in the education, upbringing and socialization of the younger generation; exerts its pedagogical influence on other educational institutions, on society, on society as a whole.

The study of the practice of interaction between state and public education structures over many years allows us to distinguish two interconnected levels of communicative relations - internal and external: the effectiveness of one increases the effectiveness of the other. Internal communications are a kind of "testing ground" in which the quality of psychological contacts, communication, and the much-needed interaction of the external orbit are practiced.

Such components of interaction in our model are: families of students, the public, the most active representatives of the population, local administrations, education management bodies, production structures of various forms of ownership - potential employers, sponsors, cultural, sports, health care institutions, other educational institutions, law enforcement agencies, the media, religious denominations, various. They operate at different levels, have different functions, but implement common goals and objectives - they create adequate conditions for the effective solution of educational problems as subjects of state and public educational policy.

Keywords: public institutions, state educational policy, quality of education.

Постановка проблеми. Однією з ключових проблем сучасних перетворень у суспільстві, що виступає одночасно головним критерієм та індикатором результативності проведених реформ у системі освіти, є проблема якості, органічно пов'язана з оптимізацією управління соціально-виховною та навчальною діяльністю освітніх установ, оновленням усіх ланок системи освіти на принципах гуманізму та демократії, активізацією соціально-державно-суспільний характер системи управління якістю освіти у контексті формування у сучасній Україні відкритого громадянського суспільства.

Полісуб'єктний характер освітньої політики, причетність до її реалізації всіх державних і громадських інститутів зумовили значні зміни в принципах, структурах, функціях суб'єктів системи управління освітою як



державно-громадського феномену, зробили проблему якості управлінської діяльності в освіті в сучасних умовах предметом уваги не тільки власне освітньої та якості управління освітою та педагогічну компетентність усіх суб'єктів освітньої політики. Освіта, поставлена в епіцентр економічних, соціально-політичних, духовно-моральних проблем життя країни, об'єктивно стає найважливішим соціальним ресурсом, основною рушійною силою розвитку громадянського суспільства і, водночас, турботою всіх соціальних інститутів, кожного громадянина. Це потребує істотних змін у системі управління освітою, насамперед у контексті її цілісності, інтеграції, розвитку, саморозвитку освітніх та інших соціальних інститутів з метою осмислення своєї причетності та функцій у досягненні необхідної якості освіти.

Відсутність наукового обґрунтування державно-суспільного підходу до управління якістю освіти стримувала (і продовжує стримувати) ефективний поступальний розвиток процесу реалізації зростаючих можливостей освітніх та інших соціальних інститутів, що перешкоджає здійсненню певних законодавством їхніх соціально-освітніх функцій та призначення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема якості освіти розглядалася дослідниками у різних аспектах: у контексті показників реалізації державних освітніх стандартів; оптимізації професійної освіти (В. Авер'янов, В. Бакуменко, М. Князев, В. Луговий, Н. Нижник). У низці досліджень (А. Величко, А. Гофрон, Д. Дзвінчук, С. Домбровська, С. Майборода) робиться акцент на теоретико-методологічних аспектах модернізації системи освіти та підвищення її якості.

У той самий час зростає потреба у комплексному вивченні феномена державно-суспільного характеру управління якістю освіти як цілісної системи, яка була предметом спеціального дослідження. Склалося яскраво виражене протиріччя між швидко зростаючим освітнім потенціалом, яким володіє неінституційне, відкрите середовище, освітніми можливостями сім'ї, інших соціальних інститутів та низьким рівнем їх затребуваності, використання у діючій системі освіти. Вирішення цієї суперечності і становить основну проблему цього дослідження. Недостатня розробленість теоретико-методологічних засад цілісної державно-суспільної системи управління якістю освіти найчастіше призводить до ототожнення з класичним інституційним (установчим) підходом та обмежується рамками освітніх установ (при цьому нерідко слабо пов'язаних між собою).

Мета статті – дослідження особливостей державно-суспільної системи управління якістю освіти.

Виклад основного матеріалу.

Освіта на початку XXI століття реалізується в умовах масштабної модернізації всього суспільства і є не лише галуззю суспільного знання і практики, а й найважливішим соціальним інститутом, через який йде



трансляція і втілення духовно-моральних цінностей. У якості головного завдання української освітньої політики розглядається забезпечення сучасної якості освіти на основі збереження її фундаментальності та відповідності актуальним та перспективним потребам особистості, суспільства та держави.

Освіта, як соціальний інститут, у своїй динаміці підпорядковується загальним закономірностям у суспільному розвитку. Цим зумовлена та обставина, що у історичні періоди кардинального відновлення всіх сфер соціальної структури суспільства виникають особливі проблеми, пов'язані зі збереженням стійкості системи освіти. Модифікація суспільних відносин неминуче впливає на зміни в освіті. У цьому важливою є збереження сутнісних показників системи освіти, однією з яких є якість освіти.

У цьому дослідженні категорія «якість освіти» характеризується в органічному взаємозв'язку з такими поняттями як «якість людини», «якість життя» [1, 2, 3]. Самозбереження освіти обумовлюється оновленням всіх складових за збереження внутрішніх показників його якості, які стосуються здатності задовольняти їм встановлені і передбачувані потреби соціуму. Система освіти в будь-якій своїй історичній формі прагне розвитку здібностей людини в рамках, що задаються соціокультурними умовами, і в результаті об'єктивує себе в конкретній особистості. Ми бачимо всі можливі риси у існуючих цінностях, нормах, звичаях, традиціях та втілених у них соціальних відносинах. Здатність особистості як освітнього продукту задовольнити очікування суспільства перетворюється на характеристику, що безпосередньо пов'язана з якістю людини. Через якість освіти ми безпосередньо виходимо на якість людини і, потенційно, на якість життя.

Будь-який соціально-історичний простір внутрішньо структурований і тому освітні завдання вирішуються по-різному з урахуванням національно-регіональних складових. На стику відповідних взаємозв'язків, що йдуть в етнічну та регіональну історію, проявляється контекстуальність впливу кліматичних, геологічних, ресурсних, етнічних (поліетнічних), історичних, культурних та інших факторів, локалізованих у конкретному соціумі.

При всій неоднозначності та різночитаннях у підходах до категорії «якість освіти» (що, на наш погляд, природно, оскільки якісний критерій визначає ефективність кожної компоненти системи освіти та її цілісності) - у нашій статті якість освіти розглядається в контексті розвитку демократичних, народних, державно суспільних початків у системі управління якістю освіти, виходячи при цьому з того, що ефективне освітнього потенціалу всього народу, різних інститутів держави та суспільства на різних рівнях управління освітньою системою.

Позначений підхід дозволяє характеризувати якість освіти, з одного боку, як об'єктивну передумову та рушійну силу перетворень у суспільстві (коли освіта стає стримуючим фактором, вона гальмує розвиток суспільства та потребує відповідних прогресивних перетворень у суспільстві); з іншого — є



критерієм та показником ефективності модернізації самого суспільства, здатного (або не здатного) створювати необхідні умови для розвитку системи освіти, орієнтованої на людину, розвиток особистості, активізацію її як суб'єкта цієї системи.

На початку ХХІ століття нові стратегічні орієнтири модернізації українського суспільства, що істотно змінили роль освітнього сектора, що підвищили очікуваний внесок освіти в розвиток усіх сфер економіки, соціальної політики, соціальних відносин, значно розширили і якісно вплинули на сутність, функціональне поле, призначення системи освіти. Результати історико-педагогічного аналізу тенденцій розвитку державно-суспільного підходу до управління якістю освіти на різних етапах еволюції українського суспільства підтвердили, що соціальна обумовленість системи освіти, її цілей, цінностей (завжди властива розвитку цієї системи) в епоху соціальних перетворень розпочато ХХІ століття висунула парадигму інтеграції, соціального партнерства державних та громадських інститутів суспільства в освітній політиці як необхідну умову досягнення якості освіти. Нами обґрунтовується ідея про те, чого глибокі зміни в сучасному українському суспільстві, докорінні демократичні зміни в суспільному устрої країни (що носять поки нестабільний, суперечливий характер) спираються на інтегруючий фактор консолідації українського соціуму і формування громадянського суспільства з його численними демократичними інститутами, духовно-моральне та матеріальне благополуччя громадян, на зміцнення їхньої солідарності та взаєморозуміння.

Соціальне партнерство установ освітньої галузі з сім'єю, іншими інститутами держави і суспільства в процесі управління якістю освіти розглядається як усвідомлення загальних цілей різних суб'єктів соціуму в управлінській освітній діяльності, здійснення соціально зумовлених функцій кожного з них у цій діяльності, оволодіння педагогічним мисленням, вмінням приймати в соціально-освітній практиці. овим ситуаціям, що дозволяють приводити в рух реальні механізми розвитку соціальних ініціатив дітей та дорослих.

Новий, державно-суспільний підхід до управління освітою, характеризується як реальний механізм повноцінного використання унікальних можливостей сім'ї, інших соціальних інститутів, мікросередовища особистості, суспільства загалом у забезпеченні соціальної турботи про права та добробут особистості, про підвищення якості життя людей; створення реальних умов для розвитку ініціативної, творчої, соціально активної особистості, здатної не тільки вижити, а й самореалізуватися, самостійно приймати відповідальні рішення в ситуації вибору, прогножуючи їх можливі наслідки, найбільш вивірено, відповідно до можливостей і потреб, визначати траєкторію своєї професійної діяльності, щоб бути затребуваним у його подальшому розвитку на активному суспільстві.



Підхід до освіти як полісуб'єктний, інтегративний процес значно підвищив затребуваність освіти, зумовлену домінантним становищем кожного індивіда, сукупного людського ресурсу у здійсненні економічних і соціальних перетворень з опорою на освіченість суспільства.

Дослідження показало, що звернення до людини як до первинного чинника політичної та соціальної дійсності призвело до активізації самоорганізаційного потенціалу суспільства, що раніше стримувався. Це в появі за відносно невеликий історичний період різноманітних суспільних структур економічної, політичної, культурної, етнічної, духовної орієнтації. Деякі з них набули певної інституціоналізованої форми через законодавче визнання: комерційні структури, суспільно-політичні рухи та партії, громадські об'єднання та асоціації, добровільні спілки тощо.

З позицій державно-суспільного підходу більш адекватною є категорія «освітня система», орієнтована на включення до неї всіх інших суб'єктів освітньої політики в країні та передбачає цілісність, міжвідомчість, інтегративність державно-громадської системи управління освітою і на цій основі - досягнення нового якісного рівня.

Фахівці загальної теорії систем та теорії систем в освіті виділяють такі їх властивості як інтегративна цілісність, склад, організованість, структурність, функціональність, діапектичність [1, 2].

Про якісний стан освітньої системи можна судити з наявності у ній таких компонентів як освітні процеси та їх суб'єкти, за їх сутністю та активністю. У дослідженні доведено, що освітні процеси не можуть бути обмежені лише простором освітніх установ. В умовах розвивається мережевої телекомунікаційної освіти, інших численних освітніх інститутів, розширення кола громадських і соціальних суб'єктів, що беруть участь в освітніх процесах, сама освітня установа втрачає монополію на освіту, і її діяльність стає тим більш прогресивною і якісною, чим ефективніше вона використовує можливості всіх інших державних та громадських інститутів. Усе це підтверджує відмінності (в першу чергу за рахунок ширшого складу компонентів у системі та спектру соціальних умов їх взаємодії) у поняттях «освітня система» та «система освіти».

Дослідження показало, що лише за умови державно-громадського управління якістю освіти стає реальним виконання сучасного соціального замовлення освіти, що відображає потребу в «...сучасно освічених, моральних, підприємливих людях, які можуть самостійно приймати рішення в ситуації вибору, здатні до співпраці, відрізняються мобільністю, динамізмом, конструктивністю, процвітання» [3].

Представлено розгорнуту інтерпретацію основних структурних компонентів соціального замовлення у сучасній освіті, дано характеристику його пріоритетів, на які в процесі дослідження в проєктованій моделі орієнтувалися всі суб'єкти державно-громадської освітньої системи (від його відстеження і до якісної реалізації на всіх рівнях).



Спроектowana та поетапно реалізована регіональна модель спиралася на загальні теоретичні основи концепції державно-громадського управління якістю освіти, сформульовані в ході багаторічного дослідження. Серед них особливо виділено:

- орієнтація на освіту як головний соціальний ресурс розвитку суспільства, його модернізацію;
- демократичні перетворення у цілісному, відкритому освітньому просторі, функціональній діяльності кожного конкретного суб'єкта освітньої системи у процесі переходу від державного до державно-громадського управління освітою;
- державно-суспільна парадигма управління якістю освіти як національна доктрина освіти, що забезпечує узгодженість державних та громадських суб'єктів освітньої системи;
- інтеграція державних та громадських інститутів у механізми управління якістю освіти з включенням до неї самоврядних засад.

Виділені позиції, які виступають як основні стратегії формування державно-громадської системи управління якістю освіти. Регіональна система державно-громадського управління якістю освіти у нашому дослідженні представлена в інноваційній моделі її розвитку, що інтегрує можливості та збалансовану, адекватну їм практичну діяльність освітніх спільнот, що узгоджується з іншими державними та громадськими інститутами, спрямовану на педагогічний супровід соціально-освітньої діяльності всіх суб'єктів соціуму, педагогізацію соціальної політики; нормалізацію та оздоровлення соціально-психологічних ситуацій, відносин у різних сферах соціальної практики; здійснення особистісно-орієнтованого підходу в освіті, вихованні, соціальному захисті дітей та дорослих.

Представлена модель передбачає створення в регіоні адекватної організаційно-управлінської структури, яка визначає якість освітньої системи та передбачає:

- науково обґрунтований підхід до визначення оптимальних параметрів обмеження простору у різномісних міських та сільських умовах та запровадження відповідних нормативів його соціально-освітнього забезпечення;
- розстановку та повноцінне використання потенціалу суб'єктів освітньої інфраструктури соціуму відповідно до їх функцій;
- орієнтацію на сім'ю як на пріоритетну сферу, фокус концентрації уваги всіх державних та громадських інститутів з метою приведення в рух та повноцінного використання її освітнього потенціалу, надання їй різнобічної допомоги (соціальної, культурної, правової, медичної, психолого-педагогічної), чого, до того ж, дозволяє не «розпорошувати» ресурси, досягати більш економічного їх використання в роботі з усіма категоріями дітей;
- розвиток та правове забезпечення діяльності різноманітних форм місцевого управління та самоврядування в соціумі як найбільш наближеної



до людей (сім'ї, дорослих та дітей) ланки демократичної системи управління; побудова їх на розвитку самодіяльних суспільних формувань, аматорських об'єднань, ініціативних асоціацій, підліткових спілок та інших форм розвитку соціальних ініціатив дорослих та дітей;

- забезпечення повновладдя та повноправності органів управління у соціумі (з включенням до їх структури молодіжних, підліткових об'єднань та організацій);

- реалізацію міжвідомчого, міжінституціонального підходу у змісті та організації діяльності державно-установлених інститутів освіти; перерозподіл матеріально-технічних ресурсів, фінансових засобів, кадрового потенціалу установ освітньої галузі та інших державно-суспільних інститутів.

У процесі реалізації регіональної моделі державно-суспільної системи управління якістю освіти виявилися фактори, усталені позиції, що гальмують розвиток процесу. Серед них однією з головних виявилася проблема подолання розуміння економічного зростання як вирішального (та єдиного) чинника розвитку суспільства. Дослідження показало, що для багатьох суб'єктів освітньої політики (для яких освіта є новою сферою діяльності в державно-суспільній системі) ширше розуміння розвитку суспільства, ніж «виробництво та споживання благ» - виявилось досить складним та проблематичним.

Обґрунтовано, що (при всій значущості матеріального чинника, економічного зростання) ситуація розвитку, що дає людині можливість у процесі своєї життєдіяльності більшою мірою діяти як мислячій істоті, використовуючи свій духовно-моральний, інтелектуальний, культурний потенціал, робить освіту головним ресурсом розвитку суспільства, здійснення його прогресу. У міру зростання затребуваності освіти для життєдіяльності в умовах інформаційних технологій актуалізується проблема якості, ефективності загальної освіти, що передбачає цілісний розвиток людини, а також її професійну підготовку, в ході якої людина орієнтується на виконання різних функцій у суспільстві. Освіта, таким чином, є основним чинником підвищення якості людського ресурсу країни.

Розкрито та обґрунтовано функції освіти як найважливішого соціального ресурсу країни:

- вплив формування громадських відносин, у яких можуть виступати як вільні особистості;

- «навчання» людини толерантності, функції суб'єкта таких суспільних відносин, у яких люди поважають одне одного, визнаючи право кожного на власну думку;

- формування здібностей індивіда приймати рішення про власний та суспільний розвиток;

- збереження та гуманізація навколишнього середовища (зміст освіти на всіх його рівнях передбачає розширення знань про взаємозалежність



суспільства та природи, збереження екологічної рівноваги як основи життя на Землі);

- вплив освіти на розвиток потенціалів суспільства в різних країнах, що сприяють збереженню та побудові нової бази для розвитку миролюбних відносин між державами, за постійного поліпшення (часто та забезпечення) матеріальних умов існування.

Висновки.

У світлі такого підходу з позицій філософського та етичного аспектів розглядаються проблеми якісного розвитку змісту освіти: тобто освіта є соціальним ресурсом розвитку, якщо під цим розуміється не тільки розвиток економіки та виробництва, а й зростання якості життя всіх членів суспільства, якщо на всіх рівнях формуються гуманні соціальні відносини.

Література:

1. Древалю Ю.Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми формування та вдосконалення. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : «Державне управління». 2014. Вип. 2. С. 107–111.
2. Коротич О.Б. Механізми державного управління : проблеми теорії та практичної побудови. Вісник Національної Академії державного управління. 2006. № 3. С. 79–84.
3. Ляшенко О.І. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. Педагогіка і психологія. 2005. № 1 (46). С. 5–12.

References:

1. Dreval, Yu.D. (2014). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya vyshchoyu osvitoyu v Ukrayini: problemy formuvannya ta vdoskonalennya [Mechanisms of public administration of higher education in Ukraine: problems of formation and improvement]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya : «Derzhavne upravlinnya» – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: "Public Administration", 2, 107-111* [in Ukrainian].
2. Korotych, O.B. (2006). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya : problemy teorii ta praktychnoyi pobudovy [Mechanisms of public administration: problems of theory and practical construction]. *Visnyk Natsional'noyi Akademiyi derzhavnoho upravlinnya – Bulletin of the National Academy of Public Administration, 3, 79-84* [in Ukrainian].
3. Lyashenko, O.I. (2005). Yakist' osvity yak osnova funktsionuvannya y rozvytku suchasnykh system osvity [The quality of education as a basis for the functioning and development of modern education systems]. *Pedahohika i psykholohiya – Pedagogy and Psychology, 1 (46), 5-12* [in Ukrainian].



УДК: 342.9:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-231-241](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-231-241)

Марутян Рена Рубенівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-9184-1590>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГАХ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті проведено ґрунтовне дослідження механізмів забезпечення інформаційної безпеки в системі публічного управління з урахуванням зростаючих вимог до захисту даних. Висвітлено, що інтеграція сучасних технологій у фінансові та інформаційно-комунікаційні системи зумовлює значне збільшення обсягів електронних транзакцій і інформаційного обміну, що підкреслює необхідність упровадження вискоєфективних механізмів захисту інформації.

Основний акцент зроблено на важливості використання багатofакторної автентифікації та сучасних криптографічних методів як ключових інструментів для зменшення ризиків несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та недопущення маніпуляцій із електронними транзакціями. Підкреслено, що результативність функціонування інформаційно-комунікаційних систем значною мірою визначається якістю впровадження публічно-управлінських інструментів і підходів. У статті акцентовано на необхідності розроблення та впровадження комплексної системи захисту даних у межах електронних сервісів, що передбачає створення надійної кібербезпекової інфраструктури. Розглянуто сучасні підходи до захисту інформації, із особливою увагою до інноваційних технологій і рішень, які спрямовані на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних шляхом системного застосування структурованих механізмів публічного управління.

Доведено, що публічно-правовий контекст регулювання процесів обробки та захисту персональних даних потребує постійного вдосконалення, зокрема в аспектах організаційної та функціональної діяльності органів публічної влади України. Окрему увагу приділено необхідності трансформації суспільної парадигми у напрямі усвідомлення значущості персональних даних, їх захисту та збереження як важливих складових побудови демократичної держави в умовах інформаційного суспільства.



Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, інформація, інформаційна безпека, електронні послуги, публічні послуги, цифрові технології, цифровізація публічних послуг, європейська інтеграція

Marutian Rena Rubenivna Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor Department of Global and National Security Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-9184-1590>

PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS FOR PROTECTING PERSONAL DATA IN ELECTRONIC SERVICES PUBLIC ADMINISTRATIVE ASPECT

Abstract. The article conducts a thorough study of mechanisms for ensuring information security in the public administration system, taking into account the growing requirements for data protection. It is highlighted that the integration of modern technologies into financial and information and communication systems leads to a significant increase in the volume of electronic transactions and information exchange, which emphasizes the need to implement highly effective information protection mechanisms.

The main emphasis is placed on the importance of using multi-factor authentication and modern cryptographic methods as key tools to reduce the risks of unauthorized access to confidential information and prevent manipulation of electronic transactions. It is emphasized that the effectiveness of the functioning of information and communication systems is largely determined by the quality of the implementation of public administrative tools and approaches. The article emphasizes the need to develop and implement a comprehensive data protection system within electronic services, which involves the creation of a reliable cybersecurity infrastructure. Modern approaches to information protection are considered, with special attention to innovative technologies and solutions aimed at ensuring confidentiality, integrity and availability of data through the systematic application of structured public administration mechanisms.

It is proven that the public legal context of regulating the processes of processing and protecting personal data requires constant improvement, in particular in aspects of the organizational and functional activities of public authorities of Ukraine. Special attention is paid to the need to transform the social paradigm in the direction of realizing the significance of personal data, their protection and preservation as important components of building a democratic state in the conditions of an information society.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, information, information security, electronic services, public services, digital technologies, digitalization of public services, European integration



Постановка проблеми. Сучасні підходи до забезпечення інформаційної безпеки в електронних послугах і цифрових сервісах, відіграють ключову роль в умовах динамічного розвитку цифрових технологій. Основною проблемою є забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації користувачів. Одним із фундаментальних аспектів формування інформаційного суспільства та ефективного функціонування електронного уряду й електронного муніципалітету є створення комплексних і надійно захищених електронних інформаційних ресурсів. До таких ресурсів належать великі інформаційні масиви, бази даних і реєстри, які широко застосовуються в суспільному житті та забезпечують захист персональних даних. Питання оновлення та поширення значних обсягів інформації серед громадськості залишається надзвичайно актуальним. Однак статистичні дані свідчать, що 91,5% населення України не використовує публічні онлайн-послуги, що обумовлено низкою чинників, серед яких ключовим є недовіра до механізмів збереження персональних даних [1]. Багато існуючих систем застосовують застарілі методи автентифікації та шифрування, що значно підвищує ризик несанкціонованого доступу до інформації. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність інтеграції інноваційних цифрових технологій у процеси публічного управління інформаційною безпекою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням інтересом дослідників до опрацювання зазначеної проблематики, зокрема Клімушин П., Куценко С., Матвійчук Р., Lobonț O., Vătavu S., Jicărean L., Moldovan N. та Гладкий С. вивчали тематику електронних публічних послуг та цифровізації публічного управління [1-2; 5]. Spagnolo M., Ndou V., Giribaldi, D., Arena V., Goel L., Russell D., Williamson S., Zhang J.Z., Лютиков П., Маслова А. та Галінкіна В. С. досліджували питання кібербезпеки та захисту персональних даних [3-4; 6-7]. Iman N., Prince C., Omrani N., Schiavone F., Amonoo Nkrumah B., Qian W., Kaur A., Tilt C., Martínez-Navalón J.G., Gelashvili V., DeMatos N., Herrera-Enríquez G. надали дослідження щодо управління знаннями при використанні цифрових платформ та інформаційна безпека [8-11] та інші автори.

Мета статті. Дослідити ключові аспекти ефективного публічного управління у сфері захисту персональних даних під час надання електронних послуг, окреслено напрями їх удосконалення та механізми регулювання.

Виклад основного матеріалу. Сегмент електронних адміністративних послуг за останні роки демонструє значний динамізм у своєму розвитку. Центри надання адміністративних послуг, як основні суб'єкти публічно-сервісної діяльності, здійснюють комплексні організаційні заходи, спрямовані на розширення практики надання електронних адміністративних послуг. Серед заходів можна виокремити: інформування громадян щодо змісту та процедур отримання електронних адміністративних послуг; впровадження сучасних інтегрованих електронних сервісів для ефективної обробки інформації;



надання можливості дистанційної оцінки якості надання послуг, подання скарг щодо порушення процедур їх надання, а також, за необхідності, видачу результатів надання електронних послуг у паперовій формі. Особлива увага приділяється забезпеченню належного захисту персональних даних на всіх етапах надання електронних адміністративних послуг. З іншого боку, розвиток електронних послуг супроводжується виникненням проблем, що стосуються забезпечення інформаційної безпеки [2]. Недостатній рівень захищеності, обумовлений недоліками в розробці інтернет-ресурсів, недостатньою обізнаністю користувачів і високим рівнем технічної підготовленості зловмисників, створює значні ризики для порушення конфіденційності персональних даних.

Інформаційна безпека є ключовим компонентом національної безпеки, що охоплює захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу, а також інших важливих інтересів особи, суспільства та держави. Вона включає забезпечення прав і свобод громадян на збір, зберігання, використання та поширення інформації, а також доступ до достовірної та об'єктивної інформації. Крім того, ефективна система інформаційної безпеки має здійснювати протидію негативним інформаційним впливам, включаючи поширення дезінформації, маніпуляцій, несанкціонованого доступу до інформації та порушення її цілісності в умовах обмеженого доступу [3].

Використання електронних послуг супроводжується реальними загрозами порушення інформаційної безпеки в електронних комунікаціях, які використовуються суб'єктами владних повноважень для виконання своїх функцій. Проблематика забезпечення безпеки інформації при наданні адміністративних та соціальних послуг набуває значної актуальності, як серед науковців, так і серед органів державної влади [1]. Питання інформаційної безпеки та кібербезпеки в контексті надання соціальних послуг населенню, з урахуванням результатів наукових досліджень національного та міжнародного рівнів, умовно можна поділити на дві основні складові: публічну (захист безпеки держави, тобто органів, що надають послуги) та приватну (захист прав осіб, які звертаються за послугами та мають приватний інтерес) [2]. В представленому контексті держава, відповідно до національного законодавства, повинна забезпечувати належний захист прав та законних інтересів громадян під час отримання адміністративних і соціальних послуг.

З огляду на міжнародні рейтинги, що фіксують зростання позицій України в сфері надання електронних адміністративних послуг, можна зробити висновок, що рівень захисту інформації та кібербезпеки у процесі надання соціальних та адміністративних послуг відповідає належним стандартам. У той же час в структурах Європейського Союзу основна увага зосереджена на організаційно-управлінському забезпеченні кібербезпеки, в той час як практичні аспекти розробки систем захисту та протидії кібератакам отримують менше уваги. Такий дисбаланс у фінансуванні різних напрямів кіберполітики



є однією з основних причин слабкості позицій ЄС у міжнародній системі кібербезпеки, де домінують Сполучені Штати Америки. Забезпечення захисту персональних даних вимагає комплексного підходу, що включає як технічні, так і організаційні заходи, як показано на рис. 1.

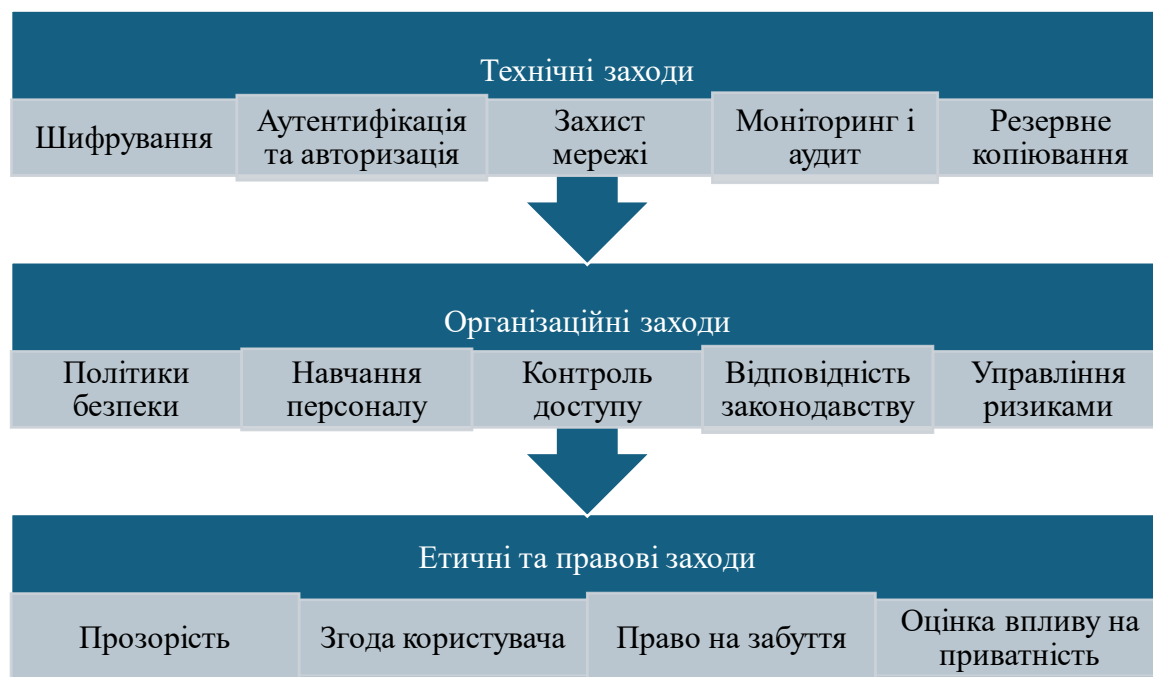


Рис.1. Комплексний підхід до забезпечення захисту персональних даних: технічні, організаційні та етичні заходи [4-5]

Основною метою є забезпечення оптимального балансу між використанням персональних даних для підвищення ефективності публічного управління та гарантуванням приватності та захисту особистої інформації громадян. Етичні принципи та заходи щодо забезпечення безпеки даних є основою балансу, відіграючи критичну роль у зміцненні довіри громадян до діяльності урядових та публічних організацій. Ефективне втілення етичних норм і заходів з охорони персональних даних сприяє підвищенню рівня довіри до цифрових форм публічного управління, захисту прав і свобод громадян, а також формуванню стійкої й ефективної системи публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Цифрові технології володіють великим потенціалом для трансформації публічного управління, підвищення ефективності діяльності державних органів, а також забезпечення прозорості та доступності громадських послуг. Розробка стратегії забезпечення інформаційної безпеки повинна ґрунтуватися на результатах оцінки загроз і передбачати комплекс заходів для превентивного захисту, виявлення та реагування на загрози, а також для відновлення функціонування інформаційної інфраструктури у разі порушення її стабільності, що зображено в табл. 1.



Таблиця 1.

**Системний підхід до забезпечення захисту персональних даних у
цифровому публічному управлінні: виклики, методи та перспективи
[2; 6-7]**

1. Мета системи:		
Забезпечення надійного захисту персональних даних у цифровому публічному управлінні, враховуючи сучасні виклики та зміцнення довіри громадян		
2 . Компоненти системи:		
Криптографічні методи	Багаторівнева аутентифікація	Аудит і моніторинг
Захист від кібератак	Оцінка впливу на захист персональних даних	Співпраця зі сторонніми постачальниками
Законодавче регулювання	Формування культури свідомого використання даних	Моніторинг і вдосконалення
3. Функціональність системи:		
Забезпечення безпеки персональних даних шляхом шифрування, багаторівневої аутентифікації, кіберзахисту, регулярного аудиту, моніторингу ризиків і впровадження законодавчих актів		
4. Вхідні дані:		Вихідні дані:
Персональні дані громадян, які збираються, зберігаються або обробляються органами публічного управління		Захищені персональні дані, доступ до яких регламентований, а ризики витоку мінімізовані
5. Методи забезпечення функціональності:		
Шифрування даних	Використання багаторівневої аутентифікації	Проведення аудитів
Встановлення систем виявлення вторгнень	Навчання персоналу та громадян	Впровадження оновлених нормативів.
6. Ризики та виклики:		
Кібератаки		Несанкціонований доступ до даних
Недотримання стандартів сторонніми постачальниками		Технічні збої в системах безпеки
7. Рішення для мінімізації ризиків:		
Проведення регулярного моніторингу, вдосконалення політик безпеки, оцінка впливу нових технологій, укладення угод про конфіденційність, адаптація до технологічних змін		
8. Очікувані результати:		
Ефективний захист персональних даних, зменшення випадків несанкціонованого доступу, підвищення довіри громадян до цифрових послуг публічного управління		

Інформаційна безпека не може бути зведена виключно до функціональних обов'язків підрозділів інформаційних технологій. Усі співробітники організації повинні володіти базовими знаннями про потенційні загрози інформаційній безпеці та бути належним чином підготовленими до реагування на підозрілі ситуації. Освітні заходи, спрямовані на вивчення стандартів і процедур інформаційної безпеки, є фундаментальним компонентом ефективного захисту даних.

Подальший розвиток інформаційної безпеки демонструє її постійну еволюцію. Зокрема, активно впроваджуються технології штучного інтелекту





для виявлення і нейтралізації кіберзагроз, а також блокчейн-технології, які слугують ефективним інструментом захисту інформаційних ресурсів. Враховуючи глобальний характер проблем у сфері інформаційної безпеки, постає необхідність тісної співпраці між державами та міжнародними організаціями для розроблення і впровадження дієвих механізмів протидії кіберзагрозам [8].

Рекомендації щодо підвищення рівня кіберзахисту, спрямовані на ефективну протидію кібератакам у сфері електронних послуг та інших галузях [9-10]:

1. Аналіз цільових атак: проведення детального аналізу кіберінцидентів дозволяє визначити ключові вектори та методи атак зловмисників, а також розробити ефективні рекомендації для підвищення рівня захисту.

2. Ідентифікація вразливих систем: виконання аудиту інформаційних систем із відкритим доступом до мережі Інтернет з подальшим складанням переліку їх ідентифікаторів для проведення глибокої перевірки та впровадження заходів щодо посилення їх безпеки.

3. Застосування інструменту shodan.io: використання зазначеного ресурсу сприяє оперативному виявленню вразливостей у системах, що дозволяє своєчасно вживати заходів для їх усунення.

4. Ізоляція серверного обладнання: відокремлення публічно доступних сервісів від локальних мереж і внутрішніх інформаційних систем забезпечує захист від горизонтального переміщення зловмисників у разі компрометації системи.

5. Обмеження доступу до адміністративних інтерфейсів: запровадження суворих обмежень доступу до критичних сервісів, зокрема дозволу підключення лише з визначених IP-адрес або через захищені VPN-з'єднання, суттєво підвищує рівень їх безпеки.

6. Впровадження багатфакторної автентифікації: реалізація додаткових рівнів перевірки під час авторизації у критичних системах значно зменшує ризик несанкціонованого доступу.

7. Консультативна підтримка: Надання фахових консультацій щодо виявлення та усунення вразливостей у вебресурсах, що сприяє зниженню ризиків та своєчасному реагуванню на можливі загрози.

Комплексний підхід до управління кіберзахистом, включно з активним моніторингом та аналізом кіберзагроз, є дієвим механізмом для зниження кількості успішних кібератак, навіть у контексті зростання активності хакерських угруповань.

У процесі забезпечення кібербезпеки виникають численні труднощі, зумовлені обмеженнями у компетенціях та ресурсах органів управління. Серед ключових проблем можна виділити обмежений вплив на приватний сектор, недостатній рівень міжнародної співпраці та безперервну еволюцію кіберзагроз, що вимагає постійного вдосконалення стратегій захисту. Для ефективного



розв'язання цих проблем необхідно впроваджувати системний підхід, що охоплює наступні аспекти [11]:

- законодавчі ініціативи: формування чіткої нормативно-правової бази, яка регламентує заходи з кіберзахисту та створює умови для їх ефективного застосування.

- технічні рішення: розробка й впровадження інноваційних методів і технологій для виявлення та нейтралізації кіберзагроз.

- освітні програми: підвищення кваліфікації фахівців і формування культури кібербезпеки серед усіх користувачів інформаційно-комунікаційних технологій.

- міжнародна співпраця: інтеграція зусиль з іншими державами для спільної протидії глобальним загрозам у кіберпросторі.

Аналіз світового досвіду засвідчує, що побудова комплексних систем кіберзахисту є найбільш ефективним підходом до забезпечення інформаційної безпеки. Такі системи повинні інтегрувати правові, організаційні, інженерні та технічні заходи разом із сучасними програмними засобами захисту.

Приклад США демонструє успішну реалізацію комплексного багаторівневого підходу до управління кібербезпекою. На основі розвиненої інфраструктури та загальної політики безпеки було створено систему державного управління, яка постійно вдосконалюється. Ключовим елементом системи є Комітет з національних систем безпеки (CNSS), який виконує функції координації діяльності урядових агентств, розробки єдиних стандартів і впровадження практик у сфері кіберзахисту. Загалом, державна структура управління інформаційною безпекою у США вирізняється складністю та високим рівнем інтеграції. Вона включає взаємопов'язані елементи, що формують ефективну систему кіберзахисту країни, яка адаптується до нових викликів у сфері кіберзагроз [7]. Застосування подібного підходу в Україні може стати важливим кроком у зміцненні національної кібербезпеки, особливо в умовах зростання активності кіберзлочинних угруповань та загострення глобальних загроз.

Висновки. Формування інтегрованої стратегії є визначальним елементом забезпечення ефективного управління інформаційною безпекою. Зазначений підхід спрямований на створення умов для захисту інформаційних ресурсів від широкого спектра потенційних загроз. Ефективність його реалізації залежить від комплексного залучення всіх співробітників організації до процесів забезпечення інформаційної безпеки, регулярного здійснення поглибленої оцінки ризиків, а також безперервного моніторингу інформаційного середовища з використанням інноваційних технологій та передових методів. Ураховуючи глобальну природу та швидкоплинність кіберзагроз, ключовими напрямками розвитку є удосконалення:

1. Законодавчого регулювання, що створює правові підвалини для регулювання діяльності у сфері кібербезпеки;



2. Стратегічного планування, яке дозволяє ефективно спрямовувати ресурси для запобігання загрозам і нейтралізації їх наслідків;

3. Міжвідомчої координації, спрямованої на забезпечення злагодженості дій різних суб'єктів у системі інформаційної безпеки.

Серед першочергових практичних заходів слід виділити:

- систематичне оновлення та модернізацію технічної інфраструктури з метою відповідності новим викликам;

- організацію якісної професійної підготовки та перепідготовки кадрів, зокрема через навчальні програми, що враховують сучасні виклики кібербезпеки;

- інтеграцію міжнародного досвіду, яка передбачає адаптацію передових практик і технологій до національних реалій.

Перспективи розвитку системи інформаційної безпеки значною мірою пов'язані з розширенням міжнародного співробітництва. Представлений процес включає активний обмін знаннями, технологіями, а також гармонізацію національних стандартів із міжнародними вимогами. Особливого значення набуває захист персональних даних у контексті цифровізації публічних послуг, що є критичним аспектом сучасного публічного управління. Динамічний розвиток кіберпростору обумовлює потребу в адаптивних і гнучких системах інформаційної безпеки. Здатність таких систем до оперативного реагування на новітні загрози та виклики є визначальною умовою їхньої ефективності. Інтеграція механізмів кіберзахисту в загальну систему управління організаціями дозволяє значно підвищити їхню стійкість до зовнішніх впливів і сприяє формуванню стратегії довгострокового розвитку у сфері інформаційної безпеки.

Література:

1. Клімушин, П. С., Куценко, С. І., & Матвійчук, Р. М. (2024). Щодо поняття електронних публічних послуг. *Юридичний вісник*, №76. с. 76-80. http://pjuv.nuoua.od.ua/v1_2024/1_2024.pdf#page=76 (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

2. Lobonț O.R., Vătavu S., Jicărean L. and Moldovan N.-C. A Cross-cultural Study on the Digitalisation of Public Services, Grima, S., Özen, E. and Boz, H. (Ed.) *The New Digital Era: Digitalisation, Emerging Risks and Opportunities (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 109A)*. 2022. Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 69-88. <https://doi.org/10.1108/S1569-37592022000109A005> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

3. Spagnolo, M., Ndou, V., Giribaldi, D. and Arena, V. (2023), "A Framework for Dealing With Cybersecurity Risks as Part of Information Security", Akkaya, B., Apostu, S.A., Hysa, E. and Panait, M. (Ed.) *Digitalization, Sustainable Development, and Industry 5.0*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 101-123. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-190-520231007> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

4. Goel, L., Russell, D., Williamson, S. and Zhang, J.Z. (2023), "Information systems security resilience as a dynamic capability", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 906-924. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2022-0228> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

5. Гладкий С. О. (2023), Теоретичні засади оптимізації публічного управління в умовах розвитку цифрових ресурсів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, №9. с. 150-155. <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1342/1/2023.%20-%20%E2%84%96%209.pdf#page=151> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)



6. Лютиков, П. С., & Маслова, А. Б. (2023). Гарантії забезпечення захисту персональних даних суб'єктами публічного адміністрування: перспективи дослідження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-01-06> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

7. Галінкіна, В. С. (2024). Основні принципи обробки та захисту персональних даних. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. І* (81), 111-115. https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/02/81_part-1-1.pdf#page=111 (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

8. Iman, N. (2024), "The fight for our personal data: analyzing the economics of data and privacy on digital platforms", *International Journal of Law and Management*, Vol. 66 No. 6, pp. 774-791. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2022-0258> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

9. Prince, C., Omrani, N. and Schiavone, F. (2024), "Online privacy literacy and users' information privacy empowerment: the case of GDPR in Europe", *Information Technology & People*, Vol. 37 No. 8, pp. 1-24. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0467> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

10. Amonoo Nkrumah, B., Qian, W., Kaur, A. and Tilt, C. (2023), "Stakeholder accountability in the era of big data: an exploratory study of online platform companies", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 447-484. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2022-0042> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

11. Martínez-Navalón, J.G., Gelashvili, V., DeMatos, N. and Herrera-Enríquez, G. (2023), "Exploring the impact of digital knowledge management on technostress and sustainability", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 2194-2216. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0544> (відкритий доступ, дата звернення 24.12.2024, назва з екрану)

References:

1. Klimushyn, P. S., Kutsenko, S. I., & Matviichuk, R. M. (2024). Shchodo poniattia elektronnykh publichnykh posluh [On the concept of electronic public services]. *Yurydychnyi visnyk / Legal Bulletin*, 76. C. 76-80. http://pjv.nuoua.od.ua/v1_2024/1_2024.pdf#page=76 [in Ukrainian]

2. Lobonț, O.R., Vătavu, S., Jicărean, L. and Moldovan, N.-C. (2022), "A Cross-cultural Study on the Digitalisation of Public Services", Grima, S., Özen, E. and Boz, H. (Ed.) *The New Digital Era: Digitalisation, Emerging Risks and Opportunities (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 109A)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 69-88. <https://doi.org/10.1108/S1569-37592022000109A005> [in English]

3. Spagnolo, M., Ndou, V., Giribaldi, D. and Arena, V. (2023), "A Framework for Dealing With Cybersecurity Risks as Part of Information Security", Akkaya, B., Apostu, S.A., Hysa, E. and Panait, M. (Ed.) *Digitalization, Sustainable Development, and Industry 5.0*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 101-123. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-190-520231007> [in English]

4. Goel, L., Russell, D., Williamson, S. and Zhang, J.Z. (2023), "Information systems security resilience as a dynamic capability", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 906-924. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2022-0228> [in English]

5. Hladkyi, S. O. (2023). Teoretychni zasady optymizatsii publichnoho upravlinnia v umovakh rozvytku tsyfrovyykh resursiv v Ukraini [Theoretical principles of optimization of public administration in the conditions of development of digital resources in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid / Investments: practice and experience*, (9), 150-155. <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1342/1/2023.%20-%20%E2%84%96%209.pdf#page=151> [in Ukrainian]

6. Liutikov, P. S., & Maslova, A. B. (2023). Harantii zabezpechennia zakhystu personalnykh danykh subiektamy publichnoho administruvannya: perspektyvy doslidzhennia [Guarantees of ensuring the protection of personal data by public administration entities: research prospects]. *Problemy suchasnykh transformatsii / Problems of modern transformations*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-01-06> [in Ukrainian]



7. Halinkina, V. S. (2024). Osnovni pryntsypy obrobky ta zakhystu personalnykh danykh [Basic principles of processing and protection of personal data]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu / Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 1 (81), 111-115. https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/02/81_part-1-1.pdf#page=111 [in Ukrainian]
8. Iman, N. (2024), "The fight for our personal data: analyzing the economics of data and privacy on digital platforms", *International Journal of Law and Management*, Vol. 66 No. 6, pp. 774-791. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2022-0258> [in English]
9. Prince, C., Omrani, N. and Schiavone, F. (2024), "Online privacy literacy and users' information privacy empowerment: the case of GDPR in Europe", *Information Technology & People*, Vol. 37 No. 8, pp. 1-24. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0467> [in English]
10. Amonoo Nkrumah, B., Qian, W., Kaur, A. and Tilt, C. (2023), "Stakeholder accountability in the era of big data: an exploratory study of online platform companies", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 447-484. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2022-0042> [in English]
11. Martínez-Navalón, J.G., Gelashvili, V., DeMatos, N. and Herrera-Enríquez, G. (2023), "Exploring the impact of digital knowledge management on technostress and sustainability", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 8, pp. 2194-2216. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0544> [in English]



УДК 351/352.07:[332.1:338.246.88]](477)"366"(045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-242-256](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-242-256)

Марушева Олександра Анатоліївна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет «КАІ», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-9126-4674>

РОЛЬ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНО-ГРОМАДСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА У ПРОЦЕСАХ КОМПЛЕКСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ В АСПЕКТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. В контексті сутності й особливостей взаємодії між владою, приватним сектором та громадськістю в частині комплексного підходу та успішної реалізації публічно-управлінських рішень, варто зосередити увагу на механізмі публічно-громадського партнерства. Встановлено, що врахування інтересів громадськості, й, зокрема, організованого громадянського суспільства, та окремих його інститутів, елементів або представників, безумовно, є ознакою конструктивного діалогу між органами публічної влади, а саме органами державної влади, органами місцевого самоврядування, та таким громадянським суспільством. Разом з тим, зауважено, що така взаємодія також є лакмусовим папірцем розвитку демократичного суспільства і держави. Отже, ефективна взаємодія будується на рецепторних засадах реагування влади на звернення, запити, пропозиції, скарги, врахування інтересів представників громадськості та організованого громадянського суспільства, а також на одночасному застосуванні підходів, побудованих на таких принципах публічного управління, як принцип прозорості й підзвітності.

Розглянуто питання відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічно-приватного партнерства, та відповідні публічні механізми. Так, встановлено, що на законодавчому рівні визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі, окреслено ознаки такого партнерства.

Наголошено, на тому, що складова держави у державно-приватному партнерстві має бути визначена як публічна складова, а приватний сектор має бути визначений більш широко, доповнюватись складовою громадянського суспільства, а отже вбачається більш доцільним вказувати назву такого партнерства як «публічно-громадське партнерство».

Зауважено, що програми комплексного відновлення – це стратегічні документи, в положеннях яких громади мають викладати свої плани відбудови, які створюються враховуючи виклики та потреби, що мають



важливу роль для розвитку громад на перспективу. Однак, можна дійти висновку, що програми фактично дублюють плани відновлення і розвитку, передбачені Законом України «Про засади державної регіональної політики». Разом з тим, наголошено, що створена так звана архітектура планувальних документів є доволі складною, не містить інтеграційних зв'язків, а отже, створює певну неузгодженість та подекуди призводить до дублювання планувальних документів громади та їх окремих частин, що може напряму вплинути на фінансування відновлення територій та інфраструктури, й на процеси комплексного відновлення загалом.

Разом з тим, у статті було обґрунтовано застосування механізму публічно-громадського партнерства у процесах комплексного відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічного управління. В контексті Звіту щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення РФ (Rapid Damage and Needs Assessment), а також в рамках реформи публічних інвестицій, зауважено на важливості впровадження підходів управління публічними інвестиційними проєктами.

Окреслено також найбільш значущі принципи відновлення та відбудови, а саме: «Build Back Better» («Будуй краще, ніж було»), «Build Back Greener» (відбудова на засадах «зеленого» переходу), енергоефективного та сталого підходів. Наголошено на важливості прозорості та підзвітності процесів відбудови та відновлення територій та інфраструктури, врахування інтересів громадянського суспільства, в тому числі з розрізі публічно-громадського партнерства.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, публічно-громадське партнерство, публічно-приватне партнерство, державно-приватне партнерство, відбудова, відновлення, комплексне відновлення та відбудова, відновлення регіонів і територій, відновлення інфраструктури.

Marusheva Oleksandra Anatoliivna Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Public Management and Administration Department; State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, tel.: (067) 895-94-85, <https://orcid.org/0000-0001-9126-4674>

THE ROLE OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM IN THE PROCESSES OF COMPREHENSIVE RECOVERY OF TERRITORIES AND INFRASTRUCTURE IN THE ASPECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. Abstract. In the context of the essence and features of the interaction between the authorities, the private sector and the public in terms of a comprehensive approach and the successful implementation of public management





decisions, it is worth focusing on the mechanism of public-public partnership. It has been established that considering the interests of the public, and, in particular, organized civil society, and its individual institutions, elements or representatives, is certainly a sign of a constructive dialogue between public authorities, namely state authorities, local self-government bodies, and such civil society. At the same time, it is noted that such interaction is also a litmus test for the development of a democratic society and the state. Thus, effective interaction is built on the receptor principles of the authorities' response to appeals, requests, proposals, complaints, taking into account the interests of representatives of the public and organized civil society, as well as on the simultaneous application of approaches built on such principles of public administration as the principle of transparency and accountability.

The issue of restoration of territories and infrastructure in the aspect of public-private partnership, and the corresponding public mechanisms are considered. Thus, it is determined that at the legislative level, organizational and legal principles of interaction of state partners with private partners and the main principles of public-private partnership on a contractual basis have been established, and the characteristics of such a partnership have been established.

It is emphasized that the state component in public-private partnership should be defined as a public component, and the private sector should be defined more broadly, supplemented by a component of civil society, and therefore it seems more appropriate to indicate the name of such a partnership as "public-public partnership".

It is noted that comprehensive restoration programs are strategic documents in the provisions of which communities should outline their reconstruction plans, which are created considering the challenges and needs that play an important role for the development of communities in the future. However, it can be concluded that the programs should duplicate the recovery and development plans provided for by the Law of Ukraine "On the Principles of State Regional Policy". At the same time, it is emphasized that the so-called architecture of planning documents created is quite complex, does not contain integration links, and therefore creates a certain inconsistency and sometimes leads to duplication of planning documents of the community and their individual parts, which can directly affect the financing of the recovery of territories and infrastructure, and the processes of comprehensive recovery in general.

At the same time, the article substantiated the use of the mechanism of public-public partnership in the processes of comprehensive recovery of territories and infrastructure in terms of public management. In the context of the Report on the updated joint assessment of damage and needs that arose as a result of the large-scale invasion of the Russian Federation (Rapid Damage and Needs Assessment), as well as within the framework of the public investment reform, the importance of implementing approaches to managing public investment projects was noted.



The most significant principles of recovery and reconstruction are also substantiated, namely: “Build Back Better”, “Build Back Greener”, energy-efficient and sustainable approaches. The importance of transparency and accountability in the processes of reconstruction and restoration of territories and infrastructure, considering the interests of civil society, including from the perspective of public-private partnerships, is emphasized.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, public-public partnership, public-private partnership, reconstruction, recovery, comprehensive recovery and reconstruction, recovery of regions and territories, infrastructure recovery.

Постановка проблеми. З початком повномасштабного вторгнення масштаби руйнувань в Україні сягнули значних обсягів. Під час дії воєнного стану виникає нагальна потреба екстреного реагування на воєнні виклики та загрози, потреба ліквідації наслідків руйнувань об’єктів нерухомого майна житлового та нежитлового фонду, об’єктів інфраструктури, точкової відбудови та відновлення окремих об’єктів, що зазнали руйнувань, а також постає необхідність напрацювання системних підходів до комплексної відбудови та відновлення населених пунктів, територій та інфраструктури. Механізм публічно-громадського партнерства в цьому аспекті може слугувати ключем до вирішення комплексних завдань відбудови й відновлення територій, та інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою дослідження, в міждисциплінарному вимірі, займалися багато вітчизняних та міжнародних науковців. Різні аспекти процесів відновлення України та системи її відбудови висвітлювались такими українськими ученими як А. Дука, Г. Старченко, О. Охріменко, М. Кічурчак, А. Мокій, О. Шпатакова та іншими науковцями. Однак заходи з комплексного відновлення та відбудови України знаходяться тільки на стадії планування та частково заплановані, про повоєнну відбудову йдеться лише в обговореннях та планах, тому питання її реалізації та належного системного управління процесом відбудови поки що остаточно не сформовані й розроблені не в повному обсязі. Щодо ролі публічно-громадського партнерства, то на цих наукових питання фокусували свою увагу такі науковці як О. Бородієнко, О. Бутник, І. Бовсунівська, Д. Богданов, В. Чурилов та інші науковці в різних галузях знань з огляду на комплексність та складність понять державно-приватне партнерство та публічно-громадське партнерство. Разом з тим, у наукових працях поки не достатньою мірою висвітлені питання щодо значення та місця публічно-громадського партнерства у комплексному відновленні територій та інфраструктури, а також їх відбудові в контексті публічного управління та адміністрування.

Мета статті - визначити та обґрунтувати механізм публічно-громадського партнерства у процесах комплексного відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічного управління.



Виклад основного матеріалу. Втілюючи поняття та підходи до розуміння сутності та особливостей взаємодії між владою, приватним сектором та громадськістю в частині комплексного підходу та успішної реалізації публічно-управлінських рішень варто сфокусувати увагу на механізмі публічно-громадського партнерства. Врахування інтересів громадськості, й, зокрема, організованого громадянського суспільства, та окремих його інститутів, елементів або представників, безумовно, є ознакою конструктивного діалогу між органами публічної влади, а саме: органами державної влади, органами місцевого самоврядування та таким громадянським суспільством. Разом з тим, варто пам'ятати, що така взаємодія також є лакмусовим папірцем розвитку демократичного суспільства і держави. Таким чином, ефективна взаємодія будується на рецепторних засадах реагування влади на звернення, запити, пропозиції, скарги, врахування інтересів представників громадськості та організованого громадянського суспільства, а також на одночасному застосуванні підходів, побудованих на таких принципах публічного управління, як принципи прозорості і підзвітності.

Партнерство між державою та приватним сектором й громадянським суспільством є вагомим чинником реалізації демократичних цінностей, закріплених у положеннях Конституції України, зокрема щодо свободи та особистої недоторканності громадян, свободи слова і думки, свободи вираження поглядів і переконань, свободи світогляду і віросповідання, свободи об'єднання, участі громадян в управлінні державними справами тощо.

Громадянське суспільство є уособленням та захисником інтересів і прагнень різноманітних суспільних груп та громадян. Громадянське суспільство здатне зробити значний внесок у сталий розвиток держави шляхом надання соціальних послуг, забезпечення здійснення соціального підприємництва, збільшення кількості робочих місць і самозайнятих осіб, поліпшення бізнес-середовища, протидії корупції, сприяння прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування та реалізації інших суспільно корисних проектів. Інститути громадянського суспільства в Україні також відіграють активну роль у сприянні відновленню територіальної цілісності та розбудові миру. Враховуючи роль громадянського суспільства у різних сферах суспільного життя, створення сприятливих умов для його розвитку та налагодження взаємодії з його інститутами є важливим завданням органів державної влади, органів місцевого самоврядування [1].

Для розгляду питань відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічно-приватного партнерства, варто розглянути існуючі в Україні публічні механізми. Так, Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI [2] визначено організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. За положеннями цього Закону державно-приватне партнерство – це співробітництво між



державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом. В цьому ж Законі визначено ознаки державно-приватного партнерства, до яких належать: 1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом; 2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років); 3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства; 4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства. Всі інвестиційні проекти, що відповідають ознакам державно-приватного партнерства, мають бути реалізовані лише із застосуванням вимог цього закону [2].

Однак, дослідники сходяться на думці, що складова держави у державно-приватному партнерстві має бути визначена як публічна складова, а приватний сектор або бізнес має бути визначений більш широко, зі складовою громадянського суспільства, а отже вбачається більш доцільним вказувати назву такого партнерства як «публічно-громадське партнерство».

При публічно-громадському партнерстві держава може вплинути на середовище функціонування неурядових організацій, зокрема на [3]: характер і якість управління (прозорість, підзвітність тощо); нормативно-правову базу (реєстрація, вимоги до звітності тощо); заходи в оподаткуванні (місцева благодійність тощо); співробітництво з неурядовими організаціями (сфера; сектор; природа партнерства); консультації з громадськістю й інформування (вплив політики неурядових організацій); координацію (роль урядів в координації діяльності неурядових організацій); офіційну підтримку (державне фінансування, офіційні договори) тощо.

Перш за все, можна говорити про те, що публічно-громадське партнерство містить три основні складові, а саме: публічну складову, що являє собою владу в будь-якому її аспекті: органи публічної влади, перш за все - центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування тощо, а також приватну та громадську складову, що, в свою чергу, містить складову бізнесу та громадськості, але в будь-якому випадку в частині громадської складової ми зосереджуємо свою увагу на так званому організованому громадянському суспільстві та його елементах або представниках. Організоване



громадянське суспільство, в свою чергу, охоплює інститути громадянського суспільства, сталі громадські формування, зі своєю визначеною організаційно-правовою формою, юридичним статусом та повноважними представниками, які можуть слугувати одночасно рупором громадськості, фахової та експертної спільноти, голосом відповідної територіальної громади та повноважно представляти відповідне громадське об'єднання.

Д. Богданов розглядав це партнерство як інструмент досягнення сталого розвитку. У своїх працях він акцентував увагу на важливості екологічної та соціальної складових, наголошуючи, що публічно-громадське партнерство може слугувати ефективним механізмом для збереження природних ресурсів та підтримки екологічної рівноваги. Його дослідження демонструють, як спільна діяльність держави, бізнесу та громадськості здатна забезпечити довгостроковий ефект від реалізації проєктів, орієнтованих на сталий розвиток [4, с. 61].

З негативних аспектів варто вказати на факт відсутності нормативно-правового визначення поняття публічно-громадського партнерства, що таким чином не сприяє його поступовому впровадженню та розвитку в Україні. Отже постає питання про залежності й обмеження щодо застосування механізмів такого партнерства в аспекті врегулювання його процедури, безпосередніх форм та напрямів співпраці та інші питання, що залишаються неврегульованими.

Багато дослідників відзначають широко розповсюджену думку щодо різних суспільних секторів, які мають працювати в якості партнерів. Виокремлюють такі сектори: державний (центральні та місцеві органи влади); неурядові організації (громадські об'єднання); економічний сектор (бізнес, підприємництво). Їх партнерство має велике значення для кожного з партнерів і для суспільства в цілому. Втім, єдиної загальної думки щодо змісту такого партнерства не існує. Найчастіше зміст партнерства вбачають в наступному: контакти між двома або більше сторонами; встановлення будь-якої форми співробітництва; створення договірних відносин за участю визначених прав і обов'язків. Вважається, що результат партнерства є тільки тоді, коли контакти між партнерами спрямовані на конструктивне співробітництво, а не на конфронтацію [5, с. 15].

Публічне управління на засадах публічно-громадського партнерства покликане надати громадянину та активному представнику громадськості, організованому громадянському суспільству важелі впливу на публічно-управлінські рішення як на рівні громади, так і на рівні всієї держави, що, в свою чергу, забезпечує та сприяє подальшому створенню більш відкритого суспільства з високим рівнем довіри до влади. Отже, можна стверджувати, що публічно-громадське партнерство може бути потужним інструментом для рушійних змін у суспільстві, системний підхід до врахування інтересів всіх зацікавлених сторін до будь-якого публічно-управлінського рішення, підви-



щення рівня довіри до влади загалом та підвищення рівня соціальної справедливості, а також одним з можливих механізмів реалізації заходів з відновлення.

В аспекті подальшого врегулювання процесів відновлення територій та комплексної відбудови України, а також відбудови інфраструктури складова взаємодії влади й організованого громадянського суспільства та окремих його елементів, є вкрай важливою.

Першим правовим підґрунтям більш системного механізму регулювання взаємодії громадськості й органів виконавчої влади, а також потужним поштовхом розвитку такої взаємодії, слугував акт Уряду, а саме постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р. № 996 (далі - Постанова № 996) [6], якою було затверджено Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, а також Типове положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації. Таким чином, цим актом Уряду України вперше було закріплено єдиний порядок проведення консультацій з громадськістю в частині формування та реалізації державної політики у відповідних сферах в системі органів виконавчої влади та на рівні постанови Кабінету Міністрів України закріпило та уніфікувало підходи до створення та функціонування громадських рад при міністерствах та інших органах виконавчої влади.

Після введення в дію правового режиму воєнного стану в Україні до Постанови № 996 було внесено зміни постановою Кабінету Міністрів України № 909 від 16.08.2022 р. [7], які частково зупинили дію механізму функціонування громадських рад при центральних органах виконавчої влади, а саме під час дії воєнного стану та протягом шести місяців з дня його припинення чи скасування: було скасовано формування нового складу громадських рад, продовжено строк повноважень вже створених громадських рад, визначено, що формування нового складу громадських рад розпочинається утворенням ініціативних груп; встановлено можливість обмеження доступу до приміщень, в яких розміщений орган виконавчої влади, можливість залучення до своєї роботи працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також закріплено право органу не оприлюднювати або оприлюднювати не в повному обсязі інформацію щодо діяльності громадської ради за рішенням такого органу (з подальшим оприлюдненням протягом шести місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану). Проте, громадські ради продовжують функціонувати при органах виконавчої влади, хоч і не так активно, як у період до введення воєнного стану в Україні.

Після початку повномасштабного вторгнення Верховною Радою України, Урядом та відповідними центральними органами виконавчої влади



було прийнято чимало нормативно-правових, які покликані врегулювати питання боротьби з наслідками руйнувань від війни. Так, постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд» [8] було визначено механізм оперативного реагування виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, військових адміністрацій, центральних органів виконавчої влади, органів управління та сил цивільного захисту, спрямований на ліквідацію наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд на території України. [9, с. 279].

Можемо умовно розділити процеси відновлення та відбудови на основні складові, серед яких можемо вказати відновлення територій та відновлення об'єктів. Відновлення територій – дуже комплексне складне питання зі своєю проблематикою. Це питання, на яке багато представників експертного та фахового середовища поки не в змозі надати однозначні чіткі відповіді, бо думки експертів розходяться. В ньому закладено такі проблемні елементи, як комплексне відновлення знищених (зруйнованих) населених пунктів, пріоритизація територій та населених пунктів для відновлення з чіткими критеріями без можливості визначення таких пунктів одним органом, одноосібно, в так званому «ручному» режимі, із обов'язковим повним обґрунтуванням доцільності такого відновлення, забруднені території, їх розмінування та очищення, поведження з відходами від руйнувань та технології їх сортування й пошуки шляхів можливого повторного використання при відбудові об'єктів тощо. Ці питання є настільки критичними та всеохоплюючими, зачіпають інтереси багатьох представників громадянського суспільства та колишніх жителів цих населених пунктів, що вимушено стали внутрішньо-переміщеними особами та проживають на іншій території, або вимушено виїхали за кордон. Під час напрацювання проєкту Закону України «Про засади відновлення» також тривали дискусії щодо перелічених питань, однак проєкт так і не було внесено до Верховної Ради України.

Варто також звернути увагу на процеси відновлення територій в аспекті місцевого рівня та відповідних планувальних документів, якими мають такі процеси визначатись. Так, Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 р. № 2389-IX [10] було ухвалено зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики», якими було визначено систему планування регіонального розвитку на трьох рівнях, засади політики відновлення уражених територій, а також функціональні типи територій з метою запровадження спеціальних державних інструментів їх розвитку [11]. Поміж іншим, цими змінами також було надано визначення термінологічної конструкції «відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України», що визначено як



комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, житлових об'єктів до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Водночас змінами, внесеними до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» (далі – Закон) формується паралельна система планування відновлення, яка не повною мірою відповідає положенням Закону України «Про засади державної регіональної політики». Так, положення Закону доповнено статтями 15-1 та 15-2 згідно із Законом № 2254-IX від 12.05.2022 р. [12] (далі – Закон № 2254-IX), що запроваджує планувальні документи, а саме програми комплексного відновлення території територіальної громади/регіону (далі - програми), які не належать до документів регіональної політики, та не входять до переліку документів, які можна віднести до містобудівної діяльності. Отже, програми комплексного відновлення – це стратегічні документи, в положеннях яких громади мають викладати свої плани відбудови, які створюються враховуючи виклики та потреби, що мають важливу роль для розвитку громад на перспективу. Однак, можна дійти висновку, що програми фактично мають дублювати плани відновлення і розвитку, передбачені Законом України «Про засади державної регіональної політики».

Разом з тим, громади заохочували розробляти програми комплексного відновлення, попри те, що вони не були обов'язковими, на відміну від планів відновлення громад і регіонів. За кошти різних міжнародних фінансових організацій в рамках різних проєктів міжнародної технічної допомоги передбачалось розроблення таких програм. З позитивних законодавчих ініціатив Закону № 2254-IX [12] можна назвати визначення і впровадження механізму громадського обговорення проєктів програм комплексного відновлення.

Також варто звернути увагу на окремий документ - концепцію інтегрованого розвитку території територіальної громади, яка також визначена в Законі, і яка фактично є документом стратегічного планування для територіальної громади. Можна зробити висновок, що зміст самого документу кореспондується із іншим стратегічним планувальним документом – стратегією розвитку територіальної громади, яка є обов'язковим документом для громади і є власне документом і результатом напрацювань самої громади [11].

Разом з тим, дискусійними вбачаються положення постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» від 18 липня 2023 р. № 731, якою були затверджені Порядок визначення територій відновлення [11].

Отже можна дійти висновку, що створена так звана архітектура планувальних документів є доволі складною, не містить інтеграційних зв'язків, а отже, створює певну неузгодженість та подекуди призводить до



дублювання планувальних документів громади та їх окремих частин, що може напряму вплинути на фінансування відновлення територій та інфраструктури, й на процеси комплексного відновлення загалом.

Зважаючи на вищевикладене, відновлення інфраструктури можна розглядати, як складову відновлення територій та окремих населених пунктів, або точкової відбудови знищених чи пошкоджених об'єктів інфраструктури.

Уряд України разом з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН у лютому 2025 року опублікували звіт щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок повномасштабного вторгнення РФ (Rapid Damage and Needs Assessment, далі – RDNA 4) [14]. Наразі в контексті застосування моделі публічних інвестиційних проєктів і застосування проєктного підходу до управління ними, зокрема, й у RDNA 4 зазначено пріоритетність відновлення та відбудови на 2025 рік, що стосується пріоритетних інвестиційних проєктів та неінвестиційних програм. Пріоритетні інвестиції були визначені через систему управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, далі - PIM) [13], запроваджену Урядом у 2024 році. PIM система на пілотній фазі врегульовує питання ідентифікації, підготовки та визначення пріоритетів публічних інвестиційних проєктів на рівні Уряду, об'єднавши їх у “SPP” – об'єднану таблицю щодо пріоритетів публічних інвестиційних проєктів та неінвестиційних програм, затверджену під головуванням Прем'єр-міністра України. Пріоритетні програми, не пов'язані з інвестиціями, такі як компенсація за житло та розмінування, слідували процесу визначення пріоритетів під керівництвом Міністерства розвитку громад та територій України за участі галузевих міністерств і затвердження Кабінетом Міністрів України [14].

Щодо спроб напрацювання можливих інструментів, які були розроблені та можуть застосовуватись, як дорожня карта при точковій відбудові, або відбудові об'єктів, у тому числі й об'єктів інфраструктури, в межах комплексного відновлення та відбудови територій, можна вказати «Посібник з відновлення», розроблений Київською школою економіки разом з Державним агентством відновлення та розвитку інфраструктури України за підтримки Агентства Сполучених Штатів з міжнародного розвитку (USAID) [15]. Посібник структуровано згідно з визначеними чотирма фазами відбудови зруйнованого об'єкта. До таких фаз відносять: невідкладні дії, оцінка технічного стану пошкодженого об'єкта, пріоритизація, проєктування. Загальний механізм подання проєктів відбудови для фінансування. Закупівля робіт із розроблення проєктної документації, будівництва, капітального ремонту, реконструкції. Виконання робіт і прийняття об'єкта будівництва, капітального ремонту, реконструкції в експлуатацію. У кожній фазі визначено і виділено послідовність дій, короткі конкретні приклади, посилання на нормативні акти, які регулюють фазу, ризики фази, на які потрібно звернути увагу для покращення ефективності роботи, а також приклад успішно реалізованого етапу або цілої фази [15, стор. 5].



Маємо зауважити також на найбільш значущих принципах відбудови, а саме: «Build Back Better» («Будуй краще, ніж було»), «Build Back Greener» (відбудова на засадах «зеленого» переходу), енергоефективного та сталого підходів. Окрема увага має приділятися прозорості та підзвітності процесів відбудови та відновлення територій та інфраструктури, врахування інтересів громадянського суспільства, в тому числі з розрізі публічно-громадського партнерства.

Висновки. Отже, варто зазначити, що у взаємодії між владою, приватним сектором та громадськістю в частині комплексного підходу та успішної реалізації публічно-управлінських рішень, варто заохочувати застосування механізмів публічно-громадського партнерства в відбудові та відновленні територій та інфраструктури, а також окремих об'єктів. Врахування інтересів громадськості, й, перш за все, організованого громадянського суспільства є ознакою конструктивного діалогу між органами публічної влади, а саме органів державної влади, органами місцевого самоврядування, та таким громадянським суспільством, що є лакмусовим папірцем розвитку демократичного суспільства й держави.

Питання відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічно-приватного партнерства, та відповідні публічні механізми мають і надалі напрацьовуватися. В термінологічному аспекті складова держави в існуючому механізмі державно-приватного партнерства має бути визначена як публічна складова, а приватний сектор має бути визначений більш широко, доповнюватися складовою громадянського суспільства, а отже варто вказувати назву такого партнерства як «публічно-громадське партнерство».

Варто зауважити на проблемному питанні програм комплексного відновлення, що фактично мають дублювати плани відновлення і розвитку, передбачені Законом України «Про засади державної регіональної політики». Отже, створена так звана «архітектура планувальних документів» є доволі складною, не містить інтеграційних зв'язків, а отже, створює певну неузгодженість та подекуди призводить до дублювання планувальних документів громади та їх окремих частин, що може напряду вплинути на фінансування відновлення територій та інфраструктури, й на процеси комплексного відновлення загалом.

Також в рамках реформи публічних інвестицій, варто й надалі зважати на важливість впровадження підходів управління публічними інвестиційними проектами та на кращі практики управління проектами.

Виокремлено основні принципи відновлення та відбудови, а саме: «Build Back Better» («Будуй краще, ніж було»), «Build Back Greener» (відбудова на засадах «зеленого» переходу), енергоефективного та сталого підходів. Наголошено на важливості прозорості та підзвітності процесів відбудови та відновлення територій та інфраструктури, врахування інтересів громадянського суспільства, в тому числі з розрізі публічно-громадського партнерства.



Таким чином, поточне та подальше застосування механізму публічно-громадського партнерства у процесах комплексного відновлення територій та інфраструктури в аспекті публічного управління має значний потенціал, більш ефективно розподіляє ризики у процесі здійснення публічно-громадського партнерства та передбачає більш ефективний механізм внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт публічно-громадського партнерства.

Література:

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
2. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
3. The Relationship Between the State and the Voluntary Sector. John Clark. : веб сайт. <https://www.gdrc.org/ngo/state-ngo.html>
4. Богданов Д. С. Завдання сталого розвитку сільських територій. *Агросвіт*. 2017. № 7. С. 60-62.
5. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку : навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, Н. В. Піроженко, І. В. Матвєєнко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 – 290 с.
6. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
7. Про внесення зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. Постанова Кабінету Міністрів України № 909 від 16.08.2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2022-%D0%BF#n10>
8. Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд. Постанова Кабінету Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text>
9. Марушева О.А. Комплексне відновлення та відбудова України: публічно-управлінський аспект. 2024. № 11(53). С. 274-288. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-274-288](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-274-288) С.????
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України 09.07.2022 р. № 2389-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n7>
11. Державна регіональна політика: стан справ на травень 2024 року. Децентралізація. <https://decentralization.ua/news/18126>
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності. Закон України від 12.05.2022 р. № 2254-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#n27>
13. Управління публічними інвестиціями. Міністерство фінансів України : веб сайт. https://mof.gov.ua/uk/management_of_public_investments-746
14. World Bank. *Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English)*. Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>
15. Посібник з відновлення. Київська школа економіки України : веб сайт. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Posibnik-iz-vidnovlennya.pdf>



References:

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro Natsionalnu stratehiu spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021-2026 roky : vid 27 veresnia 2021 roku № 487/2021 [Decree of the President of Ukraine On the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026. of 27 September 2021 No. 487/2021]. (2021). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy Pro derzhavno-privatne partnerstvo : vid 01.07.2010 r. № 2404-VI [Law of Ukraine On public-private partnership of 01.07.2010 № 2404-VI]. (2010). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].
3. The Relationship Between the State and the Voluntary Sector. John Clark. (n.d.). *www.gdrc.org*. Retrieved from <https://www.gdrc.org/ngo/state-ngo.html> [in English].
4. Bohdanov, D. S. (2017). Zavdannia staloho rozvytku silskykh terytorii [Tasks of sustainable development of rural areas]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 7, 60-62 [in Ukrainian].
5. Drahomyretska, N. M., Pirozhenko, N. V., Matvieienko, I. V. (2017). *Derzhavno-hromadianske partnerstvo u sferi sotsialnoho rozvytku [State-civil partnership in the field of social development]*. Odesa : ORIDU NADU [in Ukrainian].
6. Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky. postanova : vid 3 lystopada 2010 r. № 996 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Ensuring Public Participation in the Formation and Implementation of State Policy of 3 November 2010, № 996]. (2010). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro vnesennia zminy do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 lystopada 2010 r. № 996 : vid 16.08.2022 r. № 909 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 3 November 2010 № 996 of 16.08.2022 № 909]. (2010). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2022-%D0%BF#n10> [in Ukrainian].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia nevidkladnykh robot shchodo likvidatsii naslidkiv zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii, poviazanykh iz poshkodzhenniam budivel ta sporud : vid 19 kvitnia 2022 r. № 473 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Procedure for Performing Urgent Work to Eliminate the Consequences of the Armed Aggression of the Russian Federation Related to Damage to Buildings and Structures of 19 April 2022 № 473]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Marusheva, O.A. (2024). Komplexne vidnovlennia ta vidbudova Ukrainy: publichno-upravlinskyi aspekt [Comprehensive restoration and reconstruction of Ukraine: public administration aspect]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 11(53), 274-288. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-274-288](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-274-288) [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zasad derzhavnoi rehionalnoi polityky ta polityky vidnovlennia rehioniv i terytorii : vid 09.07.2022 r. № 2389-IX [Law of Ukraine On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Principles of State Regional Policy and the Policy of Restoration of Regions and Territories of 09.07.2022, № 2389-IX]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#n7> [in Ukrainian].
11. Derzhavna rehionalna polityka: stan sprav na traven 2024 roku [State regional policy: state of affairs as of May 2024]. (2024). *decentralization.ua*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/18126> [in Ukrainian].



12. Zakon Ukrainy Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo pershocherhovykh zakhodiv reformuvannia sfery mistobudivnoi diialnosti : vid 12.05.2022 r. № 2254-IX [Law of Ukraine On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Priority Measures for Reforming the Sphere of Urban Development of 12.05.2022 № 2254-IX]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#n27> [in Ukrainian].

13. Upravlinnia publichnymy investytsiiamy [Public investment management]. (n.d.). *mof.gov.ua*. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/management_of_public_investments-746 [in Ukrainian].

14. World Bank. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). (2024). Washington, D.C. : World Bank Group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> [in English].

15. Posibnyk z vidnovlennia [Recovery Manual]. (2024). Kyiv: Kyivska shkola ekonomiky Ukrainy. Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Posibnik-iz-vidnovlennya.pdf> [in Ukrainian].



УДК 351.82:332.3:656.2:338.47(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-257-272](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-257-272)

Мирна Надія Володимирівна кандидат наук державного управління, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції, навчально-науковий інститут «Інститут державного управління», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м.Харків, тел.: (067)-767-05-08, <http://orcid.org/0000-0003-3351-5572>

Редін Петро Олексійович кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції, навчально-науковий інститут «Інститут державного управління», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (067) 110-19-09, <https://orcid.org/0000-0002-5186-6918>

ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень у контексті забезпечення ефективного транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора України. Обґрунтовано концептуальні засади взаємозв'язку між управлінням земельними ресурсами та регулюванням залізничних перевезень на основі теорії просторової інтеграції, яка розглядає різні типи господарської діяльності та інфраструктури як єдиний просторовий комплекс зі складною системою взаємозв'язків. Проведено порівняльний аналіз міжнародних моделей інтегрованого підходу до публічного управління (європейської, північноамериканської, азійської, австралійської, бразильської), визначено їх ключові характеристики, механізми інтеграції, результати впровадження та потенціал адаптації в українських реаліях. Досліджено специфіку європейської моделі з її високим рівнем інституційної інтеграції та комплексним нормативно-правовим забезпеченням, північноамериканської моделі, орієнтованої на ринкові механізми та експортний потенціал, азійської моделі з акцентом на компактному землекористуванні та екологічній сталості, а також австралійської та бразильської моделей, орієнтованих на формування експортних коридорів. Визначено, що для України найбільш перспективною є адаптивна модель, що поєднує елементи різних підходів з урахуванням





національної специфіки та орієнтована на євроінтеграційні процеси. Запропоновано концептуальну модель інтегрованого підходу до публічного управління, що охоплює інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний і інформаційно-аналітичний компоненти. Обґрунтовано доцільність створення Національної ради з питань аграрної логістики як координаційного органу, формування регіональних агрологістичних кластерів як інтегрованих структур, розробки та ухвалення спеціалізованого законодавства, створення Фонду розвитку аграрної логістики як фінансового інструмента і формування єдиної геоінформаційної системи як аналітичної платформи. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інтегрованого підходу з урахуванням специфічних умов післявоєнного відновлення України, трансформації земельних відносин та євроінтеграційних процесів. Здійснено форсайтний аналіз перспектив розвитку інтегрованого підходу до публічного управління в Україні у 2025-2030 роках, визначено ключові тренди (диверсифікація експортних маршрутів, цифрова трансформація, екологізація, децентралізація) й потенційні результати його реалізації: зниження логістичних витрат в аграрному секторі на 30-35%, збільшення експортного потенціалу на 25-30% та оптимізація структури землекористування.

Ключові слова. Публічне управління, Укрзалізниця, механізм, залізничний транспорт, землі сільськогосподарського призначення, транспортно-аграрні екосистеми, державно-приватне партнерство, транспортна інфраструктура.

Myrna Nadiya Volodymyrivna PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Law, National Security and European Integration Chair, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: (067) 767-05-08, <https://orcid.org/0000-0003-3351-5572>

Redin, Petro Oleksiyovych PhD in Philology, Associate Professor of the Department of Law, National Security and European Integration Chair, Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: (067) 110-19-09, <https://orcid.org/0000-0002-5186-6918>

TRANSPORT AND LOGISTICS SUPPORT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: AN INTEGRATED APPROACH TO PUBLIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL LAND AND TECHNICAL REGULATION OF RAILWAY TRANSPORTATION

Abstract. This article explores the theoretical, methodological, and practical aspects of an integrated approach to public management of agricultural lands and technical regulation of railway transportation in the context of ensuring effective





transport and logistics support for Ukraine's agricultural sector. The conceptual foundations of the relationship between land resource management and railway transportation regulation are substantiated based on the theory of spatial integration, which considers different types of economic activities and infrastructure as a unified spatial complex with a sophisticated system of interconnections. The research conducts a comparative analysis of international models of integrated public management approaches (European, North American, Asian, Australian, Brazilian), determining their key characteristics, integration mechanisms, implementation results, and adaptation potential in Ukrainian realities. The study examines the specifics of the European model with its high level of institutional integration and comprehensive regulatory framework, the North American model focused on market mechanisms and export potential, the Asian model emphasizing compact land use and environmental sustainability, as well as the Australian and Brazilian models oriented toward developing export corridors. The analysis determines that the most promising approach for Ukraine is an adaptive model that combines elements from various approaches, considering national specifics and European integration processes. The article proposes a conceptual model of an integrated approach to public management that encompasses institutional, regulatory, financial-economic, and information-analytical components. It substantiates the expediency of creating a National Agricultural Logistics Council as a coordination body, forming regional agro-logistics clusters as integrated structures, developing and adopting specialized legislation, establishing an Agricultural Logistics Development Fund as a financial instrument, and creating a unified geoinformation system as an analytical platform. The research develops practical recommendations for implementing an integrated approach, considering the specific conditions of Ukraine's post-war recovery, transformation of land relations, and European integration processes. A foresight analysis of prospects for developing an integrated approach to public management in Ukraine during 2025-2030 identifies key trends (diversification of export routes, digital transformation, environmental focus, decentralization) and potential implementation results: reduction of logistics costs in the agricultural sector by 30-35%, increase in export potential by 25-30%, and optimization of land use structure.

Keywords: Public administration, Ukrzaliznytsia, mechanism, railway transport, agricultural land, transport-agricultural ecosystems, public-private partnership, transport infrastructure.

Постановка проблеми. Транспортно-логістичне забезпечення аграрного сектора становить стратегічно важливий компонент національної економіки України, що набуває особливої значущості в контексті трансформаційних процесів, які відбуваються в країні. Сільське господарство, генеруючи близько 12% ВВП та забезпечуючи понад 40% експортних надходжень, критично залежить від ефективності логістичних ланцюгів, які пов'язують виробництво з ринками збуту. Залізничний транспорт, що забезпечує перевезення близько





65% аграрного експорту (понад 40 млн тонн щорічно), виступає не просто технічним засобом переміщення вантажів, а системоутворюючим фактором просторової організації економіки. Мережа залізниць, яка пронизує ключові аграрні регіони країни, формує просторовий каркас розміщення виробничих потужностей, впливає на структуру землекористування та інвестиційну привабливість територій. За оцінками експертів, логістичні витрати в ціні української сільськогосподарської продукції сягають 35-40%, що суттєво перевищує показники розвинених країн (10-15%), знижуючи конкурентоспроможність вітчизняного аграрного сектора на світових ринках. При цьому технічне регулювання залізничних перевезень безпосередньо впливає на ефективність використання земель сільськогосподарського призначення через формування економічно обґрунтованої структури посівних площ, оптимізацію розміщення переробних потужностей та елеваторів.

Трансформація земельних відносин, пов'язана зі скасуванням мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення, створює нові можливості та виклики для оптимізації просторової організації аграрного виробництва. Ефективне публічне управління цим процесом неможливе без інтегрованого підходу, що узгоджує земельну політику з розвитком транспортно-логістичної інфраструктури. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли руйнування значної частини транспортної інфраструктури та зміна традиційних логістичних ланцюгів потребують системного переосмислення підходів до просторової організації економіки. Блокування морських портів і переорієнтація експортних потоків на сухопутні маршрути призвели до критичного перевантаження залізничної інфраструктури західного напрямку, актуалізуючи питання технічного регулювання перевезень та узгодження інтересів різних категорій вантажовідправників.

Євроінтеграційні процеси додатково актуалізують проблематику інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень. Імплементация Угоди про асоціацію з ЄС передбачає гармонізацію технічних регламентів та стандартів з європейськими нормами, а інтеграція до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) створює нові можливості для розвитку експортних ланцюгів. Директива 2012/34/ЄС про створення єдиного європейського залізничного простору, Директива 2016/797 про інтероперабельність залізничної системи та Регламент ЄС 1315/2013 щодо розвитку транс'європейської транспортної мережі встановлюють нові вимоги до транспортно-логістичного забезпечення, що потребує трансформації традиційних підходів до публічного управління. Таким чином, дослідження інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень є актуальним науковим і практичним завданням у контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектора та сталого розвитку країни.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить про міждисциплінарний характер досліджень проблематики транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора та інтегрованого підходу до публічного управління. Питання просторової організації аграрного виробництва та розвитку транспортної інфраструктури досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Зокрема, теоретико-методологічні засади публічного управління землями сільськогосподарського призначення ґрунтовно розкриті у працях В. Голяна, А. Мартина, А. Третьяка, які запропонували концептуальні підходи до формування земельної політики та механізми забезпечення ефективного використання земельних ресурсів. Проблематика технічного регулювання на залізничному транспорті розкрита в дослідженнях Ю. Бараша, Г. Ейтутіса, О. Никифорок, В. Самсонкіна, які аналізували інституційні механізми реформування залізничної галузі та адаптації української системи технічного регулювання до європейських стандартів. І. Бистряков, Д. Клиновий М. Хвесик розробили методологічні засади просторової організації економіки та управління природно-ресурсними активами в контексті забезпечення сталого розвитку. Питання інтеграції галузевих політик і механізмів багаторівневого управління досліджували І. Дунаєв, О. Коротич, В. Круглов, М. Латинін, які запропонували концептуальні засади формування інтегрованої моделі публічного управління. Зарубіжні дослідники, зокрема П. Хілі (P. Healey), М. Веген (M. Wegener), Р. Тора (R. Thor), зробили значний внесок у розвиток методології просторового планування та оцінки впливу транспортної інфраструктури на територіальний розвиток.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у дослідженні окремих аспектів проблеми, питання інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень залишається недостатньо розробленим. Більшість досліджень фокусуються на окремих аспектах – або на управлінні земельними ресурсами, або на розвитку транспортної інфраструктури, залишаючи поза увагою їх системну взаємодію. Питання транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора досліджували О. Величко, О. Павлов, М. Потапова, О. Сумець, які аналізували логістичні ланцюги в аграрному секторі та їх вплив на конкурентоспроможність продукції. У зарубіжній літературі ця проблематика висвітлена у працях С. Джайна (S. Jain), М. Дебнат (M. Debnath), Д. Кіркланда (D. Kirkland), які розробили методологічні підходи до оцінки ефективності агрологістичних систем та їх впливу на просторову організацію виробництва. Європейська комісія, Світовий банк, ОЕСР та інші міжнародні організації підготували низку аналітичних доповідей, присвячених питанням інтеграції транспортної та аграрної політики в контексті забезпечення сталого розвитку. Проте комплексне дослідження інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення й технічного регулювання залізничних перевезень в





українському контексті залишається актуальним науковим завданням, особливо в умовах трансформації земельних відносин, післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Існуючі дослідження не повною мірою розкривають механізми координації різних аспектів публічного управління й не пропонують комплексної моделі, що забезпечувала б балансування інтересів аграрного та транспортного секторів у рамках єдиної просторової політики.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень у контексті забезпечення ефективного транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора України й розробці практичних рекомендацій щодо його впровадження в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Об'єкт дослідження: процеси формування та функціонування транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора України в контексті просторової організації економіки.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні і прикладні аспекти інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень у контексті забезпечення ефективного транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора України.

Виклад основного матеріалу. Інтегрований підхід до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень ґрунтується на сучасних парадигмах просторової економіки й теорії публічного управління. Концептуальною основою такого підходу є теорія просторової інтеграції, згідно з якою різні типи господарської діяльності та інфраструктури формують єдиний просторовий комплекс, де зміни в одній підсистемі неминуче впливають на функціонування інших. Як зазначає провідний дослідник Європейського інституту просторового планування П. Хілі, «просторові системи характеризуються мережевою взаємодією, де інфраструктурні коридори виступають не лише фізичними каналами переміщення людей і вантажів, але й осями економічного розвитку, що визначають просторову організацію виробництва» [4, с. 157]. У контексті взаємодії аграрного та транспортного секторів це означає, що ефективність використання земель сільськогосподарського призначення безпосередньо залежить від доступності та якості транспортно-логістичної інфраструктури, а розвиток залізничних перевезень має враховувати просторову структуру аграрного виробництва.

Методологічно важливим є розуміння транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора як комплексної системи, що інтегрує фізичну інфраструктуру (залізничні колії, термінали, елеватори), нормативно-правове регулювання (технічні стандарти, тарифна політика), інституційні механізми та інформаційно-аналітичне забезпечення. Світовий банк у дослідженні



«Agricultural Logistics and Supply Chain Efficiency» підкреслює, що «оптимізація логістичних ланцюгів у аграрному секторі потребує системного підходу, який виходить за межі галузевих політик і забезпечує синхронізацію земельних відносин, технічного регулювання транспорту та просторового планування» [6]. Цей підхід реалізується через принципи інтегрованості, субсидіарності, адаптивності, проактивності та інклюзивності, які забезпечують узгодження інтересів різних стейкхолдерів і формування єдиної просторової політики.

Міжнародний досвід демонструє різні моделі інтеграції публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень. Європейська модель, представлена передусім практиками Німеччини та Франції, характеризується високим рівнем інституційної інтеграції та нормативно-правового забезпечення. Федеральний план просторового розвитку Німеччини (Bundesraumordnungsplan) забезпечує узгодження транспортної та аграрної політики на загальнодержавному рівні, а регіональні плани конкретизують його положення з урахуванням локальних особливостей. Спеціалізоване агентство Verkehrsverbund координує розвиток транспортної інфраструктури з планами землекористування, забезпечуючи оптимальне розміщення логістичних терміналів та переробних потужностей. За оцінками Європейської комісії, така інтегрована модель дозволила знизити логістичні витрати в аграрному секторі Німеччини на 25-30% та оптимізувати структуру землекористування, підвищивши продуктивність сільськогосподарських угідь на 12-15% [3].

Північноамериканська модель, представлена досвідом США й Канади, базується на ринкових механізмах та активному залученні приватного сектора. Федеральна програма США «Agricultural Transportation and Infrastructure Development» забезпечує координацію зусиль різних відомств (Міністерства сільського господарства, Міністерства транспорту, Агентства з охорони довкілля) у розвитку інтегрованих транспортно-логістичних систем для аграрного сектора. Особливістю американського підходу є формування спеціалізованих експортних коридорів, що поєднують основні зони сільськогосподарського виробництва з портами та термінальними комплексами. Програма «National Export Initiative» стимулює розвиток мультимодальних перевезень і забезпечує узгодження технічних стандартів різних видів транспорту. Канадська модель, представлена програмою «Grain Transportation Modernization Act», фокусується на оптимізації залізничних перевезень зернових вантажів, установлюючи чіткі вимоги до операторів інфраструктури та механізми компенсації для фермерів у віддалених регіонах. За даними Міністерства сільського господарства Канади, реалізація цієї програми дозволила знизити логістичні витрати на 15-18 доларів США за тону та збільшити експортний потенціал аграрного сектора на 22% [1].

Азійська модель, зокрема досвід Японії й Південної Кореї, демонструє високу ефективність інтеграції просторового планування та технічного



регулювання. Японська концепція «компактного землекористування» (compact land use) забезпечує оптимальне розміщення сільськогосподарського виробництва з урахуванням транспортної доступності та мінімізації логістичних витрат. Система технічного регулювання залізничних перевезень інтегрована з механізмами зонування земель і податковими стимулами для оптимізації структури посівних площ. Південнокорейська програма «Green Logistics» фокусується на екологічних аспектах взаємодії аграрного й транспортного секторів, стимулюючи розвиток низьковуглецевих логістичних ланцюгів та органічного землеробства вздовж транспортних коридорів.

Австралійська модель «National Freight and Supply Chain Strategy» демонструє ефективність інтеграції управління земельними ресурсами та технічного регулювання залізничних перевезень у контексті експортно-орієнтованого аграрного сектора. Особливістю цієї моделі є формування спеціалізованих агрологістичних кластерів, що поєднують виробничі, переробні та транспортні функції. Система технічного регулювання залізничних перевезень адаптована до сезонності аграрного виробництва, забезпечуючи гнучке перенаправлення рухомого складу в періоди пікових навантажень. Закон «Infrastructure Australia Act» забезпечує координацію зусиль федерального уряду, штатів та приватного сектора в розвитку інтегрованих логістичних систем. За оцінками Австралійської комісії з продуктивності, такий підхід дозволив знизити логістичні витрати в аграрному секторі на 20-25% та забезпечити конкурентоспроможність австралійської продукції на світових ринках, незважаючи на значну віддаленість від основних центрів споживання [5].

Бразильська модель «Agriculture and Railway Integration Plan» фокусується на розвитку експортно-орієнтованих залізничних коридорів, що з'єднують нові аграрні регіони з портовою інфраструктурою. Особливістю цієї моделі є активне використання механізмів державно-приватного партнерства та концесійних угод, що забезпечують синхронізацію інвестицій у розвиток транспортної інфраструктури й аграрного виробництва. Система технічного регулювання адаптована до специфіки перевезення різних видів сільськогосподарської продукції й забезпечує оптимізацію логістичних ланцюгів з урахуванням просторової структури виробництва. Однак досвід Бразилії також демонструє ризики недостатньої координації між різними рівнями управління та екологічні наслідки експансивного розвитку інфраструктури.

Наш форсайтний аналіз дозволяє виявити ключові тренди, що визначатимуть розвиток інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень в Україні у 2025-2030 роках:

1. Диверсифікація експортних маршрутів та формування нових логістичних коридорів у напрямку ЄС, що потребуватиме адаптації системи технічного регулювання до європейських стандартів та оптимізації просторової структури аграрного виробництва.





2. Цифрова трансформація логістичних ланцюгів, упровадження технологій «інтернету речей» та блокчейну для забезпечення прозорості й ефективності перевезень, що стимулюватиме формування інтегрованих інформаційних систем управління земельними ресурсами та транспортною інфраструктурою.

3. Екологізація агрологістики та розвиток сталих транспортних систем, що приведе до переорієнтації вантажопотоків на екологічно чисті види транспорту та зміни структури землекористування з урахуванням екологічних вимог.

4. Децентралізація управління й посилення ролі територіальних громад у плануванні транспортної інфраструктури та землекористування, що потребуватиме нових механізмів координації й узгодження інтересів різних стейкхолдерів.

За прогностичними оцінками, імплементація інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень дозволить Україні до 2030 року знизити логістичні витрати в аграрному секторі на 30-35%, збільшити експортний потенціал на 25-30% та оптимізувати структуру землекористування, підвищивши продуктивність сільськогосподарських угідь на 15-20%.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень

Модель	Ключові характеристики	Механізми інтеграції	Потенціал адаптації в Україні
Європейська (Німеччина, Франція)	Високий рівень інституційної інтеграції; Ієрархічна система просторового планування; Комплексне нормативно-правове забезпечення	Федеральні та регіональні плани просторового розвитку; Спеціалізовані координаційні агентства; Інтегрована система моніторингу	Високий – через євроінтеграційні процеси та необхідність адаптації до стандартів ЄС; Потребує розвинутої інституційної спроможності
Північно-американська (США, Канада)	Ринкові механізми координації; Експортна орієнтація; Активне залучення приватного сектора	Федеральні цільові програми; Механізми державно-приватного партнерства; Фінансові стимули для оптимізації логістичних ланцюгів	Середній – можливості для адаптації механізмів державно-приватного партнерства; Потребує розвинутого приватного сектора



Модель	Ключові характеристики	Механізми інтеграції	Потенціал адаптації в Україні
Азійська (Японія, Південна Корея)	Компактне землекористування; Висока щільність інфраструктури; Екологічна орієнтація	Інтегрована система зонування; Технічні стандарти, адаптовані до просторової структури виробництва; Податкові стимули	Обмежений – значні відмінності в природно-географічних умовах та щільності населення; Окремі елементи можуть бути адаптовані
Австралійська	Експортна орієнтація; Агрологістичні кластери; Адаптивність до сезонності	Спеціалізоване законодавство; Координація зусиль різних рівнів управління; Гнучка система технічного регулювання	Високий – схожість експортної орієнтації та просторової структури аграрного виробництва; Потенціал для формування агрологістичних кластерів
Бразильська	Експансивний розвиток; Державно-приватне партнерство; Концесійні механізми	Інтегровані плани розвитку; Спеціалізовані інвестиційні програми; Технічне регулювання, адаптоване до різних видів продукції	Середній – потенціал для використання концесійних механізмів; Ризики недостатньої координації та екологічних наслідків
Українська перспективна (2025-2030)	Інтеграція до європейської транспортної системи; Цифрова трансформація; Екологізація; Децентралізація	Інтегрована система просторового планування; Єдина геоінформаційна система; Адаптація технічних стандартів до європейських норм; Механізми багаторівневого управління	Потребує комплексного підходу до реформування з урахуванням післявоєнного відновлення, трансформації земельних відносин та євроінтеграційних процесів

*Джерело: розробка авторів.

Формування ефективної моделі інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень в Україні має базуватися на системному баченні взаємозв'язків між цими сферами й ураховувати специфічні умови країни. Сучасний стан публічного управління в цих сферах характеризується інституційною фрагментацією та недостатньою координацією. Міністерство аграрної політики та продовольства і Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру відповідають за управління земельними ресурсами, тоді як Міністерство інфраструктури та АТ «Укрзалізниця»



забезпечують регулювання залізничних перевезень. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури відповідає за просторове планування, проте механізми координації між цими інституціями залишаються недостатньо розвиненими, що призводить до субоптимальних рішень. Аграрний сектор, генеруючи близько 40% експортних надходжень, критично залежить від ефективності логістичних ланцюгів, а залізничний транспорт, що забезпечує перевезення близько 65% аграрного експорту, потребує модернізації та адаптації до нових викликів.

Запропонована інтегрована модель публічного управління має охоплювати інституційний, нормативно-правовий, фінансово-економічний та інформаційно-аналітичний компоненти. Інституційне забезпечення передбачає створення Національної ради з питань аграрної логістики при Кабінеті Міністрів України як координаційного органу, що забезпечуватиме узгодження галузевих політик і стратегій. Подібний підхід успішно реалізований у Польщі, де Міжвідомча рада з питань просторового розвитку забезпечує координацію земельної та транспортної політики на національному рівні. За оцінками експертів, такий механізм дозволив Польщі збільшити ефективність використання європейських фондів на 30-35% та забезпечити синергію між різними секторальними програмами. Водночас слід урахувати негативний досвід Румунії, де подібна координаційна структура стала формальним органом через недостатнє нормативно-правове забезпечення та відсутність реальних повноважень. Для України критично важливим є забезпечення не лише формального створення координаційного органу, але й наділення його реальними механізмами впливу на процеси прийняття рішень.

На регіональному рівні доцільним є формування агрологістичних кластерів як інтегрованих структур, що об'єднують виробників сільськогосподарської продукції, переробні підприємства, логістичних операторів та органи місцевого самоврядування. Чеський досвід «Regional Development Zones» демонструє ефективність такого підходу – за 5 років функціонування програми було створено 7 інтегрованих агрологістичних кластерів, що забезпечили зниження логістичних витрат на 22-25% та створення понад 12 тисяч нових робочих місць. В українських умовах такі кластери можуть стати центрами тяжіння для інвестицій у післявоєнне відновлення й розвиток нових логістичних ланцюгів.

Нормативно-правове забезпечення інтегрованого підходу потребує розробки та прийняття спеціалізованого законодавства. Доцільним є розробка та ухвалення Закону України «Про інтегрований розвиток транспортно-логістичної системи України», який визначатиме засади формування єдиної політики у сфері транспортно-логістичного забезпечення з урахуванням просторової організації економіки. Показовим є досвід Іспанії, де закон «Про сталий розвиток сільських територій» (Ley para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural) забезпечує інтеграцію транспортної, аграрної та екологічної





політики на національному й регіональному рівнях. Водночас необхідним є внесення змін до Земельного кодексу України, Закону України «Про залізничний транспорт» і Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», які б забезпечували узгодженість галузевого законодавства та створювали правові механізми для інтегрованого підходу.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є адаптація технічних регламентів і стандартів у сфері залізничних перевезень до вимог ЄС з урахуванням специфіки аграрного сектора. Імплементация Директиви 2016/797 про інтероперабельність залізничної системи та Технічної специфікації інтероперабельності для вантажних перевезень (TSI Freight) має здійснюватися з урахуванням потреб аграрного сектора, зокрема щодо перевезення зерна та іншої сільськогосподарської продукції. Досвід Естонії демонструє ефективність комплексного підходу до імплементации європейських технічних стандартів з одночасним розвитком спеціалізованої інфраструктури для аграрних вантажів. За 5 років реалізації програми «Estonian Transport and Agriculture Integration» було модернізовано 85% критичної залізничної інфраструктури та створено 6 інтегрованих логістичних терміналів, що дозволило збільшити обсяги експорту сільськогосподарської продукції на 45%.

Фінансово-економічний механізм реалізації інтегрованого підходу має базуватися на принципах багатоджерельного фінансування й ефективного розподілу ресурсів. Доцільним є створення Фонду розвитку аграрної логістики як інструмента акумуляції та цільового використання коштів для фінансування інтегрованих проєктів. За аналогією з литовським «Agricultural Infrastructure Fund» такий фонд може забезпечувати співфінансування проєктів модернізації залізничної інфраструктури для перевезення аграрної продукції, розвиток мережі елеваторів та перевантажувальних терміналів, упровадження інноваційних логістичних технологій. Важливим елементом фінансово-економічного механізму є впровадження інструментів державно-приватного партнерства, що дозволятимуть залучати приватні інвестиції в розвиток транспортно-логістичної інфраструктури з урахуванням інтересів аграрного сектора.

Досвід Нідерландів демонструє ефективність податкових стимулів для оптимізації просторової організації аграрного виробництва та розвитку логістичної інфраструктури. Програма «Green Agri-Logistics» передбачає податкові пільги для інвестицій у розвиток інтегрованих логістичних рішень, що забезпечують зниження екологічного впливу та підвищення ефективності ланцюгів постачання. За оцінками експертів, такий підхід дозволив залучити понад 2,5 млрд євро приватних інвестицій у розвиток аграрної логістики та знизити вуглецевий слід сільськогосподарської продукції на 30%. Для України в умовах обмежених бюджетних ресурсів такі інструменти можуть стати ефективним механізмом стимулювання інвестицій у післявоєнне відновлення та модернізацію логістичної інфраструктури.



Водночас слід урахувати негативний досвід Болгарії, де надмірна централізація управління інвестиційними програмами призвела до неефективного використання ресурсів і реалізації проєктів, що не відповідали реальним потребам сільськогосподарських виробників. За оцінками Європейського інвестиційного банку, близько 35% інвестицій у транспортно-логістичну інфраструктуру аграрного сектора Болгарії не досягли запланованих результатів через недостатнє врахування просторової організації виробництва та реальних логістичних потоків. Для України важливим є забезпечення прозорого процесу відбору проєктів з активним залученням стейкхолдерів і використання інструментів оцінки їх впливу на просторовий розвиток [2].

Інформаційно-аналітичне забезпечення інтегрованого підходу потребує формування єдиної геоінформаційної системи управління земельними ресурсами та транспортною інфраструктурою. Така система має інтегрувати дані Державного земельного кадастру, реєстру об'єктів залізничної інфраструктури, економічні показники розвитку територій, дані про вантажопотоки та прогнози зміни попиту на перевезення. Досвід Данії, де функціонує інтегрована система «Danish Spatial Data Infrastructure», демонструє ефективність такого підходу – за оцінками експертів, використання єдиної геоінформаційної системи для планування транспортної інфраструктури та землекористування дозволяє підвищити ефективність інвестицій на 15-20% і забезпечити оптимальне просторове розміщення об'єктів.

Ураховуючи євроінтеграційні процеси, особливу увагу слід приділити інтеграції української системи публічного управління до європейських структур. Імплементация принципів і механізмів європейської політики просторового розвитку, зокрема концепції «Territorial Cohesion» та інструментів «Integrated Territorial Investment», дозволить забезпечити узгодженість національних підходів із європейськими практиками й полегшити доступ до ресурсів ЄС для фінансування інтегрованих проєктів. Досвід Словенії демонструє ефективність такого підходу – за 7 років після вступу до ЄС країна залучила понад 3 млрд євро інвестицій у розвиток інтегрованих проєктів транспортно-логістичного забезпечення аграрного сектора й забезпечила повну інтеграцію до європейської транспортної системи.

У контексті післявоєнного відновлення важливим аспектом є забезпечення стійкості транспортно-логістичних систем до кризових ситуацій. Досвід Ізраїлю у формуванні стійких агрологістичних ланцюгів демонструє ефективність розподіленої моделі з високим рівнем резервування критичної інфраструктури та гнучкими механізмами перенаправлення вантажопотоків. Програма «Resilient Agricultural Logistics» передбачає формування мережі альтернативних маршрутів перевезення, розвиток резервних логістичних потужностей і впровадження систем раннього попередження про можливі порушення в ланцюгах постачання. Для України такий підхід є особливо актуальним в умовах військових загроз і необхідності забезпечення продовольчої безпеки.





Практичними рекомендаціями щодо впровадження інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень в Україні є:

1) Розробка та ухвалення Закону України «Про інтегрований розвиток транспортно-логістичної системи України» та внесення змін до галузевого законодавства для забезпечення правової основи інтегрованого підходу.

2) Формування регіональних агрологістичних кластерів як інтегрованих структур, що об'єднують виробників, переробників, логістичних операторів та органи місцевого самоврядування.

3) Створення Фонду розвитку аграрної логістики як інструмента акумуляції та цільового використання коштів для фінансування інтегрованих проєктів.

4) Упровадження податкових стимулів для інвестицій у розвиток інтегрованих логістичних рішень, що забезпечують зниження екологічного впливу та підвищення ефективності ланцюгів постачання.

5) Формування єдиної геоінформаційної системи управління земельними ресурсами та транспортною інфраструктурою для підтримки прийняття рішень.

6) Імплементация європейських технічних стандартів у сфері залізничних перевезень з урахуванням специфіки аграрного сектора й забезпечення інтеграції до європейської транспортної системи.

7) Розвиток механізмів державно-приватного партнерства для залучення приватних інвестицій у модернізацію логістичної інфраструктури й оптимізацію просторової організації аграрного виробництва.

Реалізація цих рекомендацій дозволить сформувати ефективну модель інтегрованого публічного управління, що забезпечуватиме балансування інтересів аграрного та транспортного секторів, оптимізацію просторової організації економіки та підвищення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.

Висновки. 1. Теоретико-методологічні засади інтегрованого підходу до публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень базуються на концепції просторової інтеграції, яка розглядає різні типи господарської діяльності й інфраструктури як єдиний просторовий комплекс зі складною системою взаємозв'язків. Аналіз міжнародного досвіду виявив різноманітність моделей такої інтеграції – від європейської з високим рівнем інституційної координації до північноамериканської, що базується на ринкових механізмах. Для України найбільш перспективною є адаптивна модель, що поєднує елементи різних підходів із урахуванням національної специфіки та орієнтована на євроінтеграційні процеси. Ключовими принципами такої моделі є системність, яка передбачає комплексне бачення взаємозв'язків між різними компонентами; субсидіарність, що забезпечує розподіл повноважень між різними рівнями управління; адаптивність, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни



зовнішнього середовища; та інклюзивність, що передбачає залучення всіх стейкхолдерів до процесів прийняття рішень.

2. Сучасний стан публічного управління землями сільськогосподарського призначення та технічного регулювання залізничних перевезень в Україні характеризується інституційною фрагментацією, недостатньою координацією та галузевою орієнтацією, що призводить до субоптимальних рішень та знижує ефективність використання ресурсів. Формування інтегрованої моделі публічного управління потребує системних змін в інституційній структурі, нормативно-правовому забезпеченні, фінансово-економічних механізмах та інформаційно-аналітичному забезпеченні. Ключовими елементами запропонованої моделі є: Національна рада з питань аграрної логістики як координаційний орган, регіональні агрологістичні кластери як інтегровані структури, Закон України «Про інтегрований розвиток транспортно-логістичної системи України» як правова основа, Фонд розвитку аграрної логістики як фінансовий інструмент та єдина геоінформаційна система як аналітична платформа. Імплементация цієї моделі дозволить забезпечити балансування інтересів аграрного та транспортного секторів, оптимізацію просторової організації економіки й підвищення конкуренто-спроможності української продукції.

3. У контексті післявоєнного відновлення трансформації земельних відносин та євроінтеграційних процесів інтегрований підхід до публічного управління набуває особливого значення як інструмент забезпечення сталого розвитку й економічної безпеки України. Руйнування значної частини транспортної інфраструктури та зміна традиційних логістичних ланцюгів створюють унікальну можливість для системного переосмислення просторової організації економіки й упровадження інноваційних підходів до публічного управління. Скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення та формування ринку землі потребують нових механізмів забезпечення ефективного використання земельних ресурсів із урахуванням транспортної доступності й логістичних витрат. Імплементация європейських технічних стандартів у сфері залізничних перевезень та інтеграція до Транс'європейської транспортної мережі створюють нові можливості для розвитку експортних ланцюгів, але потребують адаптації національної системи технічного регулювання та просторового планування. За прогнозними оцінками, реалізація інтегрованого підходу дозволить Україні до 2030 року знизити логістичні витрати в аграрному секторі на 30-35%, збільшити експортний потенціал на 25-30% та оптимізувати структуру землекористування.

Література:

1. Agriculture and Agri-Food Canada. Grain Transportation: Efficiency, Costs and Competitiveness. Ottawa, 2023. URL: <https://surl.gd/ackaqn>
2. Dunayev I., Kud A., Latynin M., Kosenko A., Kosenko V., Kobzev I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. №6 (13-114), с. 17-28. DOI doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122





3. European Commission. Integration of Transport and Agriculture Policies: Best Practices and Policy Recommendations. Brussels, 2021. URL: <https://surl.li/faibjv>

4. Healey, P. (2020). Spatial Planning and Infrastructure Corridors: Integration Challenges in European Context. *Journal of Planning Studies*. 2020. № 34 (2). C. 145-163. <https://doi.org/10.1080/02697459.2020.1745302>

5. Productivity Commission. (2021). National Freight and Supply Chain Benchmarking. Canberra, Australia. URL: <https://surl.gd/ixkyuh>

6. World Bank. (2021). Agricultural Logistics and Supply Chain Efficiency: Pathways for Developing Countries. Washington, DC. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35492>

References:

1. Agriculture and Agri-Food Canada. (2023). Grain Transportation: Efficiency, Costs and Competitiveness. Ottawa. <https://surl.gd/ackaqn>

2. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13-114), 17-28. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>

3. European Commission. (2021). Integration of Transport and Agriculture Policies: Best Practices and Policy Recommendations. Brussels. <https://surl.li/faibjv>

4. Healey, P. (2020). Spatial Planning and Infrastructure Corridors: Integration Challenges in European Context. *Journal of Planning Studies*, 34(2), 145-163. <https://doi.org/10.1080/02697459.2020.1745302>

5. Productivity Commission. (2021). National Freight and Supply Chain Benchmarking. Canberra, Australia. <https://surl.gd/ixkyuh>

6. World Bank. (2021). Agricultural Logistics and Supply Chain Efficiency: Pathways for Developing Countries. Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35492>



УДК 351.858:323.1:94(477.8)»19»

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-273-282](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-273-282)

Мітін Віталій Сергійович аспірант кафедри державної політики та врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів.
<https://orcid.org/0009-0004-2856-8359>

ФЕНОМЕН ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ В ЗАХІДНІЙ УКРАЇНІ НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження феномену громадянської консолідації в Західній Україні на початку ХХ століття як важливого соціально-політичного явища, що відіграло ключову роль у процесах національного самовизначення, формуванні української політичної нації та становленні передумов для державотворення. У центрі аналізу — глибокі трансформації суспільства, що відбувалися в умовах існування під владою імперських режимів, а також у відповідь на глобальні зміни того часу Першу світову війну, розпад імперій, революційні рухи та спроби побудови власної державності.

Проаналізовано, яким чином українські громади в Галичині, на Буковині та Закарпатті мобілізувалися на основі спільної культурної спадщини, історичної пам'яті, мови та релігії. Особливу увагу приділено аналізу діяльності інституцій, які сприяли згуртуванню суспільства — політичних партій, кооперативів, освітніх і культурно-просвітницьких товариств (зокрема «Просвіти»), жіночих та молодіжних організацій, а також Української греко-католицької церкви як важливого морального та духовного центру. Розкрито роль цих структур у формуванні політичної свідомості, розвитку місцевого самоврядування та громадянської відповідальності.

Розглянуто механізми солідаризації між різними верствами населення, особливості міжетнічної взаємодії та формування горизонтальних мереж комунікації, що сприяли політичній мобілізації широких мас населення. Простежено зв'язок між розвитком кооперативного руху та становленням елементів економічної автономії українських громад. Також проаналізовано форми легального та нелегального спротиву чужим адміністративним структурам та зусилля українців щодо створення паралельних інституцій (освіта, правосуддя, преса).

Особливо акцентується на тому, що досвід громадянської консолідації в Західній Україні, хоча й формувався в складних історичних умовах, мав далекосяжні наслідки — він заклав основи майбутнього політичного розвитку, вплинув на ідеологію Української Народної Республіки та ЗУНР, і навіть мав відлуння у подіях новітньої української історії.



Зроблено спробу інтерпретувати ці процеси крізь призму сучасних підходів до громадянського суспільства, національної мобілізації та політичної культури. У висновках підкреслюється актуальність вивчення цього історичного досвіду для сучасної України, зокрема в контексті викликів, пов'язаних із війною, внутрішньою єдністю, державотворенням і розвитком демократичних інституцій. Історичний прецедент успішної самоорганізації та солідаризації громадянського суспільства може служити джерелом натхнення для сучасної державної політики, спрямованої на згуртування суспільства в умовах поляризації, недовіри та зовнішніх загроз.

Ключові слова: громадянська консолідація, Західна Україна, ХХ століття, національна ідентичність, державотворення, громадянське суспільство, політичні рухи, кооперативний рух, культурно-просвітницькі організації.

Mitin Vitalii Serhiyovych postgraduate student of the Department of Public Policy and Governance at the National University “Lviv Polytechnic,” Lviv, <https://orcid.org/0009-0004-2856-8359>

THE PHENOMENON OF CIVIC CONSOLIDATION IN WESTERN UKRAINE AT THE BEGINNING OF THE 20TH CENTURY

Abstract: This article presents a comprehensive study of the phenomenon of civic consolidation in Western Ukraine at the beginning of the 20th century, viewing it as a significant socio-political development that played a key role in the processes of national self-determination, the formation of the Ukrainian political nation, and the establishment of the foundations for state-building. The analysis centers on the profound societal transformations that took place under imperial regimes and in response to the global changes of the time—namely, World War I, the collapse of empires, revolutionary movements, and attempts to create an independent Ukrainian state.

The study explores how Ukrainian communities in Galicia, Bukovina, and Transcarpathia mobilized around a shared cultural heritage, historical memory, language, and religion. Particular attention is given to the role of institutions that facilitated societal cohesion, including political parties, cooperatives, educational and cultural-enlightenment societies (especially “Prosvita”), women’s and youth organizations, as well as the Ukrainian Greek Catholic Church, which served as a major moral and spiritual center. These structures are shown to have played a crucial role in shaping political consciousness, developing local self-governance, and fostering civic responsibility.

The article examines the mechanisms of solidarity between different social strata, the nature of interethnic interactions, and the formation of horizontal communication networks that supported political mobilization among the broader population. The connection between the cooperative movement and the development of



economic autonomy within Ukrainian communities is traced. The study also analyzes both legal and illegal forms of resistance to imperial administrative structures, as well as efforts by Ukrainians to establish parallel institutions such as education, justice systems, and the press.

The article emphasizes that, although the experience of civic consolidation in Western Ukraine took place under complex historical circumstances, it had far-reaching consequences—it laid the groundwork for future political development, influenced the ideology of the Ukrainian People's Republic and the Western Ukrainian People's Republic, and echoed in the events of modern Ukrainian history.

An attempt is made to interpret these processes through the lens of contemporary approaches to civil society, national mobilization, and political culture. The conclusion underscores the relevance of this historical experience for modern Ukraine, particularly in the context of challenges related to war, internal unity, state-building, and the development of democratic institutions. The historical precedent of successful civic self-organization and solidarity can serve as a source of inspiration for current public policy aimed at unifying society in conditions of polarization, mistrust, and external threats.

Keywords: civic consolidation, Western Ukraine, 20th century, national identity, state-building, civil society, political movements, cooperative movement, cultural and educational organizations.

Постановка проблеми. Проблема громадянської консолідації є однією з ключових у процесах державотворення, особливо в умовах політичної нестабільності та зовнішніх загроз. В історичному контексті Західної України на початку ХХ століття громадянська єдність відігравала вирішальну роль у формуванні національної свідомості, боротьбі за політичні права та соціально-економічному розвитку регіону. Однак цей процес був складним і супроводжувався значними викликами, пов'язаними з імперським тиском, соціальними суперечностями та необхідністю адаптації до змінних політичних умов.

Незважаючи на складність ситуації, українці Західної України зуміли створити ефективні механізми самоорганізації, які сприяли розвитку політичної активності та громадянської відповідальності. Важливу роль у цьому відігравали культурно-просвітницькі організації, кооперативний рух, політичні партії та церква, які формували суспільний дискурс і спрямовували громадські ініціативи. Проте постає питання: які саме фактори сприяли успішній консолідації громадянського суспільства, і як цей історичний досвід може бути використаний для розв'язання сучасних викликів державотворення?

Актуальність цієї проблеми зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей суспільної згуртованості в умовах сучасних трансформацій. Дослідження феномена громадянської консолідації в Західній Україні початку ХХ століття дозволяє не лише краще зрозуміти механізми формування





національної ідентичності, а й запропонувати підходи до посилення громадянської єдності в сучасному українському суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика громадянської консолідації в Західній Україні на початку ХХ століття була предметом численних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у вивчення цього питання зробили історики, політологи та соціологи, які розглядали суспільно-політичні процеси в регіоні крізь призму національного руху, політичної мобілізації та розвитку громадянського суспільства.

Зокрема, у працях Івана Лисяка-Рудницького розкривається значення національного відродження як ключового фактора громадянської активності українців у Західній Україні. Дослідник наголошував на ролі інтелігенції та політичних лідерів у формуванні національної свідомості, що сприяло зміцненню суспільних структур. У роботах Ярослава Грицака аналізується соціальна динаміка українського руху, зокрема вплив кооперативного та просвітницького рухів на формування політичної культури населення.

Сучасні дослідження, такі як роботи Оксани Гаврилюк та Віталія Нахмана, акцентують увагу на структурних особливостях громадських ініціатив у Західній Україні, а також на механізмах взаємодії між різними суспільними верствами в умовах політичного тиску Австро-Угорської та Польської держав. Науковці розглядають процеси політичної мобілізації та їхній вплив на становлення української еліти.

Тому, сучасні дослідження дозволяють глибше зрозуміти чинники, що впливали на консолідацію українського суспільства у Західній Україні на початку ХХ століття, проте залишаються відкритими питання щодо конкретних механізмів формування громадянської солідарності та їхньої релевантності для сучасних державотворчих процесів.

Мета статті - Метою цієї статті є комплексний аналіз феномену громадянської консолідації в Західній Україні на початку ХХ століття, з урахуванням соціально-економічних, політичних та культурних чинників, які сприяли згуртуванню суспільства навколо ідеї національного самовизначення. У центрі уваги знаходиться дослідження механізмів формування громадянської солідарності, ролі політичних партій, громадських організацій, кооперативного руху та церкви у мобілізації населення та підвищенні рівня політичної свідомості.

Стаття також має на меті визначити ключові виклики, що стояли перед українським суспільством у цей період, та окреслити значення громадянської єдності для політичної стабільності й розвитку демократичних інституцій. Аналізуючи історичний досвід, автор прагне виявити можливі паралелі та уроки для сучасних процесів державотворення в Україні.

Таким чином, дослідження спрямоване на розкриття значення громадянської консолідації як інструмента суспільного розвитку та політичної трансформації, а також на осмислення її ролі в утвердженні національної ідентичності та забезпеченні стабільності державних інституцій.



Виклад основного матеріалу. На початку ХХ століття соціально-економічні умови Західної України значною мірою визначали суспільні процеси, включно з громадянською консолідацією. Регіон залишався аграрним, а значна частина українського населення була зосереджена в сільському господарстві. Брак рівного доступу до землі, низька врожайність і несприятливі умови для розвитку фермерства ставали серйозними викликами для місцевих громад. Більшість земельних угідь перебувала у власності великих землевласників, переважно польських, угорських та австрійських магнатів, що створювало соціально-економічну нерівність та сприяло формуванню протестних настроїв серед українського селянства [3].

Ситуація у містах також залишалася непростю. Українське населення здебільшого було представлено у нижчих соціально-економічних шарах, працюючи на низькооплачуваних роботах у сфері промисловості та обслуговування. Натомість єврейська та польська громади мали значний вплив на комерційну діяльність, фінансовий сектор і місцеву адміністрацію. Це ускладнювало доступ українців до підприємницької діяльності, що посилювало економічний дисбаланс і сприяло зростанню національної свідомості як інструменту боротьби за соціальні права.

Одним із ключових чинників, що сприяв громадянській консолідації, була освітня політика імперської влади. Австро-Угорська монархія не надавала українцям рівних можливостей у сфері освіти, що гальмувало формування еліти, здатної ефективно представляти національні інтереси. Українські школи часто недоотримували фінансування, а можливості для вищої освіти були обмежені. Це стимулювало громадські ініціативи, спрямовані на розвиток власних культурно-освітніх інституцій, зокрема діяльність «Просвіти» та інших організацій, що відігравали значну роль у мобілізації суспільства[5].

Одним із важливих механізмів економічної самоорганізації українців став кооперативний рух. Українські кооперативи, такі як «Сільський господар» та «Маслосоюз», дозволяли дрібним землевласникам об'єднувати ресурси, підвищувати ефективність виробництва та реалізовувати продукцію без посередників. Це сприяло не лише економічній стабільності, а й формуванню спільної ідентичності, адже кооперативи часто функціонували як соціальні та культурні осередки, які сприяли зміцненню громадянської відповідальності та національної єдності [2].

Політична ситуація в регіоні також відіграла важливу роль у процесах громадянської консолідації. Українське населення було обмежене в можливостях впливу на управління регіоном, оскільки ключові адміністративні посади займали представники інших етнічних груп. Це змушувало українців активно шукати альтернативні механізми захисту своїх прав, включаючи громадські рухи, участь у виборах та створення власних політичних партій. Політична боротьба за права українців в Галичині ставала не лише засобом



реалізації національних прагнень, а й способом формування громадянського суспільства, що консолідувалося навколо спільних інтересів.

Таким чином, соціально-економічні умови Західної України на початку ХХ століття стали каталізатором для громадянської активності. В умовах економічної дискримінації, обмеженого доступу до ресурсів та політичних утисків українське суспільство знаходило шляхи самоорганізації через кооперативний рух, просвітницькі ініціативи та політичну активність. Це сприяло формуванню потужного громадянського суспільства, яке відіграло важливу роль у подальших національних і державотворчих процесах[1].

Однією з найпоширеніших форм спротиву імперським режимам була культурно-освітня діяльність. Зокрема, організації, як-от «Просвіта», активно працювали на збереження та розвиток української мови, літератури та національної культури. Вони поширювали українську національну свідомість серед широких верств населення, організовували лекції, вистави, театральні постановки та публікації. Ці заходи були не лише освітніми, але й політичними, оскільки сприяли формуванню національної ідентичності, мобілізуючи людей до боротьби за свої права в умовах імперської залежності.

Громадянський спротив також виявлявся через створення та діяльність політичних партій та організацій. В Західній Україні, в умовах Австро-Угорської та Російської імперій, виникали різні політичні рухи, такі як Українська Національна Демократична Партія (УНДП), а також численні соціалістичні й націоналістичні організації. Ці партії та рухи були основними носіями ідеї української незалежності та боротьби проти імперіалістичних режимів. Вони здійснювали політичну мобілізацію населення, активно поширюючи ідеї самовизначення, свободи та національної гідності [8].

бройний спротив також мав місце в контексті боротьби українців проти імперських режимів, хоча це була менш поширена форма спротиву. В окремих регіонах Західної України відбувалися збройні повстання, зокрема під час Першої світової війни, коли численні українські повстанці організовували бойові загони, щоб чинити опір окупаційним військам. Такі спроби боротьби нерідко були безуспішними через недостатню організованість та силу місцевих угруповань, однак вони мали велике значення для зміцнення ідеї національної боротьби й підвищення громадської свідомості [4].

Релігійний фактор також мав важливе значення в громадянському спротиві імперським режимам. Українська греко-католицька церква в Західній Україні стала важливим осередком національної та культурної ідентичності. Вона відігравала роль морального авторитету, підтримуючи національний рух, поширюючи українські культурні цінності та виступаючи проти імперського домінування. Церква організовувала численні благодійні, освітні та культурні ініціативи, що сприяли розвитку національної свідомості серед населення.

Крім того, громадянський спротив виявлявся в численних протестах, демонстраціях та акціях, спрямованих проти імперських режимів. Ці акції





були мирними і мали на меті привернення уваги до національних і соціальних проблем [6]. Вони часто організовувалися на підтримку автономії України та вимоги більшої політичної свободи. Протестні акції стали важливим інструментом мобілізації громадян і свідчили про активність населення в боротьбі за свої права.

Історичний досвід громадянської консолідації в Західній Україні на початку XX століття є цінним джерелом уроків для сучасних процесів побудови єдиного та стабільного громадянського суспільства в Україні. Тоді, в умовах підкорення різним імперіям і політичним режимам, громадянська консолідація стала важливою передумовою національного самовизначення та державотворення. Успіхи і проблеми, з якими стикалося українське суспільство того часу, можуть стати основою для розуміння сучасних викликів у питаннях громадянської єдності, стабільності та розвитку демократичних інституцій [7].

На початку XX століття культурно-просвітницькі організації в Західній Україні створювали умови для самоосвічення, національного відродження та об'єднання різних соціальних груп [5]. Зокрема, такі організації, як «Просвіта», стали не лише центрами освіти, але й осередками національної свідомості. Вони залучали широкі верстви населення до громадської діяльності та сприяли формуванню єдиної національної ідентичності. І сьогодні ці принципи важливі для розвитку національної ідентичності та забезпечення єдності в умовах глобалізації та соціальних змін.

В сучасному контексті, важливим є розвиток культурно-освітніх ініціатив, які можуть сприяти формуванню національної свідомості, розвитку патріотизму та громадянської відповідальності серед населення. Це підвищує рівень самоорганізації громадян і сприяє створенню активного, зацікавленого в розвитку держави громадянського суспільства [10].

Досвід громадянської самоорганізації в умовах політичних репресій є важливим фактором для розуміння сучасної політичної мобілізації. Тоді українці в Західній Україні мали обмежені можливості для політичної діяльності, однак вдалося створити ефективні механізми для організації протестів, суспільних рухів та політичних партій. В умовах сучасних політичних трансформацій важливими є принципи громадянської мобілізації, здатність суспільства до самоорганізації в умовах політичних та соціальних викликів. Вони мають величезне значення для формування стійкості демократичних інститутів та забезпечення їх ефективного функціонування в сучасних умовах.

Західноукраїнський досвід боротьби за національну ідентичність і демократичні цінності є важливим для сучасної державної політики, яка повинна сприяти зміцненню національної єдності і стабільності [8]. В умовах сучасних викликів, таких як зовнішня агресія, політичні та економічні кризи, цей досвід може допомогти сформулювати стратегії для підтримки громадянської єдності та демократичних процесів в Україні. Основною метою



є забезпечення ефективної державної політики, орієнтованої на розвиток громадянського суспільства, зміцнення довіри до державних інститутів і запобігання політичному розколу.

Історичний досвід громадянської консолідації в Західній Україні має важливе значення для формування державної політики в сучасній Україні. На основі цього досвіду можна виділити ключові аспекти для розвитку демократичних процесів, таких як підтримка політичної різноманітності, забезпечення прав людини, розвиток правового суспільства та активна роль громадян у державних справах. Досвід боротьби за національну ідентичність на початку XX століття показує важливість єдності в умовах політичних та економічних труднощів, що є надзвичайно актуальним для сьогоденних реалій України [11].

Таким чином, досвід громадянської консолідації в Західній Україні є важливим джерелом для формування сучасних підходів до зміцнення громадянського суспільства, розвитку демократії та національної єдності в умовах глобальних і внутрішніх викликів.

Висновки. Феномен громадянської консолідації в Західній Україні на початку XX століття є важливим аспектом для розуміння процесів національного самовизначення та державотворення. У той час, коли регіон перебував під владою двох імперій — Австро-Угорської та Російської, місцеве населення було змушене шукати способи для збереження своєї національної ідентичності та боротьби за політичні права. Соціально-економічні, культурні та політичні передумови цієї консолідації сприяли формуванню потужного громадянського руху, що вплинув на майбутній розвиток української національної ідеї.

Одним з ключових чинників стало активне формування громадянського суспільства через політичні партії, культурно-просвітницькі організації, кооперативний рух та релігійні інститути. Усі ці фактори взаємодіяли, посилюючи один одного і створюючи стійку базу для формування національної свідомості. Важливим аспектом цього процесу стало те, що він не обмежувався лише елітними колами або окремими соціальними групами, а охоплював широкі верстви населення, включаючи селян, робітників, інтелігенцію та представників церкви.

Культурно-просвітницькі організації, зокрема «Просвіта», стали не лише важливими носіями української культурної ідентичності, але й реальними інструментами боротьби за права та автономію українців. Освітні та культурні ініціативи активно формували в людей розуміння своєї національної належності, що ставало основою для подальших політичних рухів.

Політична мобілізація громадян, спрямована на боротьбу за національну автономію, відбувалася через участь в партійних рухах та національно-визвольних організаціях, що діяли на теренах Західної України. Створення та діяльність таких політичних структур сприяло формуванню політичної свідомості та мобілізації ресурсів для боротьби за політичні права. Важливо,



що цей процес відбувався через мирні засоби, що дозволило зберегти емоційну і психологічну стійкість нації.

Збройний спротив також мав місце, але він не був домінуючим і здебільшого був окремим випадком, який виникав у моменти найбільших політичних потрясінь, зокрема під час Першої світової війни та після революційних процесів. Збройна боротьба була переважно неорганізованою і не мала великої підтримки з боку населення, однак вона відіграла важливу роль у формуванні політичної свідомості і національної гордості.

Що стосується соціально-економічних передумов, то тут на перший план виходить кооперативний рух, що дозволяв українцям відновлювати економічну самостійність у межах імперій. Кооперативи стали потужними економічними осередками, які не лише підтримували місцеву економіку, але й допомагали утримувати національну ідентичність. Кооперація дозволяла знизити залежність від імперських економічних структур, сприяючи розвитку національного бізнесу та соціальної згуртованості.

Особливу роль у громадянській консолідації відіграли релігійні організації. Українська греко-католицька церква стала не лише центром духовного життя, але й національної боротьби. Вона активно підтримувала національні прагнення, пропагувала ідеї самоорганізації та політичної самобутності. Церква виступала як моральний авторитет і опора в боротьбі за національні права українців.

Історичний досвід Західної України дає можливість зробити важливі висновки для сучасності. Сучасні виклики, такі як політична дестабілізація, зовнішні загрози та внутрішні соціально-економічні труднощі, вимагають від України відновлення національної єдності та формування стійких громадянських інститутів. Знання історії громадянської консолідації на початку ХХ століття дозволяє використовувати цей досвід для побудови ефективної державної політики, яка базується на згуртуванні суспільства і розвитку демократичних інститутів.

Цей досвід є безцінним для розвитку сучасного громадянського суспільства в Україні. Розбудова політичної та соціальної єдності, зміцнення демократичних інститутів і підтримка національної ідентичності потребують згуртування всіх верств населення навколо спільних ідей. Тому вивчення досвіду громадянської консолідації в Західній Україні є важливим для сучасної політики, спрямованої на посилення національної єдності та відстоювання інтересів українського народу.

Література:

1. Бандера С. Державотворення в Україні: історичні передумови та сучасний стан. Львів: Світ, 1995.
2. Бойко О. Культурно-просвітницька діяльність у Західній Україні: історичний аспект. Львів: Видавництво ЛДІ, 2018.
3. Грушевський М. Історія України-Руси. Т. 5. Київ: Наукова думка, 1991.





4. Дорошенко В. Політичні рухи Західної України в XX столітті. Київ: Літера ЛТД, 2015.
5. Кисельов С. Громадянське суспільство в Україні: історія та сучасність. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень, 2002.
6. Козак В. Церква та національне відродження в Україні на початку XX століття. Львів: Видавництво Львівського університету, 2007.
7. Павленко І. Національна консолідація в Україні в контексті історії. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011.
8. Тимошенко А. Історія боротьби за національні права в Західній Україні. Київ: Наукове видання, 2012.
9. Федорів І. Кооперативний рух в Україні: історія та сучасність. Київ: Молодь, 2004.
10. Ясь О. Українське національне відродження: політичні аспекти. Київ: Дух і літера, 2009.

References:

1. Bandera, S. (1995). Derzhavotvorennia v Ukraini: istorychni peredumovy ta suchasnyi stan [State formation in Ukraine: Historical prerequisites and current state]. Lviv: Svit. [in Ukrainian]
2. Boiko, O. (2018). Kulturno-prosvitnytska diialnist u Zakhidnii Ukraini: istorychnyi aspekt [Cultural and educational activity in Western Ukraine: A historical aspect]. Lviv: Vydavnytstvo LDI. [in Ukrainian]
3. Doroshenko, V. (2015). Politychni rukhy Zakhidnoi Ukrainy v XX stolitti [Political movements of Western Ukraine in the 20th century]. Kyiv: Litera LTD. [in Ukrainian]
4. Fedoryv, I. (2004). Kooperatyvnyi rukh v Ukraini: istoriia ta suchasnist [The cooperative movement in Ukraine: History and modernity]. Kyiv: Molod. [in Ukrainian]
5. Hrushevskiy, M. (1991). Istoriiia Ukrainy-Rusy. T. 5 [History of Ukraine-Rus. Vol. 5]. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian]
6. Kiselov, S. (2002). Hromadianske suspilstvo v Ukraini: istoriia ta suchasnist [Civil society in Ukraine: History and modernity]. Kyiv: Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen. [in Ukrainian]
7. Kozak, V. (2007). Tserkva ta natsionalne vidrozhennia v Ukraini na pochatku XX stolittia [The Church and national revival in Ukraine at the beginning of the 20th century]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho universytetu. [in Ukrainian]
8. Pavlenko, I. (2011). Natsionalna konsolidatsiia v Ukraini v konteksti istorii [National consolidation in Ukraine in the context of history]. Lviv: LNU im. I. Franka. [in Ukrainian]
9. Tymoshenko, A. (2012). Istoriiia borotby za natsionalni prava v Zakhidnii Ukraini [The history of the struggle for national rights in Western Ukraine]. Kyiv: Naukove vydannia. [in Ukrainian]
10. Yas, O. (2009). Ukrainske natsionalne vidrozhennia: politychni aspekty [Ukrainian national revival: Political aspects]. Kyiv: Dukh i litera. [in Ukrainian]



УДК 35.08

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-283-292](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-283-292)

Молибога Руслан Миколайович докторант, Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України, <https://orcid.org/0009-0007-2950-5984>

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ В ЯПОНІЇ

Анотація. У статті проаналізовані сучасні засади державного управління транспортно-логістичною сферою в Японії. Зазначено, що у контексті глобалізації та зростаючих викликів у транспортно-логістичній сфері, включаючи потребу в екологічності, цифровізації та стійкості до кризових ситуацій, досвід Японії є цінним для інших країн. Її стратегічне планування транспорту, інтеграція «розумних» технологій та ефективна взаємодія між державним і приватним секторами сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Дослідження японської моделі управління дозволяє зрозуміти, як оптимізувати систему державного управління у транспортно-логістичній сфері, зменшити вплив на довкілля та забезпечити стабільність постачання навіть у надзвичайних умовах. Це має особливе значення для країн, які прагнуть модернізувати власні транспортно-логістичні системи та підвищити ефективність управління транспортною інфраструктурою в умовах швидких економічних та технологічних змін. З'ясовано, що однією з основних рис японської транспортно-логістичної системи є її високий рівень технологічної оснащеності. Наприклад, транспортна мережа Сінкансен (швидкісні поїзди) визнана однією з найбільш технологічно розвинених у світі. Сінкансен з'єднує основні міста Японії, дозволяючи забезпечити швидкість, ефективність та надійність перевезень на великі відстані. Це досягнуто завдяки використанню новітніх матеріалів, автоматизованих систем управління та розвиненій інфраструктурі.

Зазначено, що державне управління транспортно-логістичною сферою в Японії демонструє високу ефективність завдяки комплексному підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні технології та тісну співпрацю між державним і приватним секторами. Японська транспортна система є взірцем інтеграції різних видів транспорту, що забезпечує безперебійність логістичних процесів та мінімізацію затримок. Використання цифрових технологій, автоматизація перевезень і застосування принципів «розумної» логістики сприяють підвищенню продуктивності та екологічності. Особливу увагу приділено розвитку стійкої інфраструктури, що дозволяє ефективно функціонувати навіть за умов природних катастроф.





Ключові слова: стратегічне управління, державне управління, державне регулювання, транспортно-логістична сфера, цифровізація, оптимізація, реформування транспортно-логістичної сфери.

Molyboha Ruslan Mykolayovych Doctoral student of the Institute of State and Law named after V. M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-2950-5984>

MODERN PRINCIPLES OF STATE MANAGEMENT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SPHERE IN JAPAN

Abstract. The article analyzes the modern principles of state management of the transport and logistics sector in Japan. In the context of globalization and growing challenges in the transport and logistics sector, including the need for environmental friendliness, digitalization and resilience to crisis situations, Japan's experience is valuable for other countries. Its strategic transport planning, integration of "smart" technologies and effective interaction between the public and private sectors contribute to increasing the competitiveness of the national economy. The study of the Japanese management model allows us to understand how to optimize the system of state management in the transport and logistics sector, reduce environmental impact and ensure stability of supply even in emergency conditions. This is of particular importance for countries that seek to modernize their own transport and logistics systems and increase the efficiency of transport infrastructure management in conditions of rapid economic and technological change. One of the main features of the Japanese transport and logistics system is its high level of technological equipment. For example, the Shinkansen (bullet train) transport network is recognized as one of the most technologically advanced in the world. Shinkansen connects major cities in Japan, allowing for speed, efficiency and reliability of long-distance transportation. This is achieved through the use of the latest materials, automated control systems and developed infrastructure.

Public management of the transport and logistics sector in Japan demonstrates high efficiency thanks to an integrated approach that combines strategic planning, innovative technologies and close cooperation between the public and private sectors. The Japanese transport system is a model of integration of various modes of transport, which ensures smooth logistics processes and minimizes delays. The use of digital technologies, automation of transportation and the application of the principles of "smart" logistics contribute to increasing productivity and environmental friendliness. Particular attention is paid to the development of sustainable infrastructure, which allows it to function effectively even in conditions of natural disasters.

Keywords: strategic management, public administration, public regulation, transport and logistics sector, digitalization, optimization, reform of the transport and logistics sector.



Постановка проблеми. Вивчення державного управління транспортно-логістичною сферою в Японії є надзвичайно важливим та актуальним, оскільки ця країна має одну з найефективніших і найтехнологічніших транспортних систем у світі. Японія володіє передовими моделями управління, які поєднують інноваційні технології, стійку інфраструктуру та ефективне державне регулювання, що забезпечує високу якість послуг і мінімальні затримки в перевезеннях. У контексті глобалізації та зростаючих викликів у транспортно-логістичній сфері, включаючи потребу в екологічності, цифровізації та стійкості до кризових ситуацій, досвід Японії є цінним для інших країн. Її стратегічне планування транспорту, інтеграція «розумних» технологій та ефективна взаємодія між державним і приватним секторами сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Дослідження японської моделі управління дозволяє зрозуміти, як оптимізувати систему державного управління у транспортно-логістичній сфері, зменшити вплив на довкілля та забезпечити стабільність постачання навіть у надзвичайних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного управління транспортно-логістичною сферою, сучасні засади розвитку логістичної сфери, розвиток транспортної сфери аналізуються в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних економістів, фінансистів, соціологів. Однак, в публічному управлінні цей аспект розкрито несистемно. Водночас, існують лише поодинокі дослідження, які системно розглядають проблеми державного управління транспортно-логістичною сферою за кордоном.

Так, серед тих, хто досліджує зазначені питання такі науковці як: Ю. Бекетов, А. Близнюк, Т. Габрієлова, Л. Демидчук, А. Ковалік, О. Ковбаса, О. Криворучко, О. Лебединська, С. Литвиненко, В. Марченко, І. Москвіченко, Г. Нестеренко, А. Овчаренко, І. Пальчик, Н. Попова, В. Пугачова, Н. Резнік, В. Стаднік, Л. Харчевнікова, В.Шинкаренко, В. Шутюк, П. Яновський та ін.

Мета статті є обґрунтування сучасних засад державного управління транспортно-логістичною сферою в Японії, визначення шляхів удосконалення державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні з урахуванням досвіду Японії.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління транспортно-логістичною сферою в Японії є складним і високоефективним процесом, що базується на інтеграції технологій, інфраструктури, державних політик та інноваційних підходів до організації перевезень. Враховуючи високий рівень урбанізації, обмеженість території та географічні особливості, Японія розробила комплексну систему, що забезпечує ефективну мобільність та логістичні послуги.

Однією з основних рис японської транспортно-логістичної системи є її високий рівень технологічної оснащеності. Наприклад, транспортна мережа Сінкансен (швидкісні поїзди) визнана однією з найбільш технологічно



розвинених у світі. Сінкансен з'єднує основні міста Японії, дозволяючи забезпечити швидкість, ефективність та надійність перевезень на великі відстані. Це досягнуто завдяки використанню новітніх матеріалів, автоматизованих систем управління та розвиненій інфраструктурі.

Державне управління у сфері автомобільного транспорту в Японії є важливою складовою частиною транспортної системи країни, що забезпечує ефективну та безпечну організацію руху, а також розвиток автомобільної інфраструктури. Японія має високоорганізовану і регульовану систему управління автомобільним транспортом, яка спрямована на забезпечення безпеки, зниження негативного впливу на довкілля та оптимізацію дорожнього руху. Основними аспектами державного управління у цій сфері є законодавче регулювання, моніторинг, інфраструктурні інвестиції та екологічні ініціативи.

Основною державною установою, що здійснює контроль і регулювання автомобільного транспорту в Японії, є Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та туризму (MLIT) [1]. Цей орган відповідає за розробку та впровадження політик, що стосуються автомобільного транспорту, а також за створення стандартів і норм, які забезпечують безпеку та ефективність руху. Міністерство здійснює контроль за дотриманням законодавства, що регулює рух транспорту, включаючи стандарти технічного обслуговування, перевірку водійських прав, технічні огляди транспортних засобів, а також правила безпеки на дорогах. Важливу роль у цьому процесі відіграють також місцеві органи влади, які відповідають за реалізацію державної політики на рівні міст і префектур. Японія має дуже строгі правила, які регулюють реєстрацію автомобілів, їх технічний стан і регулярні перевірки. Кожен транспортний засіб повинен проходити обов'язковий технічний огляд, що забезпечує підтримку високого рівня безпеки на дорогах.

Японія має розвинену дорожню інфраструктуру, яка включає як міські, так і міжміські автомагістралі, мости, тунелі та платні дороги. Важливою частиною державного управління є інвестиції в будівництво та підтримку цих об'єктів. Частково ці інвестиції фінансуються через платні дороги, де збори за проїзд використовуються для утримання і вдосконалення інфраструктури. До того ж, Японія активно впроваджує інтелектуальні транспортні системи (ITS) [1], які сприяють оптимізації дорожнього руху, зниженню заторів і підвищенню безпеки. Це включає системи моніторингу, управління світлофорами, інформаційні табло для водіїв і збирання даних про трафік у реальному часі.

Одним із пріоритетних напрямків державного управління є забезпечення безпеки дорожнього руху. Японія має одну з найнижчих у світі статистик смертності на дорогах, що досягається завдяки суворим стандартам безпеки, постійному моніторингу та активній роботі правоохоронних органів. Водії підлягають жорсткому контролю за дотриманням правил дорожнього руху, включаючи обмеження швидкості, заборону на вживання алкоголю за кермом,



а також перевірки технічного стану автомобілів. Забезпечення безпеки на дорогах підтримується через регулярні кампанії з просвіти населення щодо правил дорожнього руху. Також організовуються програми для водіїв і пішоходів, спрямовані на зменшення кількості аварій. Поряд з цим здійснюється активна робота з контролю за діяльністю перевізників, включаючи вантажні перевезення та громадський транспорт.

З огляду на високі екологічні вимоги, державне управління у сфері автомобільного транспорту в Японії активно сприяє зниженню впливу транспортного сектору на навколишнє середовище. Це включає впровадження стандартів для зменшення викидів CO₂, сприяння використанню екологічно чистих транспортних засобів (зокрема, електричних і гібридних автомобілів), а також стимулювання розвитку технологій, що дозволяють зменшити споживання пального та забруднення повітря. Японія активно інвестує в розвиток інфраструктури для електричних автомобілів, зокрема, в будівництво мережі зарядних станцій по всій країні. Крім того, впроваджуються програми підтримки переходу на екологічні автомобілі, включаючи пільгові кредити та субсидії для громадян, які обирають електричні або гібридні транспортні засоби [1].

Японія активно інвестує в інновації в галузі автомобільного транспорту, сприяючи розвитку автономних транспортних засобів, інтелектуальних систем управління рухом і нових технологій для підвищення безпеки. Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та туризму також підтримує дослідження і розробки в області безпілотних автомобілів, що є одним із пріоритетів для майбутнього розвитку транспортного сектору країни.

Уряд Японії також активно працює над впровадженням технологій для поліпшення логістики та зниження витрат на перевезення, таких як автоматизовані склади та роботизовані системи вантажоперевезень.

Таким чином, державне управління у сфері автомобільного транспорту в Японії є складною і багатогранною системою, спрямованою на забезпечення ефективного, безпечного та екологічно чистого транспортного середовища.

Японія має одну з найрозвиненіших і найефективніших залізничних систем у світі, яка включає як високошвидкісні поїзди Сінкансен [2], так і розгалужену мережу приміських та регіональних перевезень. Державне управління в цій сфері поєднує стратегічне планування, регулювання, безпеку та нагляд за ринком пасажирських і вантажних перевезень.

Управління та контроль залізничного транспорту в Японії здійснюється кількома ключовими державними установами:

а) Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та туризму (MLIT) [1]. Це головний державний орган, відповідальний за залізничну політику. Основні функції MLIT у сфері залізничного транспорту: розробка загальної стратегії розвитку залізниць; регулювання безпеки, технічних стандартів і експлуатаційних норм; ліцензування залізничних операторів; контроль за



тарифами та фінансовою стабільністю перевізників; надання субсидій для малоприбуткових залізничних ліній у регіонах;

б) Японське транспортне бюро (Road Transport Bureau) [3]. Основною функцією бюро є регулювання та контроль діяльності залізничних компаній, що працюють у країні. Японія має розгалужену мережу залізничного транспорту, включаючи високошвидкісні потяги сінкансен, міські та приміські залізниці, а також регіональні та вантажні перевезення. У цьому контексті бюро забезпечує дотримання стандартів експлуатації, що включають технічні вимоги до рухомого складу, контроль за обслуговуванням інфраструктури, регулювання рівня шуму та безпеки перевезень. Важливим напрямом діяльності бюро є ліцензування залізничних операторів, що передбачає оцінку їхньої відповідності технічним, фінансовим і організаційним вимогам. Ліцензування є обов'язковим для всіх залізничних компаній, які здійснюють пасажирські та вантажні перевезення, і гарантує, що оператори відповідають найвищим стандартам якості та безпеки;

в) Агентство з безпеки транспорту. (Japan Transport Safety Board, JTSB) [4]. Цей орган відповідає за розслідування аварій і запобігання залізничним катастрофам. Він проводить технічний аналіз, видає рекомендації щодо покращення безпеки та запобігання нещасним випадкам.

Залізнична система Японії складається з кількох рівнів, кожен з яких має особливості управління та державного нагляду: по-перше, високошвидкісні залізниці (сінкансен). Ця система поїздів є національним символом Японії. Вона контролюється кількома компаніями групи JR (наприклад, JR East, JR Central, JR West). Держава підтримує розвиток сінкансенів, інвестуючи в нові лінії та інфраструктуру. MLIT встановлює технічні стандарти безпеки, контролює рівень шуму, швидкість руху та правила експлуатації нових моделей поїздів; по-друге, приміські залізниці. Ці залізниці належать як групі JR, так і приватним компаніям, таким як Keio, Odakyu, Tokyu, Seibu. Держава підтримує їх через інвестиції в модернізацію станцій, інтеграцію різних видів транспорту (метро, автобуси) та створення єдиних систем оплати (наприклад, Suica, PASMO); по-третє, вантажні залізниці [3]. Основним оператором вантажних перевезень є компанія JR Freight, яка хоч і є частиною групи JR, але отримує значну державну підтримку через субсидії та інвестиції у розвиток контейнерних перевезень.

Хоча більшість залізничних компаній у Японії є приватними, держава відіграє важливу роль у фінансуванні та розвитку інфраструктури: будівництво нових ліній (зокрема, ліній сінкансен) фінансується як приватними компаніями, так і урядом; підтримка регіональних маршрутів – малоприбуткові, але важливі для місцевого населення лінії отримують державні дотації; інвестиції в безпеку – уряд фінансує вдосконалення систем запобігання землетрусам, впровадження автоматизованих систем контролю та заходів з підвищення безпеки на переїздах.



На відміну від багатьох інших країн, де залізничний транспорт жорстко контролюється державою, в Японії тарифи встановлюються самими компаніями, проте MLIT може втручатися у випадку значного підвищення цін або зловживань з боку операторів. Щоб забезпечити конкуренцію, уряд заохочує розвиток приватних залізниць, які працюють поряд із компаніями JR. Наприклад, у великих містах, таких як Токіо та Осака, кілька операторів пропонують схожі маршрути, що стимулює покращення сервісу.

Таким чином, державне управління залізничним транспортом у Японії є збалансованим поєднанням приватної ініціативи та державного контролю. Завдяки цьому японські залізниці залишаються одними з найефективніших, безпечних і надійних у світі.

Авіаційний транспорт є важливою складовою інфраструктури Японії, що забезпечує швидке сполучення між численними островами країни, міжнародні перевезення та підтримку економічної діяльності. Система управління цією галуззю поєднує державне регулювання, нагляд за безпекою, управління аеропортами, розвиток інфраструктури та контроль за авіакомпаніями.

Державне управління авіаційним транспортом у Японії здійснюється через кілька ключових установ, що координують різні аспекти роботи галузі:

а) Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та туризму (MLIT) [1], яке здійснює контроль за: формуванням національної авіаційної політики; регулюванням безпеки польотів; ліцензуванням авіакомпаній, аеропортів і технічного персоналу; контролем за тарифами та конкурентним середовищем; управлінням повітряним рухом через підрозділ Центр управління повітряним рухом Японії (Japan Air Traffic Control Center, ATC); впровадженням екологічних стандартів у галузі авіаперевезень;

б) Японське бюро цивільної авіації (Japan Civil Aviation Bureau (JCAB) [5] – це підрозділ MLIT, який безпосередньо займається регулюванням комерційної авіації. Його функції: видача сертифікатів льотним компаніям і літакам; забезпечення відповідності міжнародним стандартам авіаційної безпеки; контроль за дотриманням правил експлуатації авіакомпаній; планування розвитку повітряної інфраструктури. JCAB співпрацює з Міжнародною організацією цивільної авіації (ICAO) для забезпечення міжнародних стандартів;

в) Агентство з безпеки транспорту. (Japan Transport Safety Board, JTSB) [4] займається розслідуванням авіаційних інцидентів та аварій, у тому числі: розслідування причин авіакатастроф; аналіз технічних і людських факторів у випадках порушення безпеки польотів; видача рекомендацій для запобігання майбутнім аваріям.

г) Міністерство оборони Японії [6]. Значна частина повітряного простору Японії контролюється військовими, що впливає на управління цивільними польотами. Взаємодія між військовою та цивільною авіацією координується через спільні регуляторні механізми.

Японія має високонавантажену систему авіаперевезень, особливо у великих містах (Токіо, Осака, Нагоя). Управління повітряним рухом здійснюється через:



- Центр управління повітряним рухом Японії (Japan ATC Center) [1], який відповідає за координацію польотів; автоматизовані системи моніторингу та запобігання зіткненням у повітрі; чітку регламентацію маршрутів для уникнення конфліктів з військовою авіацією;

- Авіаційні коридори та екологічні обмеження. Через високу щільність населення існують суворі правила щодо рівня шуму та забруднення повітря. Авіакомпанії зобов'язані використовувати екологічно чистіші двигуни та дотримуватись обмежень на нічні польоти [1; 5].

Аеропорти в Японії поділяються на: міжнародні (Haneda, Narita, Kansai, Chubu) – великі хаби з державним контролем; регіональні (Fukuoka, Sapporo, Naha) – спільне управління державою та місцевою владою; місцеві аеропорти – значною мірою підтримуються за рахунок державних субсидій [5].

Японський уряд інвестує значні кошти у розвиток аеропортової інфраструктури: будівництво нових терміналів; впровадження автоматизованих систем контролю за безпекою; оптимізація маршрутів для зменшення затримок польотів.

Деякі аеропорти працюють за моделлю державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати інвестиції без повної передачі контролю приватним компаніям.

Японія має кілька великих авіакомпаній, серед яких All Nippon Airways (ANA) та Japan Airlines (JAL), а також бюджетних перевізників (Peach Aviation, Jetstar Japan). Державне регулювання включає: контроль за ціноутворенням для уникнення монополізації; забезпечення рівних умов для великих і малих перевізників; регламентування норм безпеки обслуговування літаків [1; 5]. Бюджетні авіалінії отримують менше державної підтримки, проте їм надаються податкові пільги та субсидії на обслуговування аеропортів.

Уряд стимулює розвиток авіації шляхом зниження податкового навантаження на модернізацію флоту та розвиток інфраструктури.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що державне управління авіаційним транспортом у Японії забезпечує високу безпеку, ефективне використання повітряного простору та сприяє розвитку галузі через підтримку інновацій та інфраструктури.

Японія є морською державою з розвиненою системою морського транспорту та портової інфраструктури, що відіграє важливу роль у забезпеченні міжнародної торгівлі, внутрішнього сполучення між островами, а також стратегічного забезпечення економічного розвитку. Державне управління у цій сфері охоплює регулювання морських перевезень, контроль за безпекою судноплавства, розвиток портової інфраструктури, захист морського середовища та підтримку судноплавної галузі через різні фінансові та адміністративні механізми.

Основним державним органом, який відповідає за управління морським транспортом та портами, є Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та



туризму Японії [1]. Воно здійснює загальний контроль та формує політику розвитку морської галузі, включаючи правове регулювання судноплавства, розбудову портів, забезпечення екологічної безпеки та управління міжнародними морськими відносинами. У складі міністерства діє Японське бюро морських справ, яке займається видачею ліцензій для судноплавних компаній, регулюванням фрахтових ставок, розробкою технічних стандартів для флоту та контролем за діяльністю портів.

Крім Міністерства землі, інфраструктури, транспорту та туризму, важливу роль у сфері морського транспорту відіграє Японська берегова охорона [7], яка здійснює патрулювання територіальних вод, забезпечує безпеку судноплавства, контролює дотримання міжнародних морських норм та бере участь у ліквідації наслідків аварій і забруднень морського середовища.

Портова інфраструктура Японії охоплює понад тисячу портів, з яких основні міжнародні транспортні вузли класифікуються як стратегічні порти. До них належать порти Йокогама, Кобе, Нагоя, Осака, Токіо та Фукуока [7]. Управління цими портами здійснюється спільно урядом, місцевими органами влади та приватними компаніями, що працюють за моделлю державно-приватного партнерства. Державне регулювання у сфері портового господарства включає контроль за тарифами, стимулювання інвестицій у модернізацію портових споруд, підтримку цифровізації логістичних процесів, а також заходи щодо підвищення стійкості інфраструктури до стихійних лих, таких як тайфуни, цунамі та землетруси.

Важливим напрямом державної політики у сфері морського транспорту є екологічний контроль і впровадження сучасних технологій для зменшення викидів шкідливих речовин. Японія активно підтримує впровадження екологічно чистих видів пального, модернізацію флоту та розвиток концепції «зелених портів», що передбачає зниження впливу транспортної діяльності на навколишнє середовище через використання альтернативних джерел енергії, електрифікацію портового обладнання та вдосконалення систем поводження з відходами.

Фінансування морської галузі здійснюється через державні програми підтримки судноплавства, інвестиційні фонди для розвитку портів та систему пільгових кредитів для суднобудівних компаній. Держава надає субсидії на оновлення флоту, будівництво нових суден, що відповідають міжнародним екологічним стандартам, а також фінансує наукові дослідження у сфері морської інженерії, автоматизації портових операцій та розвитку безпілотних суден.

Контроль за конкурентним середовищем у сфері морського транспорту здійснюється через механізми регулювання фрахтових ставок, антимонопольні заходи щодо великих судноплавних компаній та сприяння розвитку малого та середнього бізнесу у сфері логістики та морських перевезень. Уряд також підтримує інтеграцію японських портів у глобальні логістичні ланцюги, що включає розширення співпраці з міжнародними контейнерними перевізниками, розвиток цифрових платформ для обміну інформацією між портовими



операторами та спрощення митних процедур для прискорення обробки вантажів.

Таким чином, державне управління морським транспортом та портами в Японії є ефективною системою, що поєднує стратегічне планування, високі стандарти безпеки, екологічну відповідальність, підтримку інноваційних технологій та сприяння економічному зростанню країни через розвиток морської логістики та інфраструктури.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що державне управління транспортно-логістичною сферою в Японії демонструє високу ефективність завдяки комплексному підходу, що поєднує стратегічне планування, інноваційні технології та тісну співпрацю між державним і приватним секторами. Японська транспортна система є взірцем інтеграції різних видів транспорту, що забезпечує безперебійність логістичних процесів та мінімізацію затримок. Використання цифрових технологій, автоматизація перевезень і застосування принципів «розумної» логістики сприяють підвищенню продуктивності та екологічності. Особливу увагу приділено розвитку стійкої інфраструктури, що дозволяє ефективно функціонувати навіть за умов природних катастроф. Японський досвід управління транспортною сферою є цінним для інших країн, оскільки демонструє, як можна оптимізувати транспортні потоки, підвищити безпеку перевезень та сприяти економічному зростанню. Впровадження подібних підходів може стати ключем до модернізації транспортно-логістичних систем у світі, підвищуючи їхню ефективність, надійність та екологічну стійкість.

Література:

1. Міністерство землі, інфраструктури, транспорту та туризму Японії (MLIT). URL: <https://www.mlit.go.jp/en/index.html>
2. Все про сінкансени в Японії. URL: <https://secretland.info/uk/shinkansen/>
3. Road Transport Bureau. URL: <https://www.mlit.go.jp/en/jidosha/index.html>
4. Japan Transport Safety Board, JTSB. URL: <https://jtsb.mlit.go.jp/english.html>
5. Civil Aviation Bureau. URL: https://www.mlit.go.jp/koku/15_hf_000020.html
6. Japan Ministry of Defense. URL: <https://www.mod.go.jp/en/>
7. Japan Coast Guard. URL: https://www.kaiho.mlit.go.jp/e/index_e.html

References:

1. Ministerstvo zemli, infrastruktury, transportu ta turyzmu Yaponii (MLIT) [Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism of Japan]. available at: <https://www.mlit.go.jp/en/index.html> [in Ukrainian].
2. Vse pro sinkanseny v Yaponii [All about Shinkansen in Japan]. available at: <https://secretland.info/uk/shinkansen/> [in Ukrainian].
3. Road Transport Bureau. available at: <https://www.mlit.go.jp/en/jidosha/index.html> [In English].
4. Japan Transport Safety Board, JTSB. available at: <https://jtsb.mlit.go.jp/english.html> [In English].
5. Civil Aviation Bureau. available at: https://www.mlit.go.jp/koku/15_hf_000020.html [In English].
6. Japan Ministry of Defense. available at: <https://www.mod.go.jp/en/> [In English].
7. Japan Coast Guard. URL: https://www.kaiho.mlit.go.jp/e/index_e.html





УДК 35.07

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-293-306](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-293-306)

Мосін Андрій Володимирович аспірант кафедри публічного управління ННІ «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (093) 858-35-35, <https://orcid.org/0000-0001-6361-9431>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті розглядаються концептуальні основи стратегічного планування в умовах загострення глобальних викликів, проводиться емпіричний аналіз їх впливу на регіональний розвиток. Спираючись на фундаментальні сучасні праці науковців, проведено дослідження системного характеру сучасних глобальних викликів та їх комплексний прояв на різних територіальних рівнях. Визначено ключові детермінанти, які опосередковують вплив екологічних, технологічних, демографічних, економічних і соціокультурних викликів на регіональний розвиток, виявляючи, як структурні характеристики регіональних систем впливають на їхню вразливість та адаптивну здатність. За допомогою емпіричного аналізу встановлено часові та просторові виміри цих викликів та акцентовано на важливості розуміння прямого та непрямого впливу на процеси стратегічного планування.

Окреслено роль мережевих структур у передачі глобальних впливів, проаналізовано як ці фактори впливають на регіональну вразливість і здатність до адаптації, показуючи важливість розуміння прямого та непрямого впливу на процеси стратегічного планування. В роботі окреслено трансформацію парадигм планування в умовах глобалізації, оскільки традиційні лінійні підходи поступаються місцем більш динамічним моделям, які збалансовують економічне зростання зі стійкістю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Особливу увагу приділено регіональній стійкості як системній характеристиці, яка охоплює здатність протистояти зовнішнім шокам і трансформуватися в умовах постійних змін. Аналізуючи механізми формування стійкості в економічних, соціальних, екологічних, технологічних і культурних аспектах, запропоновано інтегровану концептуальну основу для стратегічного планування, яке підвищує територіальну адаптивність у все більш складному та невизначеному глобальному середовищі.

Доведено, що розробка більш ефективних заходів державного управління та адаптивних стратегій можуть зміцнити регіональну спроможність долати сучасні виклики, зберігаючи при цьому довгостроковий сталий розвиток регіонів.



Ключові слова: регіональний розвиток, глобальні виклики, структурні характеристики регіональних систем, регіональна стійкість, резильєнтність регіональних систем.

Mosin Andriy Volodymyrovych Postgraduate Student, Department of Public Administration, NNI "Institute of Public Administration", V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: (093)858-35-35, <https://orcid.org/0000-0001-6361-9431>

STRATEGIC PLANNING OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Abstract. The article considers the conceptual foundations of strategic planning in the conditions of aggravation of global challenges, an empirical analysis of their impact on regional development is conducted. Based on the fundamental modern works of scientists, a study of the systemic nature of modern global challenges and their complex manifestation at different territorial levels is conducted. The key determinants that mediate the impact of environmental, technological, demographic, economic and socio-cultural challenges on regional development are identified, revealing how the structural characteristics of regional systems affect their vulnerability and adaptive capacity. Empirical analysis establishes the temporal and spatial dimensions of these challenges and emphasizes the importance of understanding the direct and indirect impact on strategic planning processes.

The role of network structures in the transmission of global impacts is outlined, and how these factors affect regional vulnerability and adaptive capacity is analyzed, showing the importance of understanding the direct and indirect impact on strategic planning processes. The paper outlines the transformation of planning paradigms in the context of globalization, as traditional linear approaches give way to more dynamic models that balance economic growth with sustainability, social justice and environmental security. Particular attention is paid to regional resilience as a systemic characteristic that encompasses the ability to withstand external shocks and transform in conditions of constant change. Analyzing the mechanisms of resilience formation in economic, social, environmental, technological and cultural aspects, an integrated conceptual framework for strategic planning is proposed, which increases territorial adaptability in an increasingly complex and uncertain global environment.

It is proven that the development of more effective public administration measures and adaptive strategies can strengthen regional capacity to overcome modern challenges, while maintaining long-term sustainable development of regions.

Keywords: regional development, global challenges, structural characteristics of regional systems, regional resilience, resilience of regional systems.



Постановка проблеми. Стратегічне планування сталого розвитку є ключовим інструментом сучасних систем управління. Важливим завданням державної регіональної політики є розробка концептуальних засад стратегічного управління, які дозволять ефективно інтегрувати глобальні тенденції у процеси регіонального розвитку. Це потребує адаптації існуючих управлінських моделей, розробки нових механізмів прогнозування, планування та координації, а також узгодження інтересів центральної та місцевої влади. У контексті стратегічного планування регіонального розвитку особливого значення набуває розуміння природи та характеру глобальних викликів, що визначають умови та можливості розвитку територій. Сучасні глобальні виклики характеризуються складною природою, взаємопов'язаністю та здатністю суттєво впливати на траєкторії регіонального розвитку на різних рівнях.

Дослідження концептуальних засад стратегічного управління регіональним розвитком в Україні дозволить сформувати науково обґрунтовані підходи до реалізації державної політики, сприятиме відновленню регіонів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку територій в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний масив наукових напрацювань з тематики стратегічного планування публічного управління регіональним розвитком та його концептуалізації обумовлений кількома ключовими факторами: глобальні виклики та регіональні диспропорції; реформа децентралізації в Україні, потреба в післявоєнному відновленні та подальшій євроінтеграції та активний розвиток технологій. В свою чергу, значний масив наукових праць присвячено різним аспектам окресленої тематики.

В Україні питання стратегічного планування регіонального розвитку в контексті євроінтеграції та аналізу зарубіжного досвіду досліджували такі науковці: Гнатенко І., Кухарська Н., Кашевський В., Попадинець Н. Тематики багаторівневого стратегічного планування знаходять своє відображення в наукових працях Мельник А., Сунцової О., Ісаєвої Н., Сітнікової Н., Кулака А., Онишко С., Дем'янчук О. та інших.

Широко висвітлюється в науковій літературі питання проєктного підходу до планування стратегічного розвитку громад в умовах подолання воєнних викликів та відновлення, зокрема, в роботах таких науковців, як Зарічна О., Кашин А., Семенюк І., Іванченко Г., Пастух К., Проскура В., та інших.

Окрім того, надзвичайний масив фундаментальних наукових досліджень здійснено зарубіжними вченими протягом останніх п'яти років: Стігліц Д., Нуссбаум М., Гелд Л., Кругман П., Сассен С., Єргін Д., Саєр Е., Кастельс М., Сакс Д., Сен А., Лефевр А., Уорд С., Іннес Г., Ктоун К., Хейлі Ф., Адгер М., Пайк С., Мартін Р., Мінцберг Г., Дуглас М., що й стали основою для дослідження.

Але зміна та розвиток глобальних викликів сучасності настільки динамічна, що потребує комплексного наукового дослідження та аналізу. В



окресленій тематиці існує надзвичайна кількість напрацювань вчених, що присвячують увагу розвитку регіонів в умовах глобальних викликів, але в науковій літературі відсутня систематизація підходів та розумінь, напрацьованих на даному етапі.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад стратегічного планування регіонального розвитку в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Для ефективного стратегічного планування в сучасному світі необхідно враховувати численні глобальні виклики, зокрема економічну нестабільність, технологічні прориви, екологічні загрози та геополітичні ризики. Дослідження провідних учених пропонують різні підходи до розробки стратегій в умовах невизначеності. У цій статті проаналізовано наукові підходи до розуміння та класифікації глобальних викликів, адаптивність стратегічного планування регіонального розвитку до сучасних викликів, що дозволяє виявити найбільш ефективні методи управління в умовах глобальних трансформацій.

Джозеф Стігліц у фундаментальному дослідженні «Global Challenges and Regional Development» (2021) [1] розкриває системний характер сучасних глобальних викликів. На його думку, ключовою характеристикою цих викликів є їх здатність створювати складні ланцюги причинно-наслідкових зв'язків, що проявляються на різних рівнях територіальної організації. При цьому важливо розуміти, що різні території можуть по-різному реагувати на однакові глобальні виклики, що зумовлює необхідність розвитку диференційованих підходів до їх врахування в процесах стратегічного планування.

Особливого значення набуває розуміння взаємозв'язку між різними типами глобальних викликів. Марта Нуссбаум у праці «Global Risks and Local Responses» (2020) [2] показує, як економічні, соціальні, екологічні та технологічні виклики взаємодіють та посилюють один одного. При цьому важливо враховувати не лише прямі, але й опосередковані впливи глобальних викликів на регіональний розвиток, що вимагає розвитку відповідних аналітичних інструментів та методів оцінки.

В умовах зростаючої невизначеності особливої ваги набуває здатність регіональних систем адаптуватися до нових викликів. Девід Гелд у дослідженні «Adaptation to Global Challenges» (2022) [3] розкриває механізми формування адаптивної здатності територій у контексті глобальних змін. При цьому важливо розуміти, що адаптація має включати не лише реактивні заходи, але й проактивні стратегії, спрямовані на формування стійкості до майбутніх викликів.

Важливим аспектом типологізації глобальних викликів є розуміння їх часової динаміки. Пол Кругман у праці «Temporal Dynamics of Global Challenges» (2019) [4] аналізує, як різні типи викликів розвиваються в часі та взаємодіють з різними часовими горизонтами регіонального розвитку. При цьому особливої уваги потребує розуміння довгострокових наслідків глобальних викликів та їх впливу на стратегічні перспективи розвитку територій.



Особливу роль у розумінні глобальних викликів відіграє аналіз їх просторового виміру. Саскія Сассен у дослідженні «Spatial Aspects of Global Challenges» (2021) [5] показує, як різні типи викликів проявляються в просторі та впливають на територіальну організацію суспільства. При цьому важливо враховувати не лише безпосередні просторові ефекти, але й довгострокові зміни в просторовій структурі регіонального розвитку.

Дослідження детермінант впливу глобальних викликів на регіональний розвиток розкриває складну систему факторів, що визначають характер і силу впливу глобальних процесів на розвиток територій. При цьому важливо розуміти не лише безпосередні механізми впливу, але й складні взаємозв'язки між різними факторами, що можуть посилювати або послаблювати дію глобальних викликів.

Деніел Єрґін у фундаментальному дослідженні «Global Forces and Regional Development» (2021) [6] розкриває ключові механізми трансформації глобальних викликів у регіональному контексті. Автор показує, як структурні характеристики регіональних систем визначають їх вразливість до глобальних впливів та здатність адаптуватися до змін. При цьому особливу роль відіграють інституційні фактори, що формують рамкові умови для регіональної адаптації.

Таблиця 1

«Вплив глобальних викликів на регіональний розвиток та напрями державного управління»

Глобальний виклик	Основні аспекти	Необхідні заходи державного управління
Екологічні виклики	Взаємозв'язок змін клімату з локальними проблемами, вплив на економіку та суспільство	Інтегровані підходи до оцінки та управління екологічними ризиками, розробка стратегій адаптації
Технологічні виклики	Трансформація економічних структур, цифрова нерівність, кібербезпека	Розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кіберстійкості, адаптація законодавства
Демографічні виклики	Старіння населення, міграція, зміни в структурі робочої сили	Розробка політики зайнятості, підтримка трудової мобільності, стимулювання народжуваності
Глобальні економічні виклики	Взаємозалежність економік, соціальні та політичні наслідки	Диверсифікація регіональних економік, посилення економічної стійкості
Соціокультурні виклики	Ідентичність територій, соціальна згуртованість, глобальні культурні тренди	Стратегії збереження культурної спадщини, підтримка інтеграційних програм

Розроблено автором на основі джерела [5]





Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між глобальними викликами та регіональним розвитком потребує врахування різних часових та просторових масштабів впливу. Ендрю Саєр у праці «Scale and Impact of Global Challenges» (2020) [7] демонструє, як різні фактори впливу взаємодіють на різних рівнях територіальної організації. Особливу увагу автор приділяє механізмам масштабування впливів та їх трансформації при переході між різними територіальними рівнями.

В умовах зростаючої складності глобальних процесів особливого значення набуває розуміння ролі мережевих структур у передачі впливів. Мануель Кастельс у дослідженні «Network Society and Regional Development» (2022) [8] розкриває механізми поширення глобальних впливів через різні типи мереж – економічні, соціальні, інформаційні. При цьому важливо розуміти, як структура та якість мережевих зв'язків впливають на характер та інтенсивність глобальних впливів.

Суттєву роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів відіграють економічні фактори. Джеффри Сакс у праці «Economic Determinants of Global Impact» (2019) [9] аналізує, як економічна структура регіонів, їх включеність у глобальні ланцюги створення вартості та рівень економічної диверсифікації визначають їх вразливість до глобальних шоків. При цьому особливу увагу автор приділяє механізмам економічної адаптації та розвитку стійкості регіональних економік.

Соціальні та культурні фактори також мають важливе значення у визначенні характеру впливу глобальних викликів. Амартія Сен у дослідженні «Social Aspects of Global Challenges» (2021) [10] показує, як соціальний капітал, культурні особливості та інституційні практики впливають на здатність регіонів адаптуватися до глобальних змін. При цьому важливо враховувати роль соціальних інновацій та культурної адаптації у формуванні відповідей на глобальні виклики.

Важливим фактором, що визначає характер впливу глобальних викликів, є технологічний потенціал регіонів. При цьому важливо розуміти не лише рівень технологічного розвитку, але й здатність регіональних систем абсорбувати та ефективно використовувати нові технології. Це включає питання розвитку інноваційної інфраструктури, формування відповідних компетенцій та створення сприятливого середовища для технологічного розвитку.

Екологічні фактори також відіграють важливу роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо враховувати не лише природні умови та ресурси територій, але й рівень екологічної стійкості регіональних систем, їх здатність адаптуватися до кліматичних змін та інших екологічних викликів. Це вимагає розвитку комплексних підходів до екологічного управління та планування.



Інституційні детермінанти мають особливе значення у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо розуміти роль як формальних інституцій – законодавства, регуляторних механізмів, адміністративних структур, так і неформальних – традицій, звичаїв, практик управління. Це вимагає розвитку гнучких інституційних механізмів, здатних адаптуватися до змінних умов.

Просторові характеристики регіонів також суттєво впливають на характер впливу глобальних викликів. При цьому важливо враховувати не лише географічне положення, але й просторову організацію економічної діяльності, систему розселення, транспортну інфраструктуру. Це вимагає розвитку просторово-чутливих підходів до планування та управління регіональним розвитком.

Демографічні фактори визначають як вразливість регіонів до глобальних викликів, так і їх адаптивну здатність. При цьому важливо враховувати не лише кількісні параметри населення, але й його якісні характеристики – рівень освіти, професійні навички, підприємницький потенціал. Це вимагає розвитку механізмів управління людським капіталом та соціального розвитку.

Фінансові детермінанти також відіграють важливу роль у визначенні характеру впливу глобальних викликів. При цьому важливо розуміти не лише наявність фінансових ресурсів, але й ефективність фінансових механізмів, розвиненість фінансових ринків та інститутів. Це вимагає розвитку стійких фінансових систем та механізмів фінансового управління.

Сучасні процеси глобалізації суттєво змінюють саму природу стратегічного планування регіонального розвитку. В умовах постійних змін та зростаючої взаємозалежності відбувається фундаментальне переосмислення підходів до планування, що вимагає розвитку нових концептуальних рамок та практичних інструментів.

Анрі Лефевр у ґрунтовному дослідженні «Globalization and Strategic Planning» (2020) [11] розкриває глибинні зміни у розумінні природи та цілей стратегічного планування. Автор показує, як глобалізація змінює не лише зовнішні умови планування, але й саме розуміння того, що означає «стратегічне» в сучасному контексті. Традиційні підходи, засновані на лінійному розумінні розвитку та чіткому розмежуванні внутрішнього і зовнішнього середовища, поступаються місцем більш складним та динамічним моделям планування.

Важливим аспектом трансформації парадигми планування є зміна розуміння просторових відносин. Саллі Уорд у праці «Space and Planning in Global Age» (2021) [12] демонструє, як глобалізація розмиває традиційні просторові межі та створює нові форми територіальної організації. При цьому особливого значення набуває здатність планувальних систем працювати з різними просторовими масштабами та враховувати складні взаємозв'язки між різними територіальними рівнями.



Гарольд Іннес у дослідженні «Strategic Planning Transformation» (2022) [13] звертає увагу на зміну характеру стратегічних цілей та пріоритетів в умовах глобалізації. Традиційні цілі економічного зростання доповнюються більш складними завданнями забезпечення сталого розвитку, соціальної справедливості та екологічної безпеки. При цьому важливо розуміти, що різні цілі можуть вступати в протиріччя одна з одною, що вимагає розвитку механізмів балансування різних інтересів.

Трансформація механізмів прийняття рішень під впливом глобалізації також суттєво впливає на характер стратегічного планування. Кетрін Стоун у праці «Decision Making in Global Context» (2019) [14] аналізує, як зміна інформаційного середовища та поява нових форм комунікації впливають на процеси планування. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів колективного прийняття рішень та забезпечення участі різних стейкхолдерів у процесах планування.

Важливим аспектом трансформації є зміна підходів до роботи з майбутнім. Філіп Хейлі у дослідженні «Future Thinking in Planning» (2021) [15] показує, як глобалізація впливає на способи передбачення та формування майбутнього в процесах стратегічного планування. При цьому важливо розвивати здатність працювати з різними сценаріями майбутнього та формувати адаптивні стратегії розвитку. Дослідження резильєнтності регіональних систем набуває особливого значення в умовах зростання невизначеності та динамічності глобальних процесів. Здатність регіональних систем зберігати стійкість та адаптуватися до змін стає ключовим фактором успішного розвитку територій в довгостроковій перспективі.

Майкл Адгер у фундаментальному дослідженні «Regional Resilience: Theory and Practice» (2020) [16] розкриває сутність резильєнтності як системної характеристики регіонального розвитку. Автор показує, що резильєнтність включає не лише здатність протистояти зовнішнім шокам, але й можливість трансформуватися та розвиватися в умовах постійних змін. При цьому важливо розуміти, що різні регіональні системи можуть демонструвати різні типи резильєнтності залежно від їх структурних характеристик та наявних ресурсів.

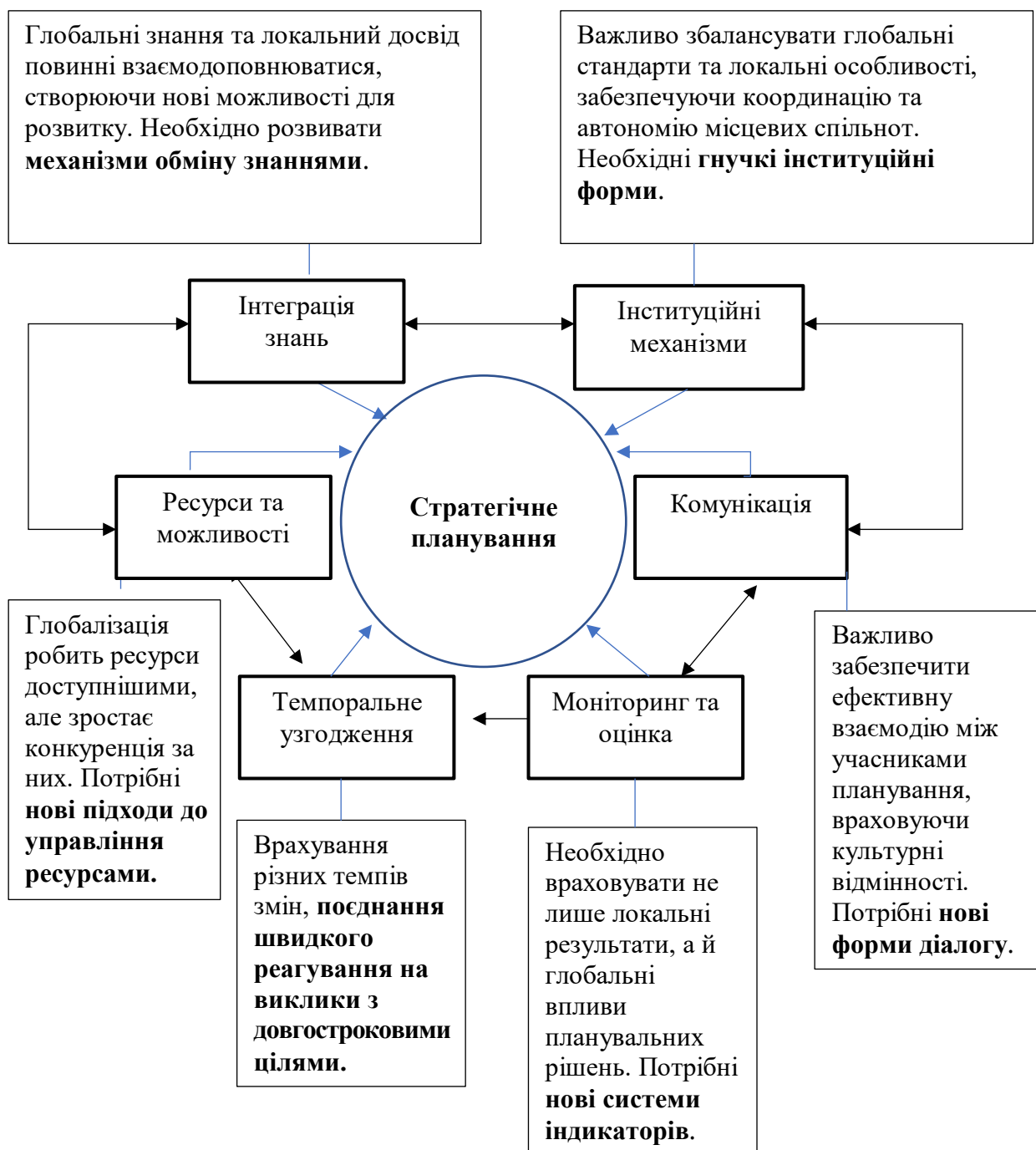


Рис. 1 Вплив глобалізації на стратегічне планування: ключові аспекти (розроблено автором на основі джерела [14])

Механізми формування резильєнтності в регіональних системах детально аналізуються в праці Сьюзан Пайк «Building Regional Resilience» (2021) [17]. Дослідниця звертає особливу увагу на роль інституційних факторів у забезпеченні стійкості регіонального розвитку. При цьому важливо розуміти взаємозв'язок між формальними та неформальними інституціями, їх вплив на здатність регіону адаптуватися до змін та відновлюватися після криз.



Економічні аспекти резильєнтності регіональних систем розкриваються у дослідженні Рона Мартіна «Economic Resilience of Regions» (2022) [18]. Автор демонструє, як структура регіональної економіки, рівень її диверсифікації та інноваційний потенціал впливають на здатність території протистояти економічним шокам та адаптуватися до нових умов. При цьому особливого значення набуває розвиток механізмів економічної адаптації та трансформації.

Важливим аспектом резильєнтності регіональних систем є їх соціальна складова. Важко переоцінити роль соціального капіталу, громадської активності та соціальних мереж у забезпеченні стійкості територій. При цьому важливо розуміти, що соціальна резильєнтність тісно пов'язана з культурними особливостями та історичним досвідом регіону. Екологічні аспекти резильєнтності набувають особливого значення в контексті кліматичних змін та екологічних викликів. Взаємодія природних та соціально-економічних систем впливає на загальну стійкість регіону. При цьому важливо забезпечити баланс між економічним розвитком та збереженням екологічної стійкості територій.

В умовах технологічних трансформацій особливого значення набуває здатність регіональних систем адаптуватися до нових технологічних умов. При цьому важливо розуміти, що технологічна резильєнтність включає не лише здатність впроваджувати нові технології, але й можливість зберігати стійкість в умовах технологічних змін. Це вимагає розвитку відповідної інфраструктури та компетенцій. Інформаційна складова резильєнтності також набуває все більшого значення. При цьому важливо забезпечити не лише технічну здатність обробляти та використовувати інформацію, але й розвивати механізми захисту від інформаційних загроз та маніпуляцій. Це включає розвиток систем кібербезпеки та механізмів інформаційної стійкості.

Просторові аспекти резильєнтності проявляються у здатності регіональних систем зберігати та відновлювати просторові зв'язки в умовах різних викликів. При цьому важливо розуміти роль транспортної та комунікаційної інфраструктури у забезпеченні просторової стійкості територій. Це вимагає розвитку гнучких та стійких інфраструктурних систем.

Важливим аспектом резильєнтності є здатність регіональних систем управляти ризиками та невизначеністю. При цьому важливо розвивати не лише системи раннього попередження та реагування на кризи, але й механізми стратегічного передбачення та планування. Це включає розвиток аналітичних можливостей та систем підтримки прийняття рішень.

Фінансова складова резильєнтності відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості регіональних систем. При цьому важливо розвивати не лише традиційні фінансові механізми, але й інноваційні форми фінансування та механізми фінансової адаптації. Це вимагає розвитку стійких фінансових систем та механізмів управління фінансовими ризиками.



Культурні аспекти резильєнтності проявляються у здатності регіональних спільнот зберігати свою ідентичність та адаптуватися до культурних змін. При цьому важливо забезпечити баланс між збереженням культурної спадщини та розвитком нових культурних форм. Це вимагає розвитку механізмів культурної адаптації та інтеграції.

Стратегічна адаптивність регіонального розвитку набуває особливого значення в умовах постійних змін та невизначеності. Сучасні регіональні системи мають не просто реагувати на зміни, але й розвивати здатність до проактивної адаптації, що дозволяє ефективно використовувати можливості та мінімізувати ризики, які виникають у процесі розвитку.

Генрі Мінцберг у фундаментальному дослідженні «Strategic Adaptation in Complex Systems» (2021) [18] розкриває сутність стратегічної адаптивності як ключової характеристики сучасних систем управління. Автор показує, що ефективна адаптація передбачає не лише зміну окремих елементів системи, але й трансформацію самих принципів та підходів до управління розвитком. При цьому важливо забезпечити баланс між стабільністю та змінами, між збереженням ідентичності та необхідністю оновлення.

Культурні аспекти стратегічної адаптивності аналізуються у дослідженні Мері Дуглас «Cultural Dimensions of Strategic Adaptation» (2021) [19]. Авторка показує, як культурні фактори впливають на здатність регіональних спільнот адаптуватися до змін та розвивати нові форми діяльності. При цьому важливо враховувати роль культурних норм та цінностей у формуванні адаптивних стратегій. Технологічна складова стратегічної адаптивності набуває особливого значення в умовах цифрової трансформації. При цьому важливо розуміти, що технологічна адаптація передбачає не лише впровадження нових технологій, але й розвиток здатності ефективно використовувати їх для вирішення завдань регіонального розвитку. Це вимагає формування відповідних компетенцій та організаційних структур.

Економічні механізми стратегічної адаптації також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку регіонів. При цьому важливо розвивати не лише традиційні економічні інструменти, але й нові форми економічної діяльності, що відповідають сучасним викликам. Це включає розвиток інноваційних бізнес-моделей та механізмів економічної трансформації.

Соціальні аспекти стратегічної адаптивності проявляються у здатності регіональних спільнот формувати нові форми соціальної організації та взаємодії. При цьому важливо забезпечити інклюзивність процесів адаптації, залучаючи різні соціальні групи до формування та реалізації адаптивних стратегій. Це вимагає розвитку механізмів соціальної комунікації та координації.

Просторовий вимір стратегічної адаптивності включає здатність регіональних систем трансформувати просторову організацію відповідно до нових умов та викликів. При цьому важливо забезпечити гнучкість просторо-



вих структур при збереженні їх функціональності та ефективності. Це вимагає розвитку нових підходів до просторового планування та управління.

Інформаційна складова стратегічної адаптивності набуває особливого значення в умовах інформаційного суспільства. При цьому важливо забезпечити не лише технічну здатність працювати з інформацією, але й розвивати механізми її ефективного використання для прийняття стратегічних рішень. Це включає розвиток систем аналітики та підтримки прийняття рішень.

Екологічні аспекти стратегічної адаптивності пов'язані зі здатністю регіональних систем розвиватися в умовах екологічних обмежень та викликів. При цьому важливо забезпечити баланс між економічним розвитком та екологічною стійкістю, розвиваючи нові форми економічної діяльності, що відповідають принципам сталого розвитку.

Розвиток методології оцінювання впливу глобальних викликів на регіональний розвиток набуває особливого значення в умовах зростаючої складності та взаємозалежності сучасних процесів. Ефективне стратегічне планування вимагає розуміння не лише безпосередніх наслідків глобальних впливів, але й їхніх довгострокових та опосередкованих ефектів.

Висновки. Аналіз глобальних викликів і їх впливу на регіональний розвиток демонструє складність та багатовимірність цього процесу. Основні висновки дослідження можна сформулювати так: глобальні виклики мають складні причинно-наслідкові зв'язки, що проявляються на різних рівнях територіальної організації. Вони впливають на соціальні, економічні, екологічні та технологічні аспекти регіонального розвитку, що вимагає комплексного підходу до їх аналізу та управління. Території мають різний рівень сприйнятливості до глобальних викликів залежно від своїх інституційних, економічних, соціальних та екологічних характеристик. Це вимагає диференційованих стратегій адаптації.

В умовах невизначеності ключову роль відіграє здатність регіонів до адаптації та формування стійкості. Як зазначає Девід Гелд, адаптація повинна включати не лише реактивні, але й проактивні стратегії. Дослідження показують, що глобальні виклики мають як динамічний (часовий), так і просторовий характер. Важливо розуміти, як вони розвиваються в часі та впливають на територіальну організацію суспільства. Здатність регіонів ефективно реагувати на глобальні виклики значною мірою залежить від їхніх інституційних рамок, включаючи законодавство, систему управління та соціальні практики. В свою чергу, глобалізація змінює традиційні підходи до стратегічного планування, яке має стати більш динамічним і чутливим до змінних умов. Регіональна стійкість має багатокомпонентний характер і включає економічну, соціальну, екологічну, інституційну та технологічну складові.

Отже, ефективне управління глобальними викликами потребує інтегрованого, адаптивного та багаторівневого підходу, який враховує специфіку територій, їх інституційну спроможність, технологічний потенціал та соціальні особливості.



Література:

1. Stiglitz J. Global Challenges and Regional Development. New York: Norton & Company, 2021. 412 p.
2. Nussbaum M. Global Risks and Local Responses. Cambridge: Harvard University Press, 2020. 356 p.
3. Held D. Adaptation to Global Challenges. London: Polity Press, 2022. 298 p.
4. Krugman P. Temporal Dynamics of Global Challenges. Cambridge: MIT Press, 2019. 324 p.
5. Sassen S. Spatial Aspects of Global Challenges. Princeton: Princeton University Press, 2021. 386 p.
6. Yergin D. Global Forces and Regional Development. New York: Penguin Press, 2021. 432 p.
7. Sayer A. Scale and Impact of Global Challenges. London: SAGE Publications, 2020. 356 p.
8. Castells M. Network Society and Regional Development. Oxford: Wiley-Blackwell, 2022. 412 p.
9. Sachs J. Economic Determinants of Global Impact. Cambridge: MIT Press, 2019. 324 p.
10. Sen A. Social Aspects of Global Challenges. Harvard: Harvard University Press, 2021. 386 p.
11. Lefebvre H. Globalization and Strategic Planning. London: Routledge, 2020. 384 p.
12. Ward S. Space and Planning in Global Age. Cambridge: Cambridge University Press, 2021. 356 p.
13. Innis H. Strategic Planning Transformation. Oxford: Oxford University Press, 2022. 412 p.
14. Stone K. Decision Making in Global Context. New York: Palgrave Macmillan, 2019. 298 p.
15. Healey P. Future Thinking in Planning. Bristol: Policy Press, 2021. 342 p.
16. Adger M. Regional Resilience: Theory and Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 386 p.
17. Pike S. Building Regional Resilience. London: Routledge, 2021. 342 p.
18. Martin R. Economic Resilience of Regions. Oxford: Oxford University Press, 2022. 412 p.
19. Douglas M. Cultural Dimensions of Strategic Adaptation. Princeton: Princeton University Press, 2021. 356 p.

References:

1. Stiglitz, J. (2021). *Global challenges and regional development*. New York, NY: Norton & Company. [in English]
2. Nussbaum, M. (2020). *Global risks and local responses*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [in English]
3. Held, D. (2022). *Adaptation to global challenges*. London, UK: Polity Press. [in English]
4. Krugman, P. (2019). *Temporal dynamics of global challenges*. Cambridge, MA: MIT Press. [in English]
5. Sassen, S. (2021). *Spatial aspects of global challenges*. Princeton, NJ: Princeton University Press. [in English]
6. Yergin, D. (2021). *Global forces and regional development*. New York, NY: Penguin Press. [in English]
7. Sayer, A. (2020). *Scale and impact of global challenges*. London, UK: SAGE Publications. [in English]



8. Castells, M. (2022). *Network society and regional development*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell. [in English]
9. Sachs, J. (2019). *Economic determinants of global impact*. Cambridge, MA: MIT Press. [in English]
10. Sen, A. (2021). *Social aspects of global challenges*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [in English]
11. Lefebvre, H. (2020). *Globalization and strategic planning*. London, UK: Routledge. [in English]
12. Ward, S. (2021). *Space and planning in global age*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. [in English]
13. Innis, H. (2022). *Strategic planning transformation*. Oxford, UK: Oxford University Press. [in English]
14. Stone, K. (2019). *Decision making in global context*. New York, NY: Palgrave Macmillan. [in English]
15. Healey, P. (2021). *Future thinking in planning*. Bristol, UK: Policy Press. [in English]
16. Adger, M. (2020). *Regional resilience: Theory and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. [in English]
17. Pike, S. (2021). *Building regional resilience*. London, UK: Routledge. [in English]
18. Martin, R. (2022). *Economic resilience of regions*. Oxford, UK: Oxford University Press. [in English]
19. Douglas, M. (2021). *Cultural dimensions of strategic adaptation*. Princeton, NJ: Princeton University Press. [in English]



УДК 351.856:323.2:172(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-307-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-307-317)

Музика Максим Петрович аспірант кафедри державної політики та врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів.
<https://orcid.org/0009-0003-2523-4604>

РОЛЬ ЕТИКИ В ДЕРЖАВОТВОРЧОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ, ПРИНЦИПИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ

Анотація. У статті аналізується роль етики в державотворчому процесі України, зосереджуючи увагу на важливості формування етичної складової у державній політиці. Автор досліджує основні принципи етики, які повинні лежати в основі державного управління, зокрема принципи прозорості, чесності, відповідальності та справедливості. Розглядається, як ці принципи можуть стати основою для створення ефективної політики, що сприятиме розвитку демократичних інститутів, покращенню управлінських процесів та забезпеченню стабільності в державі.

Особливу увагу приділено викликам, з якими стикається Україна в процесі впровадження етичних стандартів в політичну та державну практику. Серед них відзначено такі проблеми, як недостатній рівень етичної свідомості серед державних службовців та політиків, корупція, неефективне управління державними ресурсами, а також низький рівень довіри до органів влади з боку громадян. Однак, автор також вказує на численні можливості для подолання цих труднощів через розвиток етичної освіти, закріплення етичних норм у законодавчому процесі та створення ефективних механізмів контролю за діяльністю державних органів.

У статті також розглядаються позитивні аспекти формування етичної культури серед політиків та державних службовців, які мають сприяти покращенню взаємодії між владою та суспільством, підвищенню рівня довіри до державних інститутів і зміцненню соціальної стабільності в країні. Автор пропонує конкретні рекомендації для вдосконалення етичних стандартів, включаючи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, активізацію антикорупційних ініціатив та підтримку політичної культури, орієнтованої на інтереси громадян.

Таким чином, стаття висвітлює важливість інтеграції етичних принципів у державну політику як необхідної умови для сталого розвитку України, посилення демократичних процесів та реалізації ефективного управління на всіх рівнях.

Ключові слова: етика, державотворчий процес, політика, етичні принципи, демократичні інститути, державна політика, державні службовці, етичні стандарти, політична культура, корупція, прозорість.



Musika Maksym Petrovych postgraduate student of the Department of Public Policy and Governance at the National University “Lviv Polytechnic”, Lviv, <https://orcid.org/0009-0003-2523-4604>

THE ROLE OF ETHICS IN UKRAINE'S STATE-BUILDING PROCESS: PRINCIPLES, CHALLENGES, AND OPPORTUNITIES FOR FORMING AN ETHICAL COMPONENT IN STATE POLICY

Abstract. This article analyzes the role of ethics in Ukraine's state-building process, focusing on the importance of forming an ethical component in state policy. The author explores the key ethical principles that should form the foundation of public administration, including principles of transparency, honesty, responsibility, and justice. It examines how these principles can serve as the foundation for creating effective policies that contribute to the development of democratic institutions, improve management processes, and ensure state stability.

Special attention is given to the challenges Ukraine faces in implementing ethical standards in political and public practices. These include issues such as insufficient ethical awareness among civil servants and politicians, corruption, inefficient management of state resources, and low levels of public trust in government institutions. However, the author also points out numerous opportunities to overcome these challenges through the development of ethical education, embedding ethical norms in the legislative process, and creating effective mechanisms to control the actions of state bodies.

The article also discusses the positive aspects of fostering an ethical culture among politicians and civil servants, which should help improve the interaction between the government and society, increase public trust in state institutions, and strengthen social stability within the country. The author provides concrete recommendations for enhancing ethical standards, including the training and professional development of civil servants, the intensification of anti-corruption initiatives, and the support for a political culture that prioritizes the interests of citizens.

Thus, the article highlights the importance of integrating ethical principles into state policy as a necessary condition for Ukraine's sustainable development, strengthening democratic processes, and implementing effective governance at all levels.

Keywords: ethics, state-building process, policy, ethical principles, democratic institutions, state policy, civil servants, ethical standards, political culture, corruption, transparency.

Постановка проблеми. Етика є невід'ємною частиною будь-якого державного процесу, оскільки вона визначає правила поведінки, які мають бути дотримані як індивідуумами, так і інститутами влади. Вона є основою для



формування стабільних демократичних інститутів, а також для розвитку політичної культури, що сприяє взаємодії між державою та суспільством. В умовах сучасних політичних і соціальних трансформацій, а також через вплив нових викликів, таких як корупція, недовіра до органів влади, неефективне управління та інші, зростає необхідність глибшого осмислення ролі етики в державотворчому процесі України.

В Україні, зважаючи на складні умови постійних реформ і соціальних змін, етичні принципи мають бути фундаментом для побудови ефективної державної політики. Проте існує низка серйозних проблем, що знижують рівень етичної складової в державному управлінні. Серед основних викликів можна виокремити відсутність чіткої етичної концепції в державному управлінні, недостатню етичну свідомість серед державних службовців, а також корупцію, яка пронизує багато сфер суспільного життя. Крім того, державні інститути в Україні часто стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатньою ефективністю існуючих механізмів контролю, а також з нерозвиненою політичною культурою, що обмежує можливості для інтеграції етики в повсякденну практику управління.

З одного боку, етика в державотворчому процесі є потужним інструментом формування довіри між урядом і громадянами. З іншого боку, її недостатня інтеграція у політичну практику може призвести до зниження ефективності управлінських процесів, погіршення морального клімату в суспільстві та зменшення стабільності демократичних інститутів. Враховуючи ці виклики, на сьогодні особливо важливо визначити, які саме етичні принципи повинні лежати в основі державної політики, та яким чином їх можна ефективно впроваджувати в практику державного управління.

Особливу увагу слід звернути на проблему корупції, оскільки вона безпосередньо пов'язана з моральними засадами діяльності державних службовців та політиків. Корупційні явища підривають довіру до влади та гальмують розвиток суспільства в цілому. Підвищення етичних стандартів, прозорість у прийнятті рішень і відповідальність на всіх рівнях влади можуть стати важливими чинниками для подолання корупційних проявів.

Не менш важливою проблемою є питання рівня етичної свідомості серед політичних еліт та державних службовців. В Україні спостерігається дефіцит моральних орієнтирів у багатьох органах влади, що значно ускладнює досягнення консенсусу в управлінських рішеннях і ефективного вирішення нагальних проблем. Відсутність єдиного підходу до етики у державному управлінні, відсутність належної підготовки державних службовців у сфері етики й етичної культури, а також недостатня роль етичних принципів у навчанні майбутніх лідерів політичного процесу призводять до негативних наслідків для розвитку інституційної спроможності держави.

В умовах політичної та економічної нестабільності, які існують в Україні, етична складова в державотворчому процесі набуває особливої



актуальності. Тільки інтеграція етичних норм у повсякденну політичну практику може забезпечити ефективне функціонування державних інститутів, сприяти розвитку демократичних процесів, зміцнити довіру громадян до влади та створити основу для стабільного соціального розвитку країни. Однак для цього необхідно вжити цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення етичних стандартів у державній політиці, розробки ефективних механізмів боротьби з корупцією та формування сильної етичної культури серед державних службовців.

Таким чином, постановка проблеми етики в державотворчому процесі України є важливим аспектом, що потребує всебічного дослідження, розробки стратегій і політик, спрямованих на підвищення рівня етичної свідомості серед політиків та службовців, а також на створення системи ефективного контролю та відповідальності. Тільки таким чином можна буде забезпечити сталий розвиток держави, підвищення рівня довіри до органів влади та зміцнення демократичних процесів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль етики в державотворчому процесі та державній політиці є предметом дослідження багатьох сучасних науковців. В останні роки значна увага приділяється впливу етичних стандартів на ефективність управлінських процесів та розвиток демократичних інститутів. Одним із ключових напрямків у дослідженнях є формування етичної культури в органах державної влади та механізмів, що сприяють підвищенню прозорості та підзвітності.

Зокрема, у роботах О. М. Соколова та В. І. Бойка (2021) акцентується увага на важливості інтеграції етики у державну політику для забезпечення стабільності та зростання довіри до інститутів влади. Вони підкреслюють, що для України, як країни, яка проходить шлях реформ, важливо розробити чіткі етичні принципи, що стануть основою для ефективного управління та прийняття рішень на всіх рівнях влади.

Дослідження, проведені В. М. Ковалем (2022), зосереджуються на проблемах корупції в державному управлінні, вказуючи на необхідність посилення етичної освіти серед державних службовців і політиків. Він наголошує, що без формування етичної складової в державотворчому процесі неможливо подолати ці проблеми, оскільки корупційні практики зумовлені моральними деформаціями на всіх рівнях влади.

Іншим важливим аспектом є дослідження політичної культури в Україні. Роботи таких авторів, як І. Л. Левченко (2020), показують, як відсутність єдиного етичного кодексу для політичних лідерів та державних службовців призводить до зниження ефективності політичних процесів та розбалансування демократичних інститутів. Левченко підкреслює, що для покращення взаємодії між владою та громадянами необхідно чітко сформулювати етичні стандарти та закріпити їх у законодавчій практиці.



Дослідження, проведені вітчизняними вченими, також зазначають важливість впровадження антикорупційних заходів, що мають бути пов'язані з етичною підготовкою державних службовців та політиків. Зокрема, у роботах Ю. І. Герасименка (2021) підкреслюється необхідність впровадження етичних норм у повсякденну практику управління для зменшення корупційних проявів та підвищення ефективності державного управління.

Отже, сучасні дослідження показують, що етика є важливим елементом державотворчого процесу України. Вони підтверджують, що формування етичної складової в державній політиці має стати пріоритетом для забезпечення ефективного управління, розвитку демократичних інститутів і подолання існуючих викликів, таких як корупція та недостатня довіра до органів влади.

Мета статті - виступає аналіз ролі етики в державотворчому процесі України, визначення основних принципів, які повинні лежати в основі державної політики, а також вивчення викликів та можливостей формування етичної складової в управлінській діяльності на всіх рівнях влади. Зокрема, стаття ставить за мету дослідити, як етичні норми і стандарти можуть стати основою для створення ефективної політики, що сприятиме розвитку демократичних інститутів, підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпеченню стабільності в державі.

У рамках цього дослідження також ставиться завдання визначити основні проблеми, з якими стикається Україна в процесі інтеграції етики в державну політику, зокрема, рівень етичної свідомості серед державних службовців та політиків, корупційні явища та неефективність державного управління. Аналізуючи ці проблеми, стаття має на меті виявити можливості для покращення ситуації, зокрема, через розвиток етичної освіти, закріплення етичних норм у законодавчій та управлінській практиці, а також створення ефективних механізмів контролю за діяльністю органів державної влади.

Крім того, метою статті є розгляд позитивних аспектів формування етичної культури серед політиків та державних службовців, що сприятиме покращенню взаємодії між владою та громадянами, підвищенню рівня довіри до державних інститутів та зміцненню соціальної стабільності в країні. Розглядаються можливі шляхи удосконалення етичних стандартів, зокрема, через навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, активізацію антикорупційних ініціатив та підтримку політичної культури, орієнтованої на інтереси громадян.

Отже, основною метою статті є визначення важливості інтеграції етичних принципів у державну політику України як необхідної умови для сталого розвитку, зміцнення демократичних процесів та ефективного управління.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція етичних стандартів в державне управління є важливим завданням для розвитку сучасної демократичної держави. Однак цей процес стикається з рядом проблем, які вимагають



глибокого аналізу та пошуку рішень. Однією з основних проблем є недостатній рівень етичної свідомості серед державних службовців, що часто призводить до порушень норм поведінки, корупційних проявів і недостатньої відповідальності за прийняті рішення.

Першою суттєвою проблемою є низький рівень етичної свідомості серед державних службовців і політиків. Це може бути зумовлено відсутністю належної етичної підготовки на етапі формування кадрів або ж недостатньою мотивацією для дотримання моральних норм у професійній діяльності. Відсутність чітких етичних стандартів і правил поведінки може призвести до моральної розмитості у прийнятті рішень, що негативно позначається на якості управлінських процесів.

Другою проблемою є недостатнє застосування механізмів контролю за етичною поведінкою чиновників і політиків. Хоча в Україні існують органи, що займаються боротьбою з корупцією, на практиці часто спостерігається їхня неефективність, зокрема через відсутність належних фінансових ресурсів, технічної підтримки або політичного тиску. Це створює ситуацію, коли порушення етичних норм не завжди приводять до покарання, що в свою чергу знижує рівень довіри громадян до органів влади.

Третя проблема полягає в недостатній відкритості і прозорості в прийнятті рішень. Відсутність чітких процедур прийняття рішень, а також закритість влади призводять до формування клімату недовіри серед населення. Коли громадяни не мають змоги відслідковувати діяльність органів державної влади, це часто призводить до корупції, зловживань та інших етичних порушень.

Завдяки цих проблемах, інтеграція етичних стандартів в державне управління не завжди здійснюється ефективно, що вимагає пошуку нових підходів для вирішення цих труднощів.

Одним з найефективніших шляхів подолання цих проблем є розвиток етичної освіти для державних службовців, а також впровадження законодавчих ініціатив, спрямованих на посилення етичних стандартів в управлінні. Розглянемо детальніше ці два аспекти.

Етична освіта є основним інструментом для формування у державних службовців відповідальності за свої дії, а також для підвищення рівня їх етичної свідомості. Одним з ключових кроків є впровадження програм навчання етиці в рамках професійної підготовки для чиновників і політиків. Це може включати курси та тренінги, на яких спеціалісти навчаються не тільки базовим моральним нормам, але й методам вирішення етичних дилем у реальному управлінському процесі.

Етичні тренінги повинні охоплювати такі питання, як прозорість у прийнятті рішень, боротьба з корупцією, забезпечення рівності та справедливості в управлінні, а також професіоналізм і чесність у виконанні своїх обов'язків. Таке навчання повинно проводитися на всіх рівнях державної



служби і бути регулярним, оскільки етичні стандарти та норми повинні постійно оновлюватися відповідно до змін у суспільстві та технологічних досягнень.

Іншим важливим аспектом є розробка та впровадження законодавчих ініціатив, що сприяють інтеграції етики в державне управління. Оскільки етичні принципи повинні бути зафіксовані не тільки на рівні моралі, а й на рівні законодавства, необхідно створювати норми, що забезпечують санкції за порушення етичних стандартів. Це включає в себе створення чітких і прозорих процедур щодо боротьби з корупцією, неетичним поведінкою і зловживаннями службовим становищем.

Наприклад, необхідно вдосконалити законодавство щодо прозорості прийняття рішень та доступу до публічної інформації. Всі державні органи повинні працювати в умовах відкритості та забезпечувати громадян інформацією про свою діяльність. Законодавчі ініціативи повинні також сприяти підвищенню підзвітності чиновників, створюючи відповідні механізми контролю, які дозволяють громадянам, журналістам та громадським організаціям моніторити та перевіряти діяльність влади.

Також важливими є ініціативи, спрямовані на боротьбу з конфліктами інтересів та запобігання корупції серед чиновників. Це може включати встановлення обов'язкових декларацій про доходи та майно, регулярні аудити та перевірки, а також впровадження системи анонімних звернень від громадян щодо неправомірних дій чиновників.

У процесі формування та реалізації державної політики етичний вимір займає ключове місце, визначаючи взаємодію між владою та громадянами, а також сприяючи розвитку демократії та соціальної стабільності. Відсутність чітких етичних стандартів може призвести до порушення довіри між державними інститутами та населенням, що підриває моральні засади управлінської діяльності та сприяє поширенню корупційних проявів. Формування етичної складової є важливим елементом для забезпечення стабільності в державі, ефективного управління та підтримки демократичних процесів.

Основні етичні принципи в державній політиці відіграють ключову роль у забезпеченні чесності, прозорості та відповідальності в управлінні, а також формують моральну основу для взаємодії між владою та громадянами. Вони не тільки сприяють належному функціонуванню державних інститутів, але й дозволяють зміцнювати довіру громадян до держави, забезпечуючи таким чином соціальну стабільність і розвиток демократичних процесів. Розглянемо детальніше ці принципи [1].

Прозорість є одним із основних етичних принципів, що визначає відкритість та доступність інформації про діяльність державних органів. Це означає, що всі рішення та процеси, що відбуваються в державному управлінні, повинні бути доступними для громадськості і засобів масової інформації. Прозорість у політиці сприяє ефективному контролю з боку





громадян і забезпечує належний рівень звітності перед суспільством [3]. Вона передбачає, що усі урядові рішення, розподіл бюджетних коштів, політичні рішення мають бути відкрито оголошені, щоб громадяни мали змогу отримати необхідну інформацію для розуміння політики держави та її впливу на їхнє життя [8].

Прозорість сприяє боротьбі з корупцією, оскільки зменшується можливість приховування зловживань або неправомірних дій з боку державних органів чи окремих посадових осіб. Важливою складовою прозорості є також надання доступу до інформації про діяльність органів влади через електронні ресурси, відкриті бази даних, що дозволяє громадянам здійснювати моніторинг та взаємодіяти з державними інституціями [7].

Чесність в державній політиці передбачає, що політики та державні службовці мають діяти в рамках моральних норм і стандартів, не приховуючи правду та не спотворюючи фактів. Чесність є важливою для підтримання довіри громадян до органів влади. Коли державні діячі діють чесно, суспільство має впевненість у тому, що рішення приймаються не за особистими чи корисливими інтересами, а на основі об'єктивних оцінок та з урахуванням потреб громадян [4].

Чесність вимагає, щоб державні посадовці уникали будь-яких форм неправомірних дій, таких як хабарництво або маніпулювання громадською думкою. Це також означає, що державні інституції мають бути відкритими для критики і готовими приймати відповідальність за свої дії.

Відповідальність є невід'ємною частиною етичної основи державної політики, адже державні службовці повинні нести відповідальність за свої дії і рішення перед громадянами та суспільством в цілому [3]. Це передбачає, що кожен чиновник, політик або орган влади має відповідати за наслідки своїх дій. Відповідальність включає не лише здатність виправдовувати свої рішення, але й готовність понести покарання у разі порушення законів або моральних норм.

Для забезпечення високого рівня відповідальності необхідно створити чіткі механізми контролю та перевірки діяльності посадових осіб. Ці механізми повинні включати як внутрішні, так і зовнішні інструменти моніторингу, зокрема незалежні органи, що мають право на проведення перевірок та аудитів, а також забезпечення належних санкцій за порушення етичних норм і законів [5].

Справедливість в державній політиці є основою для забезпечення рівних прав та можливостей для всіх громадян. Цей принцип передбачає, що політичні рішення повинні бути обґрунтованими, а державна політика повинна забезпечувати рівний доступ до ресурсів та послуг для всіх верств населення, незалежно від соціального статусу, етнічної належності, релігійних переконань чи інших характеристик.

Справедливість також означає, що в прийнятті рішень повинна враховуватись не лише більшість, а й інтереси меншин, забезпечуючи таким чином



захист прав всіх громадян. Це важливо для розвитку толерантності, уникнення соціальних конфліктів та збереження стабільності в державі. Вона сприяє зменшенню соціальних нерівностей і покращенню якості життя [8].

Підзвітність є ще одним важливим принципом етики в державній політиці. Вона передбачає, що державні посадовці повинні постійно звітувати перед громадянами про свою діяльність. Це дозволяє зберігати високий рівень довіри до органів влади і гарантує, що державні службовці будуть діяти відповідно до інтересів громадян. Підзвітність є основою демократичних процесів, оскільки вона дозволяє громадянам мати контроль над політичними процесами і забезпечує механізми участі в ухваленні рішень [9].

Таким чином, етичні принципи, такі як прозорість, чесність, відповідальність, справедливість і підзвітність, повинні стати основою для формування державної політики в Україні. Вони сприяють розвитку демократичних інститутів і забезпечують сталий розвиток суспільства, підвищуючи рівень довіри громадян до державних органів і сприяючи покращенню соціальної стабільності в країні.

Висновки. Аналіз етичних аспектів в державотворчому процесі України вказує на критичну важливість формування і впровадження етичних стандартів у державну політику, особливо в умовах складних технологічних та політичних трансформацій. Важливість етики в управлінні та політиці не можна недооцінювати, адже вона є основою для забезпечення прозорості, справедливості, відповідальності та демократичності державних процесів. У контексті розвитку України, інтеграція етичних норм у систему державного управління сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи органів влади, а й зміцненню соціальної стабільності та довіри громадян до влади.

Однією з головних проблем, які ускладнюють інтеграцію етичних стандартів у державну політику, є недостатня етична свідомість серед державних службовців і політиків. Це проявляється в недостатньому рівні моральних норм, порушенні етичних принципів у повсякденній практиці державного управління та політики, а також у високому рівні корупції. Також важливою проблемою є відсутність достатніх механізмів контролю за етичною поведінкою осіб, які займають публічні посади, що негативно впливає на імідж державних установ і знижує ефективність управлінських процесів.

У той же час, вирішення цих проблем можливе через розвиток етичної освіти та створення законодавчих ініціатив, що сприятимуть формуванню чітких етичних стандартів і механізмів їх реалізації в державному управлінні. Розвиток етичної освіти для державних службовців має стати основою для підвищення їх моральної свідомості, що дозволить поліпшити якість управлінських рішень та посилити відповідальність перед громадянами. Залучення системи етичних тренінгів та освітніх програм сприятиме формуванню нового покоління політиків і чиновників, орієнтованих на принципи чесності, справедливості і прозорості.



Законодавчі ініціативи, спрямовані на вдосконалення етичних стандартів, повинні включати розробку механізмів для боротьби з корупцією, запобігання конфліктам інтересів, забезпечення прозорості прийняття рішень та створення системи підзвітності органів влади. Зокрема, важливим є вдосконалення існуючої нормативно-правової бази, яка повинна забезпечити чіткі правила етичної поведінки для державних службовців і політиків, а також впровадження ефективних інструментів контролю та моніторингу.

Особливу увагу слід приділити розвитку політичної культури, що має стати основою для подальших реформ у сфері державного управління. Це означає не тільки створення етичних норм, а й формування у суспільстві культури взаємної поваги між владою та громадянами. Важливим аспектом є також підтримка демократичних процесів, де етичні стандарти будуть не лише рекомендаціями, а й обов'язковими для виконання нормами.

Подальший розвиток етичної складової в державотворчому процесі України можливий за умови забезпечення політичної стабільності, економічного розвитку та зростання довіри громадян до органів влади. Формування етичної культури в управлінні та політиці не лише допоможе підвищити ефективність державної служби, але й стане важливим фактором для покращення відносин між владою та населенням, що є запорукою розвитку демократичної держави.

Загалом, інтеграція етики в державну політику є необхідним кроком на шляху до сталого розвитку України, зміцнення демократичних інститутів та підвищення рівня громадської довіри. Це дозволить створити умови для ефективного управління, забезпечити рівність і справедливість у суспільстві, а також досягти сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Гриценко, А. В. (2019). Основи етики публічного управління. Полтава: ПолтНТУ.
2. Денгардт, Р. Б., & Денгардт, Дж. В. (2019). Новий публічний сервіс: служити, а не керувати. Лондон: Рутледж.
3. Добсон, М. (2017). Політична етика та державна політика. Оксфорд: Oxford University Press.
4. Євдокимова, І. М. (2020). Мораль і етика в публічному адмініструванні. Київ: Ініціативи для держави.
5. Кривенко, В. В. (2020). Корупція як загроза етичному розвитку державних інститутів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 4(15), 23–36.
6. Міністерство юстиції України. (2023). Проект Закону України «Про етичні стандарти державного управління». URL: <https://www.minjust.gov.ua/> [in Ukrainian]
7. Мірошніченко, С. І. (2022). Етика в державному управлінні: теорія та практика. Київ: Академвидав.
8. Сидоренко, О. О. (2021). Принципи державного управління в умовах глобалізації. Харків: Право.
9. Сміт, Д. (2018). Ethics in Public Administration. London: Routledge. [in English]
10. Хейфец, Р. А., & Лорі, Д. Л. (2020). Праця лідера. Гарвард: Harvard Business Review Press.



References:

1. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2019). *Novyi publichnyi servis: sluzhyty, a ne keruvaty* [The new public service: Serving, not steering]. London: Routledge. [in Ukrainian]
2. Dobson, M. (2017). *Politychna etyka ta derzhavna polityka* [Political ethics and public policy]. Oxford: Oxford University Press. [in Ukrainian]
3. Evdokymova, I. M. (2020). *Moral i etyka v publichnomu administruvanni* [Morality and ethics in public administration]. Kyiv: Initsiatyvy dlia derzhavy. [in Ukrainian]
4. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2020). *Pratsia lidera* [The work of leadership]. Harvard: Harvard Business Review Press. [in Ukrainian]
5. Hrytsenko, A. V. (2019). *Osnovy etyky publichnoho upravlinnia* [Fundamentals of ethics in public administration]. Poltava: PoltNTU. [in Ukrainian]
6. Kryvenko, V. V. (2020). *Koruptsiia yak zahroza etychnomu rozvytku derzhavnykh instytutiv* [Corruption as a threat to the ethical development of state institutions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 4(15), 23–36. [in Ukrainian]
7. Ministerstvo yustytysii Ukrainy. (2023). *Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro etychni standarty derzhavnoho upravlinnia»* [Draft Law of Ukraine “On Ethical Standards of Public Administration”]. Retrieved from <https://www.minjust.gov.ua/> [in Ukrainian]
8. Miroshnychenko, S. I. (2022). *Etyka v derzhavnomu upravlinni: teoriia ta praktyka* [Ethics in public administration: Theory and practice]. Kyiv: Akademvydav. [in Ukrainian]
9. Smyth, D. (2018). *Ethics in Public Administration*. London: Routledge. [in English]
10. Sydorenko, O. O. (2021). *Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii* [Principles of public administration under globalization]. Kharkiv: Pravo. [in Ukrainian]



УДК 658.7

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-318-327](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-318-327)

Наливайко Наталія Ярославівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-4310-9367>

Дідович Іван Іванович кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та логістики, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-5000-3814>

ВПЛИВ ЛОГІСТИКИ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ПОТРЕБИ В ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМ ПОСТАЧАННЯ

Анотація. Логістика сьогодні виступає невід'ємним елементом фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства, оскільки визначає ефективність використання матеріальних та нематеріальних ресурсів упродовж усього ланцюга постачання. Зростання потреби в оптимізації логістичних процесів спричинене посиленням конкурентного тиску, динамічними коливаннями споживчого попиту та складними геополітичними реаліями, які вимагають від підприємств гнучкості та оперативності. Власне, логістика здатна забезпечити обмін інформацією між постачальниками, виробничими підрозділами та клієнтами, регулювати обсяги запасів, формувати оптимальні транспортні маршрути та контролювати витрати на всіх етапах поставок. У статті розглядаються основні параметри сучасної логістичної діяльності, що включають інтегроване планування ланцюга постачання, інформаційно-технологічне забезпечення, оптимізацію запасів і високу швидкість реагування на зміни середовища. Запропоновано напрями вдосконалення логістики, серед яких – упровадження цифрових технологій, розвиток партнерських відносин із постачальниками, оптимізація транспортної логістики та фокус на сталий розвиток. Особливу увагу приділено впливу логістики на фінансові показники: прискоренню оборотності коштів, зменшенню витрат на зберігання, покращенню управління запасами, підвищенню точності прогнозів і оптимізації транзакційних видатків. Також у статті висвітлено вплив логістики на економічну безпеку підприємства. Зокрема, йдеться про контроль за безперервністю постачань, мінімізацію логістичних ризиків, раціональне використання ресурсів, скорочення неліквідних запасів і забезпечення позитивної репутації. Визначено мету, об'єкт і завдання дослідження, а також надано короткі рекомендації щодо подальших кроків із підвищення ефективності логістичної діяльності та посилення економічної безпеки. Матеріали



дослідження можуть стати основою для розробки стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій сучасних підприємств у мінливому ринковому зовнішньому середовищі.

Ключові слова: логістика, фінансово-економічна діяльність, оптимізація систем постачання, економічна безпека, транспорт, запаси, ланцюг постачання

Nalyvaiko Nataliia Yaroslavovna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Ukrainian National Forestry University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-4310-9367>

Didovych Ivan Ivanovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, Ukrainian National Forestry University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-5000-3814>

THE IMPACT OF LOGISTICS ON THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE GROWING NEED FOR OPTIMIZATION OF SUPPLY SYSTEMS

Abstract. Logistics today is an integral element of the financial and economic activities of any enterprise, as it determines the efficiency of the use of material and intangible resources throughout the entire supply chain. The growing need for optimization of logistics processes is caused by increased competitive pressure, dynamic fluctuations in consumer demand and complex geopolitical realities that require enterprises to be flexible and efficient. In fact, logistics is able to ensure the exchange of information between suppliers, production units and customers, regulate inventory levels, form optimal transport routes and control costs at all stages of supply. The article examines the main parameters of modern logistics activities, including integrated supply chain planning, information and technological support, inventory optimization and high speed of response to environmental changes. Directions for improving logistics are proposed, including the introduction of digital technologies, the development of partnerships with suppliers, the optimization of transport logistics and a focus on sustainable development. Particular attention is paid to the impact of logistics on financial indicators: accelerating cash flow, reducing storage costs, improving inventory management, increasing forecast accuracy and optimizing transaction costs. The article also highlights the impact of logistics on the economic security of the enterprise. In particular, it concerns control over the continuity of supplies, minimizing logistics risks, rational use of resources, reducing illiquid stocks and ensuring a positive reputation. The goal, object and objectives of the study are determined, and brief recommendations are provided on





further steps to improve the efficiency of logistics activities and strengthen economic security. The research materials can become the basis for developing strategic decisions aimed at strengthening the competitive positions of modern enterprises in a changing market environment.

Keywords: logistics, financial and economic activities, optimization of supply systems, economic security, transport, inventories, supply chain

Постановка проблеми. В умовах наростаючих глобальних викликів та зростання конкуренції на ринках ефективне управління логістикою стає одним із ключових чинників успіху для будь-якого підприємства. У сучасному діловому середовищі, де час доставки товарів відіграє вирішальну роль, грамотне впровадження логістичних інструментів дозволяє значно підвищити результативність фінансово-економічної діяльності та забезпечити комплексне управління ланцюгом постачання. Щоразу зростає потреба в оптимізації транспортування, складування та розподілу ресурсів, оскільки від швидкості й точності логістичних операцій безпосередньо залежить рівень задоволення споживача і, відповідно, конкурентоспроможність підприємства. Саме тому тема логістики, а особливо її впливу на фінансові та економічні показники, набуває першорядного значення та все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання глобалізації та її вплив на логістичне управління зовнішньоекономічною діяльністю аналізуються у працях Б. Холода та О. Зборовської [1]. Автори роблять висновок, що глобалізація виступає додатковим фактором невизначеності, вимагаючи від підприємства високого рівня гнучкості логістичних рішень. Водночас Н.М. Мащак [2] звертає увагу на специфіку логістики в умовах воєнного стану, акцентуючи на небезпеках порушення ланцюгів постачання і необхідності оперативного переорієнтування транспортних маршрутів. У роботах Н.Г. Міценко та І.П. Міщук [3] розкриваються сутність і проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Автори наголошують на важливості розробки кризових сценаріїв та страхування транспортних ризиків. Дослідження Є.В. Крикавського і Т.В. Наконечної [4] присвячено холодній логістиці та особливостям формування ланцюгів холодних поставок, де критичною є точність дотримання температурних режимів і термінів доставки. Оптимізацію ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ розглядають А.С. Полянська, В.Б. Мартинець та О.В. Кабан [5], підкреслюючи зростання значущості аналітики попиту. Тему впливу пандемії COVID-19 на формування логістичних трендів висвітлюють Н.В. Трушкіна, К.Ю. Кітріш і Ю.О. Шкригун [6], які доводять, що ефективний ланцюг постачання в умовах жорстких карантинів може бути вирішальним для збереження конкурентних позицій підприємства.



Важливим питанням створення ефективного логістичного ланцюга при виведенні нової продукції у контексті інтернаціоналізації присвячена робота В. Ю. Божанової [7], де підкреслено актуальність ретельного планування і маркетингових досліджень потенційних ринків збуту. Не менш важливим є удосконалення ланцюгів постачання в умовах новітніх трендів міжнародного бізнесу, на чому зосереджується А.Ф. Гукалюк [8]. Дослідниця робить висновок, що мультинаціональні потоки товарів вимагають синхронізованої логістичної стратегії. О.Б. Короленко та А.А. Коробка досліджують використання цифрових технологій для підвищення ефективності логістики в торговельних підприємствах [9]. Зокрема, вони доводять, що впровадження програмного забезпечення ERP в логістичній галузі дозволить знизити кількість помилок, прискорити обробку даних, поліпшити ведення документації, дотримуватися регулятивних стандартів та приймати обґрунтовані рішення на основі інтегрованої інформації. А.С. Завербний [10] зазначає про особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період, звертаючи увагу на необхідність розробки нових стандартів безпеки і підвищення рівня взаємодії між підрозділами підприємства.

Мета даної статті полягає у розкритті впливу логістики на фінансово-економічну діяльність підприємства в контексті зростання потреби в оптимізації систем постачання; об'єктом дослідження слугують логістичні процеси та пов'язані з ними фінансово-економічні показники; основними завданнями є виявлення ключових логістичних параметрів, що детермінують фінансову стабільність, визначення напрямків вдосконалення логістики та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління логістикою охоплює широкий спектр дій: від формування товарних запасів і налагодження транспортних маршрутів до використання інформаційних систем для відстеження руху ресурсів у реальному часі. У контексті динамічних змін попиту й пропозиції оптимізація логістичних процесів дозволяє зберегти гнучкість у прийнятті управлінських рішень та забезпечує оперативне реагування на ринкові коливання. Це особливо актуально для підприємств, які намагаються залишатися конкурентними за умов, коли вартість логістичних послуг та транспортних тарифів може значно зрости, а будь-які затримки в ланцюзі постачання загрожують втратою прибутку і репутації. Завдяки розумному управлінню логістикою, підприємство може у найкоротші строки втілювати стратегічні плани, зменшуючи операційні витрати та водночас підвищуючи рівень клієнтського сервісу (табл.1).





Таблиця 1

Параметри сучасної логістичної діяльності на підприємстві

Інтегроване планування ланцюга постачання
<i>Передбачає комплексний підхід до управління усіма етапами руху товарів: від закупівель сировини й матеріалів до доставки кінцевому споживачеві. Інтеграція дозволяє узгоджувати дії різних підрозділів підприємства, зменшує дублювання витрат та прискорює обіг ресурсів</i>
Інформаційно-технологічне забезпечення
<i>Застосування сучасного програмного забезпечення, систем відстеження транспорту та засобів аналітики робить логістичні процеси прозорими й контрольованими в реальному часі. Це дає змогу уникати похибок у плануванні, оперативно реагувати на ринкові зміни та оптимізувати потужності складів</i>
Оптимізація запасів
<i>Раціональна політика щодо формування та зберігання запасів знижує витрати на складські операції й мінімізує ризики дефіциту або надлишку продукції. Налаштовані процеси обліку та прогнозування продажів забезпечують баланс між рівнем сервісу та затратами на утримання товарів</i>
Гнучкість і швидкість реагування
<i>В умовах посиленої конкуренції швидкість прийняття рішень та реалізації логістичних операцій стає критично важливою. Здатність перебудувати маршрути, знайти альтернативних постачальників чи застосувати інші канали збуту дає змогу підприємству уникати збоїв і зберігати фінансову стабільність</i>

Слід зазначити, що зростання потреби в оптимізації систем постачання можна простежити на прикладі активної інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси. Успішне підприємство не може ігнорувати сучасні програмні рішення, що допомагають краще контролювати ланцюги постачання та швидше реагувати на зміни в системі збуту. Підприємства, які розробляють власні логістичні платформи або інтегрують загальносвітові логістичні сервіси, отримують суттєві переваги в оперативності обробки замовлень і прогнозуванні обсягу товарів, що дає змогу не лише знижувати витрати, а й прискорювати грошовий обіг. За таких умов логістика перестає бути допоміжною функцією й перетворюється на стратегічний елемент фінансово-економічної діяльності [9, 11-13]. Крім того, логістика напряму впливає на якість співпраці з контрагентами та постачальниками. Завдяки прозорому обміну інформацією стосовно термінів, обсягів та специфіки поставок обидві сторони можуть більш ефективно планувати свої ресурси. Це знижує ризик розривів постачання, невиправданих витрат та виникнення складських перенавантажень. Усе це суттєво відображається на фінансово-економічних показниках: вчасна доставка і відсутність надмірних запасів покращують грошовий потік, зменшують витрати на зберігання товарів, дають змогу спрямувати вивільнені ресурси на розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Злагоджені та скоординовані логістичні процеси створюють основу для формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його позицій на ринку.





У сучасній парадигмі логістики важливим є не тільки рух товарів і послуг, а й комплексний підхід до управління матеріальними і нематеріальними потоками. Окрім організації перевезень, складських операцій та планування запасів, логістика дедалі більше вплітається у фінансові аспекти функціонування підприємства [14-15]. Мова йде про ефективне використання оборотних коштів, уникнення затримок із поставками, зменшення дебіторської заборгованості та оптимізацію грошового потоку. Безперервний матеріальний потік має супроводжуватися чітко скоординованим фінансовим потоком, що гарантує швидке обертання капіталу й прискорює досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому своєчасно налагоджена логістична система здатна забезпечити максимальну окупність інвестицій та мінімізувати ризики фінансових втрат (рис.1).

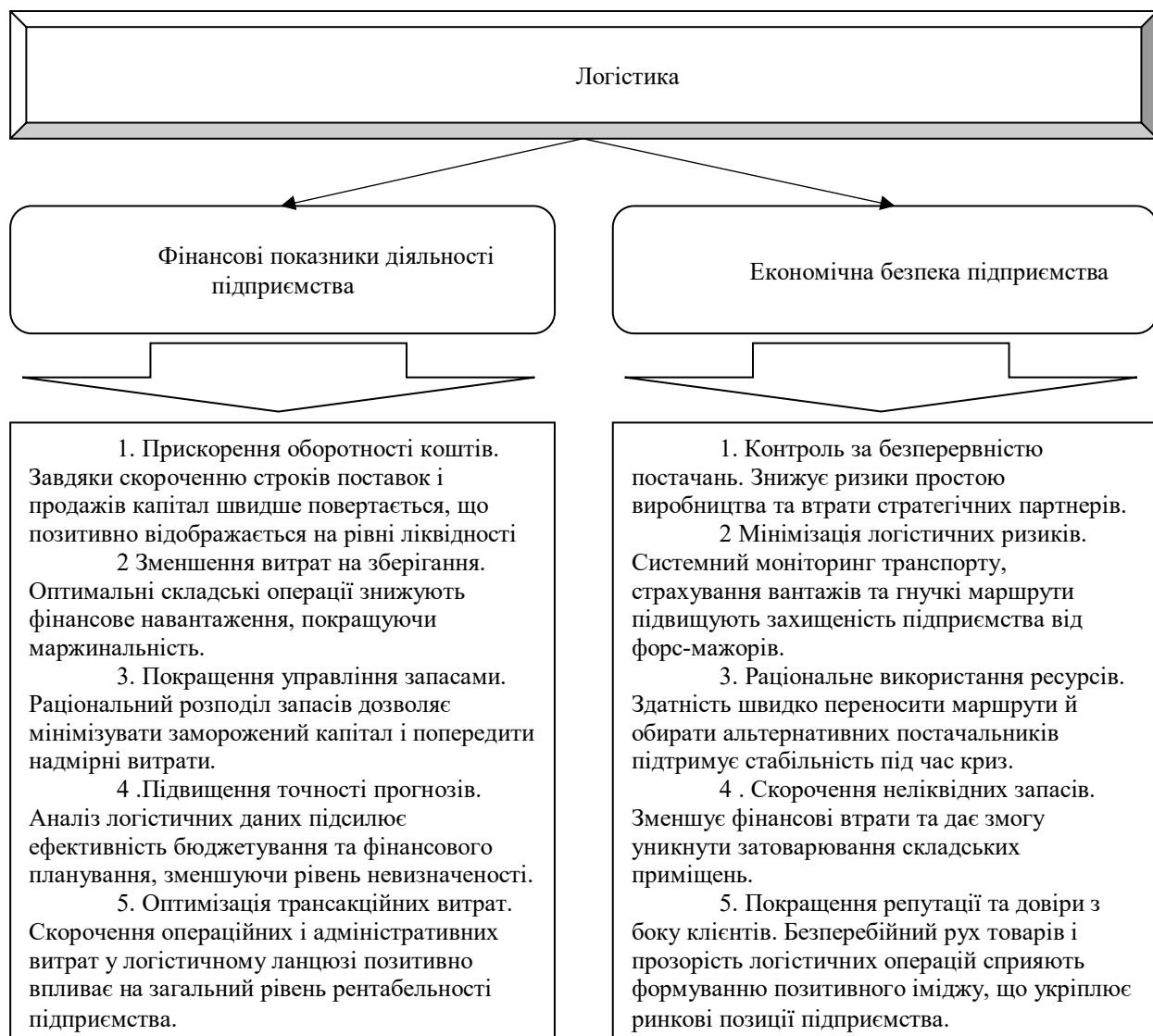


Рис.1. Напрямки впливу логістики на фінансово-економічну діяльність підприємства



З точки зору економічної безпеки підприємства, логістика також виконує вагомий роль. Забезпечення безперервності ланцюгів постачання та ретельна оцінка всіх можливих ризиків (транспортних, складських, валютних тощо) сприяють підтримці стабільності й стійкості. Збої у логістичних процесах можуть призвести не лише до прямих збитків через простій виробництва чи ненадходження товарів, а й до втрати стратегічних партнерів та покупців. Тому актуальність теми логістичної діяльності у площині забезпечення економічної безпеки особливо зростає в періоди криз, воєнних дій або глобальних пандемій, коли ланцюги постачання зазнають серйозних випробувань на міцність. Належний рівень логістичної підготовки дає можливість підприємству витримувати ці виклики й швидше відновлюватися. Важливим чинником, який підкреслює актуальність теми, є постійна необхідність скорочувати логістичні витрати без втрати якості сервісу. У конкурентному середовищі виграє те підприємство, якому вдається забезпечити найоптимальніше співвідношення часу доставки, вартості транспортування, рівня запасів і задоволеності споживача. Логістика відіграє першорядну роль у формуванні цієї конкурентної переваги, оскільки здатність швидко доправляти товари туди, де вони потрібні, за мінімальних витрат, безпосередньо впливає на прибутковість. Це особливо важливо в ситуаціях, коли вартість палива, оренди складських приміщень та інших логістичних ресурсів непередбачувано зростає. Підприємства, які не приділяють достатньо уваги логістиці, ризикують втратити рентабельність та частку ринку (табл.2).

Таблиця 2

Напрями удосконалення логістики в діяльності сучасного підприємства

Напрямок	Характеристика
Впровадження цифрових технологій	Розширене використання Big Data, штучного інтелекту в аналізі попиту та пропозиції, застосування електронних платформ для моніторингу постачання сприяє підвищенню ефективності та точності розрахунків
Розвиток партнерських відносин із постачальниками	Налагодження тісної взаємодії, обмін даними про виробничі плани й прогнозовані обсяги збуту дозволяють узгоджувати графіки постачання, спільно управляти запасами та зменшувати можливі втрати
Оптимізація транспортної логістики	Використання найефективніших маршрутів, консолідація вантажів та аналіз витрат на кожному етапі перевезення зменшують час доставки і загальні логістичні витрати. Крім того, впровадження системи супутникового відстеження дає змогу оперативно коригувати логістичні рішення
Фокус на сталий розвиток і екологічні технології	Інвестування в екологічно раціональний транспорт, продумане планування складів і зменшення зайвих перевезень дозволяє не тільки відповідати суспільним очікуванням, а й підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі



Не можна також применшувати вплив сучасних логістичних рішень на екологічний і соціальний аспекти. Усе частіше суспільство очікує від підприємств відповідального ставлення до навколишнього середовища та ресурсів. Логістика, будучи інструментом раціонального використання транспорту й організації перевезень, може стати інноваційною платформою для застосування екологічних технологій (наприклад, альтернативних видів палива чи оптимізації маршрутів задля зменшення викидів). Оптимізовані ланцюги постачання суттєво скорочують кількість нераціональних перевезень, витратних операцій та надлишкових ресурсів, що позитивно впливає на імідж і довгострокову життєздатність підприємства. Отже, актуальність логістики виходить за межі суто економічних міркувань і стає складником стратегії саме безпекового розвитку.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що логістика не просто впливає на фінансово-економічну діяльність, а фактично формує умови для успішного функціонування й розвитку підприємства в умовах зростання потреби в оптимізації систем постачання. Вона пов'язана з ефективністю роботи всіх підрозділів, зокрема фінансового, виробничого та збутового, створює передумови для сталого зростання і вносить вагомий внесок у зміцнення конкурентоспроможності. Саме тому дослідження проблем та перспектив логістики є одним із провідних напрямів у вітчизняній та світовій економічній науці. Глибоке розуміння впливу логістики на фінансові та економічні показники відкриває шлях до розробки оптимальних стратегій і тактик, які дозволять підприємствам не тільки вижити, а й процвітати у складних ринкових умовах.

Література:

1. Холод Б., Зборовська О. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. No 2(17). С. 261–270
2. Мащак Н.М. Логістика в умовах воєнного стану. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XX МНПК, м. Київ 28–29 жовтня 2022 р. / НАУ, 2022 р. С. 134–137.
3. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. No 68. С. 20–27
4. Крикавський Є. В., Наконечна Т. В. Від холодної логістики до ланцюгів холодних поставок. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2016. No 846. С. 79–84
5. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127
6. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. Науко-вий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 82–88
7. Божанова В. Ю. Розробка і обґрунтування ефективного логістичного ланцюга щодо впровадження нової продукції на підприємствах, що втягуються в інтернаціоналізацію. Інвестиції: практика та досвід. 2013. No 20. С. 13–17.





8. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Т. 21. № 2. С. 48–54

9. Наливайко Н.Я., Короленко О.Б., Коробка А.А. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності логістики в торговельних підприємствах. Наукові перспективи. Серія «Економіка». Київ, 2025. Випуск 2(56). С. 1012-1023.

10. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>

11. Акрамов Д. Застосування бенчмаркінгу в логістиці. Електронний архів КНУДТ. 2021. С. 104–105.

12. Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса : «Освіта України», 2017. 244 с.

13. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. № 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278-285.

14. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201.

15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.

References:

1. Kholod, B., & Zborovska, O. (2014). Hlobalizatsiia yak faktor vplyvu na protsesy lohystychnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv [Globalization as a factor influencing logistics management of enterprises' foreign economic activity]. Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European Vector of Economic Development, 2(17), 261–270. [in Ukrainian].

2. Mashchak, N. M. (2022). Lohistyka v umovakh voiennoho stanu [Logistics under martial law]. Problemy pidhotovky profesiinykh kadriv z lohistyky v umovakh hlobalnoho konkurentnoho seredovyshcha: zbirnyk dopovidei XX MNPK, m. Kyiv 28–29 zhovtnia 2022 r. / NAU, 134–137. [in Ukrainian].

3. Mitsenko, N. H., & Mishchuk, I. P. (2022). Sutnist ta problemy funktsionuvannia systemy mizhnarodnoi lohistyky v ekstremalnykh umovakh [Essence and problems of functioning of the international logistics system in extreme conditions]. Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv Trade and Economic University. Economic Sciences, 68, 20–27. [in Ukrainian].

4. Krykavskiy, Ye. V., & Nakonechna, T. V. (2016). Vid kholodnoi lohistyky do lantsiuhiv kholodnykh postavok [From cold logistics to cold supply chains]. Visnyk NU "Lvivska politehnika". Seriia "Lohistyka" – Bulletin of NU "Lviv Polytechnic". Series "Logistics", 846, 79–84. [in Ukrainian].

5. Polianska, A. S., Martynets, V. B., & Kaban, O. V. (2022). Optyimizatsiia lantsiuhiv postachannia na pidpriemstvi v umovakh kryzovykh yavlyshch [Optimization of supply chain at the enterprise under crisis conditions]. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current Problems of Regional Economic Development, 18(2), 112–127. [in Ukrainian].

6. Trushkina, N. V., Kitrish, K. Yu., & Shkryhun, Yu. O. (2020). Tendentsii rozvytku postachan v umovakh COVID-19 [Trends in supply development under COVID-19 conditions]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, 33(2), 82–88. [in Ukrainian].



7. Bozhanova, V. Yu. (2013). Rozrobka i obgruntuvannya efektyvnoho lohistychnoho lantsiuha shchodo vprovadzhennia novoi produktsii na pidpriemstvakh, shcho vtiahuiutsia v internatsionalizatsiiu [Development and substantiation of an effective logistics chain for introducing new products at enterprises involved in internationalization]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 20, 13–17. [in Ukrainian].

8. Hukaliuk, A. F. (2015). Udoskonalennia lantsiuhiv postachannia v umovakh trendiv mizhnarodnoho biznesu [Improvement of supply chains in the context of international business trends]. Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats – Economic Analysis: Collection of Scientific Works, 21(2), 48–54. [in Ukrainian].

9. Nalyvaiko, N. Ya., Korolenko, O. B., & Korobka, A. A. (2025). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti lohistyky v torhovelnnykh pidpriemstvakh [Use of digital technologies to improve logistics efficiency in trade enterprises]. Naukovi perspektyvy. Seriya «Ekononika» – Scientific Perspectives. Series "Economics", 2(56), 1012–1023. [in Ukrainian].

10. Zaverbnyi, A. S., Dvulit, Z. P., & Vuiiek, Kh. I. (2023). Osoblyvosti formuvannia lohistychnykh lantsiuhiv v umovakh viiny ta u pisliavoiennnyi period [Features of forming logistics chains in wartime and post-war periods]. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> [in Ukrainian].

11. Akramov, D. (2021). Zastosuvannia benchmarketynhu v lohistytsi [Application of benchmarking in logistics]. Elektronnyi arkhiv KNUDT – Electronic Archive of KNUDT, 104–105. [in Ukrainian].

12. Doroshchuk, H. A. (2017). Suchasnyi instrumentarii upravlinnia povedinkoiu subiektiv hospodariuvannia: monohrafiia [Modern toolkit for managing the behavior of economic entities: monograph]. Odesa: Osvita Ukrainy. [in Ukrainian].

13. Leskiv, H., & Levkiv, H. (2024). Menedzhment v umovakh innovatsii vnaslidok zastosuvannia tekhnolohii na bazi shtuchnoho intelektu: vyklyky pry perekhodi do Industrii 5.0 [Management in the context of innovations due to the use of technologies based on artificial intelligence: challenges of transition to Industry 5.0]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 7(35), 278–285. [in Ukrainian].

14. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the enterprise's personnel security]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 10(38), 190–201. [in Ukrainian].

15. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies, 9(37), 227–237. [in Ukrainian].



УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-328-336](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-328-336)

Непомнящий Олександр Михайлович професор кафедри публічного управління та адміністрування, Київський університет авіаційних та інформаційних технологій, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0002-5766-3150>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Лагунова Ірина Анатоліївна керівник, Департамент консалтингу Громадської спілки "Міждержавна гільдія інженерів-консультантів", кандидат наук з державного управління, доцент, <https://orcid.org/0000-0003-0889-3168>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню державного регулювання розвитку будівельних підприємств та обґрунтуванню перспектив в умовах сучасних викликів. У дослідженні представлено тенденції вдосконалення державного регулювання галузі будівництва України в умовах війни. Це сприятиме підготовці стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди та сприятиме розробленню плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Україні потрібні серйозні реформи. Тому тренд будівництва поза будівельним майданчиком може стати одним із ефективних способів швидкого та якісного будівництва нового будинку. Наукова новизна результатів цього дослідження закладає основу для перспектив розвитку будівельних підприємств з використанням цифрових процесів шляхом вивчення стану застосування цифрових технологій у будівельній галузі та вивчення загальних тенденцій розвитку будівельних підприємств. Перш ніж перейти до конкретних технологій, які формують будівельну галузь, важливо знати, що це за інновації. Це результат поєднання цифрових рішень, робототехніки та знань, керованих даними, які докорінно змінюють спосіб проєктування, будівництва та управління об'єктами. Ці технології охоплюють широкий спектр інструментів і методологій, кожна з яких спрямована на вирішення конкретних галузевих завдань. Визначено, що розвиток Будівельних підприємств залежить від



зовнішніх умов, у яких вони здійснюють свою діяльність (рівня розвитку політичної та економічної системи, існуючої законодавчої бази, стану капіталу, складу промислового ринку тощо). Оскільки така ситуація безпосередньо впливає на результати будівельної діяльності, питання фінансової безпеки будівельних підприємств не можна розглядати окремо від аналізу стану економіки України. Подальше зростання потребує значних капіталовкладень у будівельній галузі, які можуть надходити як від вітчизняних, так і від іноземних інвесторів. У процесі залучення інвестицій слід оцінити господарську діяльність будівельного підприємства. Орієнтовним показником для цього аналізу є індекс ділової впевненості в будівельному секторі. Дослідження розвитку ринку будівельних матеріалів є як якісним, так і кількісним, що безпосередньо залежить від тенденцій розвитку будівельної галузі та визначає її якість через новітні матеріали, які пропонують виробники галузі.

Ключові слова: державне регулювання, будівельна галузь, тенденції, житло, підприємство, проєкт.

Nepomnyashchyy Oleksandr Mykhailovych Professor of Public Management and Administration Department Kyiv University of Aviation and Information Technologies, Doctor of Science in Public Administration, Professor, <https://orcid.org/0000-0002-5766-3150>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Lagunova Iryna Anatoliivna Director of Department of Consulting of Public Union "Interstate Consultants Engineers Guild", Candidate of Sciences (PhD) in Public Administration, Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0003-0889-3168>

STATE REGULATION OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The article is devoted to the study of state regulation of the development of construction enterprises and the justification of prospects in the face of modern challenges. The study presents trends in improving state regulation of the construction industry in Ukraine during wartime. This will contribute to the preparation of strategic initiatives, draft regulatory legal acts, the adoption and implementation of which are necessary for the effective operation and restoration of Ukraine in the war and post-war periods, and will contribute to the development of





an action plan for the post-war restoration and development of Ukraine. Ukraine needs serious reforms. Therefore, the trend of construction outside the construction site can become one of the effective ways of fast and high-quality construction of a new house. The scientific novelty of the results of this study lays the foundation for the development prospects of construction enterprises using digital processes by studying the state of application of digital technologies in the construction industry and studying the general trends in the development of construction enterprises. Before moving on to the specific technologies that are shaping the construction industry, it is important to know what these innovations are. It is the result of a combination of digital solutions, robotics and data-driven knowledge that fundamentally changes the way facilities are designed, built and managed. These technologies cover a wide range of tools and methodologies, each of which is aimed at solving specific industry tasks. It was determined that the development of construction enterprises depends on the external conditions in which they carry out their activities (the level of development of the political and economic system, the existing legal framework, the state of capital, the composition of the industrial market, etc.). Since such a situation directly affects the results of construction activities, the issue of financial security of construction enterprises cannot be considered separately from the analysis of the state of Ukraine's economy. Further growth requires significant capital investments in the construction industry, which can come from both domestic and foreign investors. In the process of attracting investments, the economic activity of the construction enterprise should be evaluated. The benchmark for this analysis is the business confidence index in the construction sector. The study of the development of the construction materials market is both qualitative and quantitative, which directly depends on the development trends of the construction industry and determines its quality through the latest materials offered by industry manufacturers.

Keywords: government regulation, construction industry, trends, housing, enterprise, project.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, коли зруйновано та пошкоджено об'єктів на суму близько \$157 млрд., особливо актуально постала проблема удосконалення державного регулювання галузі будівництва, яка є рушійною силою економіки країни. Державне регулювання галузі будівництва здійснюється відповідними державними органами, згідно діючих нормативно-правових документів. Збройна агресія проти нашої країни виявила ряд проблем (прогалини в нормативно-правових документах, низька швидкість прийняття рішень, невідповідність діючих будівельних норм та правил), до яких державне регулювання не було підготовлено. Також, у зв'язку зі збройною агресією виникли ряд негативних факторів: кадровий голод, скорочення ринку будівельних матеріалів, проблеми імпорту будівельних матеріалів, зміна структури та обсягів попиту і, як наслідок, зростання



собівартості будівництва. Тому, відповідно, нагальних змін потребують адміністративні процедури, державні будівельні норми та правила та контроль за їх дотриманням, процедура відбору підрядників для виконання будівельних робіт, фінансово-кредитні механізми, механізми залучення коштів міжнародних організацій. Особливої уваги потребує відновлення зруйнованих чи пошкоджених збройною агресією об'єктів. Відновлення не має зводитись до відтворення того, що було до руйнації. Підхід до цієї проблеми має бути концептуально новий, стратегічний, переосмислений, який враховує потреби усіх галузей економіки. Необхідне вироблення загальнодержавної концепції відновлення зруйнованих чи пошкоджених збройною агресією об'єктів. Держава здійснила ряд кроків для поліпшення ситуації. Указом Президента України було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни (завданням якого визначено зокрема розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, підготовка необхідних стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів), внесені зміни в деякі нормативно-правові документи, прийняті нові нормативно-правові документи. Проте, заважаючи на розвиток подій, державне регулювання галузі будівництва потребує подальшого вдосконалення та якісно нового, стратегічного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем та основних тенденцій державного регулювання розвитку будівельних підприємств а також впливу будівельної галузі на економіку країни присвячені у роботах вчених, зокрема: А. Воробйов, Л. Шутенко, В. Шубенкіна, Л. Антонова, С. Кравченко, О. Непомнящий, О. Марушева, Ю. Прав, [2;10; 9; 1; 3; 12;] та ін.

Метою статті є визначення напрямків вдосконалення державного регулювання галузі будівництва України в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Ситуація, яка на даний час склалась в державі, потребує сприяння держави відповідним процесам, які мають підтримати всі галузі економіки. Таке сприяння можливе при правильному державному регулюванню усіх галузей економіки, у т.ч. і галузі будівництва. Саме державне регулювання визначає ті правила гри, по яким будуть здійснювати діяльність суб'єкти господарювання. Державне регулювання є тим стратегічним фактором, від якого залежить стан економіки держави, а значить і добробут населення.

Термін «державне регулювання» в науковій літературі чітко не визначений та має кілька трактувань.

С. Мочерний наводить наступне визначення «державне регулювання – комплекс основних форм і методів цілеспрямованого впливу державних установ і організацій на розвиток суспільного способу виробництва (у тому числі продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних та соціально-економічних відносин) для його стабілізації та пристосування до умов, що змінюються» [5, с. 379].



Д. Стеченко вважає, що «державне регулювання – вплив держави на відтворювальні процеси в економіці відповідними засобами з метою зорієнтувати суб'єктів господарювання та окремих громадян на досягнення цілей та пріоритетів державної політики суспільного розвитку» [8, с. 5].

І. Михасюк вказує, що «Державне регулювання – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування суб'єктів економічної діяльності в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади й управління цілей» [4, с. 8].

Всі ці визначення вірні та доповнюють одне одного, але в будь-якому випадку державне регулювання, його механізми мають забезпечувати реалізацію державної політики з метою забезпечення виконання соціально-економічних функцій та забезпечити добробут населення.

Державне регулювання будь-якої галузі базується на нормативно-правових документах та здійснюється відповідними державними органами. Галузь будівництва не є виключенням, скоріше навпаки, вона є своєрідним «локомотивом» економіки будь-якої цивілізованої країни. Галузь будівництва України є найбільш матеріаломісткою. Вона пов'язана більш ніж з 70 іншими галузями економіки України. Для бюджету країни економічно вигідно, щоб галузь будівництва зростала. Під час будівництва використовується близько трьохсот найменувань різних матеріалів, створюються нові робочі місця, розвивається малий та середній бізнес у будівельній та суміжних галузях тощо [11]. Тому державне регулювання галузі будівництва є ключовою складовою успішної реалізації різноманітних проектів, реалізація яких має стратегічно важливе значення для країни.

Державне регулювання галузі будівництва також покликане здійснювати контроль за використанням бюджетних коштів, які направлені на реалізацію інфраструктурних проектів, будівництва соціальних об'єктів, здійснення реконструкцій та ремонтів вже існуючих державних, місцевих та комунальних об'єктів.

Державне регулювання галузі будівництва України здійснюють відповідні державні органи:

- Верховна Рада України;
- Кабінет Міністрів України;
- Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України;
- Державна інспекція містобудування та архітектури України;
- Державна агенція відновлення та розвитку інфраструктури України;
- місцеві органи виконавчої влади;
- органи місцевого самоврядування.

Державне регулювання галузі будівництва України здійснюється відповідно до діючих нормативно-правових документів:

- кодексів України;
- законів України;





- постанов Кабінету Міністрів України;
- розпоряджень Кабінету Міністрів України;
- наказів профільного міністерства;
- державних будівельних норм;
- інших нормативно-правових актів.

У мирний час державне регулювання у сфері будівництва повинно працювати як злагоджений, чітко налаштований механізм. Звичайно, проблем державного регулювання в сфері будівництва є багато – є над чим працювати.

Але, на жаль, збройна агресія внесла свої корективи та виявила ряд проблем, до яких державне регулювання не було підготовлено, а саме:

- прогалини у державному регулюванні на різних стадіях реалізації будівельних та ремонтно-відновлювальних робіт та залучення відповідних інвестицій;
- низька швидкість прийняття відповідних рішень при збереженні відповідних процедур та відповідного контролю за використанням коштів;
- невідповідність діючих нормативно-правових актів (у т.ч. державних будівельних норм) ситуації, що склалась.

З метою удосконалення державного регулювання Указом Президента України було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Одними з основних завдань даного органу було визначено зокрема розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, інфраструктури енергетики, зв'язку, військової інфраструктури і військово-промислового комплексу, а також підготовка стратегічних ініціатив, проєктів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди [7].

Також було прийнято ряд нормативних документів, які враховують сучасну ситуацію в країні. Проте, заважаючи на розвиток подій, державне регулювання галузі будівництва потребує подальшого вдосконалення.

Під час воєнного стану з'явилися фактори, які негативно впливають на розвиток галузі будівництва:

- кадровий голод. Відбулось значне скорочення кількості кваліфікованого персоналу через еміграцію за кордон та мобілізацію;
- скорочення ринку будівельних матеріалів. Значна кількість підприємств пошкоджено або зруйновано, інші були змушені призупинити або обмежити виробництво. Частина підприємств опинились в тимчасовій окупації, ще частина – на територіях активних бойових дій. Енергетична криза негативно відобразилась на виробництві будівельних матеріалів. Галузь будівництва відчула гострий дефіцит сировини і будівельних матеріалів;
- проблеми імпорту будівельних матеріалів. Значний обсяг необхідної сировини та будівельних матеріалів доводиться імпортувати. Але обсяги



імпорту обмежені пропускнуою здатністю транспортної галузі та логістичними проблемами;

- зміна структури та обсягів попиту. Значно знизились інвестиції в галузь будівництва;

- зростання собівартості будівництва. Усі вищеперераховані фактори сприяли зростанню собівартості будівельних робіт.

Подолання цих негативних факторів багато в чому залежить від вдосконалення державного регулювання галузі будівництва.

Особливу увагу необхідно акцентувати на відновлення зруйнованих чи пошкоджених збройною агресією об'єктів. З початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила \$157 млрд (за вартістю заміщення).

Це відновлення не має зводитись до відтворення того, що було до руйнації. Це має бути новий, стратегічний, переосмислений, концептуально новий підхід до будівництва. Важливе значення в даному випадку має взаємодія з іншими галузями економіки. Тобто, необхідне вироблення загальнодержавної концепції відновлення зруйнованих чи пошкоджених збройною агресією об'єктів, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених галузей економіки. Лише такий всеохоплюючий підхід до державного регулювання дасть змогу зробити якісно новий прорив у зростанні економіки та добробуту населення.

Також тенденціями вдосконалення державного регулювання галузі будівництва мають стати ряд факторів, таких як:

- реорганізація адміністративних процедур з метою оптимізації та скорочення часу на оформлення необхідної документації, враховуючи передові технології в сфері документообігу;

- своєчасне внесення змін в існуючі будівельні норми та правила, які б відображали сучасну світову тенденцію у галузі будівництва та враховували сучасні методи будівництва і використання сучасних високотехнологічних та енергоефективних матеріалів;

- оптимізація контролю за дотриманням будівельних норм та правил;

- удосконалення процедури відбору підрядників для безпосереднього виконання будівельних робіт;

- удосконалення фінансово-кредитних механізмів для своєчасного забезпечення фінансами реалізації проектів;

- удосконалення фінансових та правових механізмів із залучення коштів міжнародних (в т.ч. благодійних) організацій.

Проблематика державного управління будівництвом носить комплексний, міждисциплінарний характер з трендом до цифровізації управлінських, технологічних і організаційних процесів та високим рівнем ризиків, що загострюються в умовах економічної, військової та суспільно-політичної



нестабільності, воєн та криз [5, с. 281]. Всі ці тенденції потребують нових підходів до державного регулювання галузі будівництва.

Майбутнє української будівельної галузі залежить від багатьох факторів. Проте, незважаючи на економічну ситуацію в країні та труднощі з інвестиціями, включно з воєнним станом, галузь після війни повинна відновитися та розвиватися.

Висновки. У статті проаналізовано тенденції вдосконалення державного регулювання галузі будівництва України. Визначено напрямки вдосконалення державного регулювання галузі будівництва України. Це сприятиме підготовці стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди та сприятиме розробленню плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Майбутні дослідження допоможуть глибше розглянути напрямки вдосконалення державного регулювання галузі будівництва України.

Література:

1. Антонова Л.В. Стратегічні пріоритети розвитку державного регулювання будівельної галузі економіки України. Наукові праці. Державне управління. 2014. Вип. 223. Т. 235. С. 143–149.
2. Воробйов А.В. Державне управління інвестиційною діяльністю в будівництві : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 ; Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніцип. упр-ня». Запоріжжя, 2007. 20 с. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
3. Кравченко С.Г. Державне регулювання страхової діяльності у будівництві як аспект державної політики розвитку. Державне будівництво. 2017. №1. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/1/05.pdf>.
4. Михасюк І. Р., Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: Підручник. Львів: «Магнолія плюс», 2006. 220 с.
5. Медведчук А.О. Джерельний огляд проблематики державного управління будівництвом. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. С. 280–286. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5740/57986>. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. 4-те вид., стереотип. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 640 с.
7. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. Дата оновлення 17.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.
8. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки: Навч. Посібник. Київ : Знання, 2007. 271 с.
9. Шубенкіна В.О. Тенденції розвитку будівельного комплексу України, Молодий вчений. 2016. № 8 (35). С. 55–58. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/8/13.pdf>.
10. Шутенко Л.М. Будівельна галузь як об'єкт державного регулювання. Синергетичні аспекти формування економічних параметрів будівельних структур в умовах ринку : матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків. обл. держ. адм., Харків нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2011. С. 5.
11. Berezhnyska, U. Nepomnyashchyy, O. Marusheva, O. Medvedchuk, O. Lahunova I. (2021). "Mechanisms of Public Administration of the Small and Medium-Sized Enterprises". Public Policy and Administration, Vol 20, № 5. 692 - 702.
12. Nepomnyashchyy, O., Radchenko, O., Marusheva, O., Prav, Y. & Shandryk V. (2022). "The Public Policy Implementation Mechanisms in the Context of Digitalization" Economic Affairs, 67(4s), 787–794.





References:

1. Antonova, L.V. (2014). Stratehichni priorytety rozvytku derzhavnoho rehuliuвання budivelnoi haluzi ekonomiky Ukrainy [Strategic priorities for the development of state regulation of the construction industry of the Ukrainian economy] Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnya – Scientific works. State administration, 235 (223), 143–149 [in Ukrainian].
2. Vorobiov, A.V. (2007). Derzhavne upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu v budivnytstvi [State management of investment activities in construction]. Extended abstract of Candidate's thesis. Humanitarian University "Zaporizkyi in-t derzh. ta munitsyp. upr-nia". Zaporizhzhia. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Kravchenko, S.H. (2017). Derzhavne rehuliuвання strakhovoi diialnosti u budivnytstvi yak aspekt derzhavnoi polityky rozvytku [State regulation of insurance activity in construction as an aspect of state development policy]. Derzhavne budivnytstvo – State construction, 3. Retrieved from: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/1/05.pdf> [in Ukrainian].
4. Mykhasiuk, I.R., & Shvaika, L.A. (2006). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]. Lviv : "Mahnoliia plius" [in Ukrainian].
5. Медведчук А.О. Джерельний огляд проблематики державного управління будівництвом. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. С. 280-286. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5740/5798>
6. Mochernyi, S.V. (2009). Ekonomichna teoriia [Economic theory]. Kyiv : "Akademiia" [in Ukrainian].
7. Pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 21.04.2022 r. № 266/2022. viiny [The issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War: Decree of the President of Ukraine dated April 21 2022]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> [in Ukrainian].
8. Stechenko, D.M. (2007). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]. Kyiv : Znannia [in Ukrainian].
9. Shubenkina, V.O. (2016). Tendentsii rozvytku budivelnogo kompleksu Ukrainy [Trends in the development of the construction complex of Ukraine]. Molodyi vchenyi – A young scientist, 3(35), 55–58. Retrieved from: <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2016/8/13.pdf> [in Ukrainian].
10. Shutenko, L.M. (2011). Budivelna haluz yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання. Synerhetychni aspekty formuvannia ekonomichnykh parametriv budivelnykh struktur v umovakh rynku [The construction industry as an object of state regulation. Synergistic aspects of the formation of economic parameters of construction structures in market conditions]. Proceedings of the international scientific and practical internet conference. Kharkiv Regional State Administration, Kharkiv National Academy of Urban Economy. Kharkiv : KhNAUE [in Ukrainian].
11. Berezhytska, U. Nepomnyashchyy, O. Marusheva, O. Medvedchuk, O. Lahunova I. (2021). "Mechanisms of Public Administration of the Small and Medium-Sized Enterprises". Public Policy and Administration, Vol 20, № 5. 692 - 702.
12. Nepomnyashchyy, O., Radchenko, O., Marusheva, O., Prav, Y. & Shandryk V. (2022). "The Public Policy Implementation Mechanisms in the Context of Digitalization" Economic Affairs, 67(4s), 787–794. [in English]



УДК 351.72:615.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-337-351](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-337-351)

Нікітенко Раїса Петрівна кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри Хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології, Одеський національний медичний університету Валіховський провулок, <https://orcid.org/0000-0003-4214-5534>

РОЛЬ СКРИНІНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНИХ ПРОГРАМ З ПРОФІЛАКТИКИ ОНКОЛОГІЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті визначено роль скринінгу при формуванні державних програм з профілактики онкологічних захворювань в сфері охорони здоров'я з урахуванням державно-управлінського аспекту. Встановлено, що скринінг характеризується як потужний інструмент для раннього виявлення захворювань та розглядається як складова профілактики у сфері охорони здоров'я. Наголошено, що при формуванні державних/національних програм скринінгу доцільно враховувати наступні напрямки: **розробку національних рекомендацій** на основі доказової медицини; визначення пріоритетних груп населення з урахуванням соціально-демографічних факторів; забезпечення міжвідомчої координації та залучення всіх ланок медичної допомоги; розробку цифрових інструментів, що полегшують планування, моніторинг та комунікацію; розробку комунікаційних стратегій для організації скринінгу з профілактики онкологічних захворювань з метою ефективного інформування населення, підвищення обізнаності про важливість раннього виявлення хвороб та залученню різних соціальних груп до участі в скринінгових програмах; формування навчальних програм для сімейних лікарів з фокусом на профілактику онкологічних захворювань; проведення оцінки ефективності програм і постійне удосконалення на основі зворотного зв'язку; гарантування рівного доступу до скринінгових послуг незалежно від соціального статусу та місця проживання. Представлено огляд стратегій і підходів до розвитку скринінгу з боку міжнародних інституцій. Основні пріоритети розвитку скринінгових програм, що відображають глобальні тенденції та рекомендації цих організацій, включають: розширення доступу до скринінгу та профілактики раку; інтеграцію програм вакцинації як профілактичних заходів; міжнародну співпрацю та обмін досвідом; вироблення науково-обґрунтованих підходів на основі доказової медицини; проведення регулярного моніторингу та вдосконалення програм тощо. Обґрунтовано, що інтеграція скринінгу в державні програми профілактики онкологічних захворювань є ключовим



чинником для покращення результатів лікування, зниження смертності та забезпечення рівного доступу до медичних послуг для різних соціальних груп населення.

Ключові слова: скринінг, державні програми, охорона здоров'я, профілактика в сфері охорони здоров'я, механізми державного управління, стратегії комунікації.

Nikitenko Raisa Petrivna Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Surgery, Radiation Diagnosis, Radiation Medicine, Therapy and Oncology, Odesa National Medical University, <https://orcid.org/0000-0003-4214-5534>

THE ROLE OF SCREENING IN THE FORMATION OF STATE PROGRAMS IN THE PREVENTION OF CANCER IN THE FIELD OF HEALTH CARE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT

Abstract. The article defines the role of screening in the formation of state programs in the prevention of cancer in the field of health care, taking into account the state-administrative aspect. Screening is found to be characterized as a powerful tool for early detection of diseases and is considered as a component of health care prevention. It is emphasized that when forming state/national screening programs, it is advisable to take into account the following areas: development of national recommendations based on evidence -based medicine; determination of priority groups of the population, taking into account socio-demographic factors; ensuring interagency coordination and involvement of all units of medical care; development of digital tools that facilitate planning, monitoring and communication; development of communication strategies for the organization of screening on the prevention of cancer in order to effectively inform the population, increase awareness of the importance of early detection of diseases and involve different social groups in participation in screening programs; formation of training programs for family doctors with focus for the prevention of cancer; carrying out evaluation of programs and continuous improvement based on feedback; Guaranteeing equal access to screening services regardless of social status and place of residence. An overview of strategies and approaches to the development of screening by international institutions is presented. The main priorities for the development of screening programs, reflecting global trends and recommendations of these organizations, include: expansion of access to screening and cancer prevention; integration of vaccination programs as preventive measures; international cooperation and exchange of experience; development of scientifically sound approaches based on evidence-based medicine; regular monitoring and improvement of programs, etc. It is substantiated that the integration of screening into state programs for the prevention of cancer is a key factor for improving the results of treatment, reducing mortality and ensuring equal access to medical services for different social groups.



Keywords: screening, government programs, health care, health care prevention, public administration mechanisms, communication strategy.

Постановка проблеми. З огляду на зростання захворюваності та смертності від онкологічних захворювань у світі, ефективність систем охорони здоров'я безпосередньо залежить від успішної інтеграції скринінгових програм у державні ініціативи з профілактики. Ранній скринінг дозволяє знизити рівень смертності та покращити якість життя пацієнтів, проте його впровадження в багатьох країнах стикається з численними труднощами, серед яких: відсутність чітких організаційних механізмів, недостатня координація між різними рівнями управління, відсутність належної обізнаності серед населення та медичних працівників, а також брак законодавчого регулювання. Ці проблеми потребують розробки та впровадження системних змін на рівні державного управління для забезпечення рівного доступу до скринінгових послуг, покращення міжвідомчої взаємодії та забезпечення сталого фінансування програм. Враховуючи важливість скринінгу як ключового інструменту в профілактиці онкологічних захворювань, доцільним є виробити комплексний підхід до стандартизації процедур, інтеграції інноваційних технологій та створення ефективних комунікаційних стратегій для залучення громадськості до участі в програмах профілактики. Розв'язання цих завдань вимагає прийняття науково обґрунтованих рішень та встановлення міжсекторальної взаємодії між органами влади, медичними установами, науковими організаціями та громадськістю, задля подолання існуючих бар'єрів та досягнення сталих результатів у профілактиці онкологічних захворювань на всіх рівнях. Окремою проблемою є визначення пріоритетних напрямів, які дозволяють досягти максимальних результатів у профілактиці, а також удосконалення механізмів державного управління для забезпечення належної реалізації скринінгових ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних зарубіжних дослідженнях скринінг розглядається як інструмент охорони здоров'я, що поєднує індивідуальні медичні практики та заходи для поліпшення громадського здоров'я, при цьому враховуючи не лише фізіологічний стан, а й психосоціальні фактори, що дозволяє комплексно оцінювати здоров'я населення [10]. Є дослідження, які підкреслюють важливість скринінгу як основного інструменту в системах охорони здоров'я, особливо на рівні первинної медичної допомоги, де він сприяє ранньому виявленню захворювань і профілактиці. Науковці наголошують на необхідності розробки релевантних показників ефективності скринінгу, таких як точність, охоплення та результативність, а також інструментів спільного прийняття рішень. Поглиблення профілактичної роботи серед цільових категорій, з урахуванням соціальних і гендерних аспектів, є важливим при розробці державних програм скринінгу [3]. Скринінг також розглядається як частина системних профілактичних заходів, що





включають раннє виявлення захворювань, попередження їх прогресування та зниження рівня захворюваності і смертності. У контексті державних програм профілактики скринінг є важливим інструментом реалізації національних ініціатив для покращення загального здоров'я населення [5; 7]. Більшість зарубіжних досліджень зосереджуються на посиленій ролі скринінгу в державних програмах з профілактики захворювань та акцентують увагу на розробці відповідних стратегій: міжсекторального партнерства для ефективного скринінгу; освітніх та комунікаційних кампаній для підвищення обізнаності про скринінг; формуванні моделей охорони здоров'я, що сприяють профілактиці та скринінгу; інформуванні населення про важливість скринінгу; забезпеченні доступу до скринінгу; врахуванні соціальних детермінант здоров'я; моніторингу ефективності скринінгових програм тощо [1; 2; 4; 6; 8; 9].

Мета статті – визначити роль скринінгу при формуванні державних програм з профілактики онкологічних захворювань в сфері охорони здоров'я з урахуванням державно-управлінського аспекту, а також встановити пріоритетні напрями реалізації скринінгових програм для ефективного впровадження та досягнення значущих результатів у профілактиці.

Виклад основного матеріалу. Зарубіжні науковці М. Спічлі, А. Куннілату, Е. Алакал, М.С. Балакрішна, Б. Метью, Е.К. Джордж (2017) відзначають, що скринінг є ключовим елементом охорони здоров'я, оскільки поєднує індивідуальну клінічну практику з широкомасштабними заходами у сфері громадського здоров'я. Спостерігається зміна підходу у розмінні скринінгу та розширюються межі його впливу. Сучасний підхід до скринінгу охоплює оцінку стану здоров'я на різних рівнях профілактики та враховує психосоціальні аспекти [10].

Одним із ключових викликів у сфері скринінгу є його термінологічна невизначеність та різноманітне тлумачення, що ускладнює розуміння концепції як серед медичних фахівців, так і серед громадськості. Втім, така невизначеність зберігається вже понад 40 років, наприклад, окремі аспекти епідеміологічного нагляду іноді ототожнюють зі скринінгом, що може вводити в оману. З цієї позиції, зарубіжні науковці акцентують на необхідності змістовного визначення цього поняття та його правильного трактування [10].

З боку зарубіжних дослідників відзначається, що на сучасні підходи до скринінгу суттєво впливають інновації, які значно трансформувалися завдяки розвитку біотехнологій, цифрової медицини та штучного інтелекту. Зокрема, широке застосування генетичних тестів дозволяє виявляти спадкові мутації, що підвищують ризик розвитку ракових захворювань. Використання штучного інтелекту в мамографії підвищує точність діагностики та зменшує кількість хибнопозитивних результатів. Нові методи оцінки здоров'я включають інтеграцію великих даних, що дозволяє персоналізувати підхід до пацієнтів і підвищувати ефективність профілактичних заходів [10].



Однак, попри всі досягнення, суспільне сприйняття скринінгу залишається неоднозначним. Люди часто переоцінюють його переваги та недооцінюють потенційні ризики, такі як можливі ускладнення або непотрібне лікування в разі хибнопозитивних результатів. Це особливо актуально у випадку скринінгу раку молочної залози, де постійне оновлення рекомендацій може викликати плутанину та знижувати рівень довіри до медичних рішень. Важливим завданням сучасної системи охорони здоров'я є не лише вдосконалення методів скринінгу, але й ефективне інформування громадськості про його можливості та обмеження. Чіткі комунікаційні стратегії та використання доказової медицини допоможуть підвищити довіру до скринінгових програм і зробити їх максимально ефективними у профілактиці захворювань [10].

Скринінг є важливим інструментом профілактичної медицини, що дозволяє виявляти потенційні загрози здоров'ю на ранніх етапах. Існує низка загальних характеристик, які визначають скринінг і відрізняють його від інших медичних процедур [10]:

- **процес обстеження** – скринінг включає одне або кілька досліджень (тестів, аналізів, діагностичних процедур), які проводяться серед імовірно здорових осіб, що не мають явних симптомів захворювання;

- **виявлення прогностичних факторів** – головна мета скринінгу полягає у виявленні потенційних ризиків, таких як генетичні мутації, біомаркери або приховані патологічні процеси, що можуть призвести до розвитку захворювань;

- **раннє втручання** – скринінг передбачає, що своєчасне виявлення проблеми дає змогу застосувати ефективне лікування або профілактичні заходи;

- **покращення прогнозу** – успішний скринінг сприяє зміні природного перебігу захворювання, що призводить до зниження рівня ускладнень, підвищення якості життя та збільшення тривалості життя пацієнтів [10].

Ефективність скринінгових програм значною мірою залежить від їхньої організованості та систематичності. Поділяючи вже наявні погляди провідних зарубіжних дослідників у сфері охорони здоров'я, науковці М. Спічлі, А. Куннілату, Е. Алакал, М.С. Балакрішна, Б. Метью, Е.К. Джордж (2017), стверджують, що скринінг слід розглядати не лише як окремий тест (наприклад, мамографія або цитологічний мазок), а як комплексну програму, яка охоплює виявлення, спостереження та подальше медичне супроводження пацієнтів. Саме цей підхід дає змогу отримати більш об'єктивні дані про ефективність скринінгових заходів та сприяти ранньому виявленню захворювань [10].

Наступні науковці (Н. Р. Белл, Г. Теріо, Роланд Град, 2019) зазначають, що показники ефективності є ключовим інструментом оцінки та покращення якості медичної допомоги. У сучасних системах охорони здоров'я, орієнтованих на результати, показники стали необхідністю. Скринінг є центральним компонентом більшості таких систем, адже дозволяє виявляти захворювання на ранніх стадіях та підвищує ефективність втручань.



Однак стандартизовані підходи не завжди відповідають складності первинної ланки. Сімейна медицина потребує індивідуального підходу, врахування контексту пацієнта та спільного прийняття рішень [3].

У контексті реформування системи охорони здоров'я особливе значення набуває підвищення ефективності скринінгових програм, що реалізуються на рівні первинної медичної допомоги. Скринінг має стати не лише додатковим інструментом у практиці сімейних лікарів, а й основою державних програм профілактики, орієнтованих на раннє виявлення захворювань та зниження навантаження на спеціалізовану медичну допомогу. Одним із важливих кроків у цьому напрямі є розробка і впровадження релевантних показників ефективності скринінгу. Ці показники повинні бути адаптовані до реальних умов практики сімейних лікарів, відображати потреби пацієнтів та враховувати специфіку місцевих громад. Їх варто формувати із залученням самих лікарів, адже лише практикуючі фахівці здатні забезпечити відповідність таких індикаторів до клінічних і соціальних реалій [3].

Крім того, слід розвивати навички спільного прийняття рішень (shared decision-making, SDM) у тих випадках, коли доцільність проведення скринінгу не є однозначною. Важливо, щоб SDM стало невіддільною складовою скринінгового процесу, а відповідні інструменти були інтегровані у клінічну практику. Інформаційні матеріали, які допомагають пацієнтам краще зрозуміти переваги та ризики скринінгу, повинні бути доступними до або під час візиту до лікаря. Електронні медичні системи мають бути оновлені таким чином, аби забезпечити фіксацію та аналіз застосування SDM, а також відображати дані щодо прийнятих пацієнтом рішень, в тому числі, відмову від скринінгу. При розробці національних політик та показників ефективності в сфері охорони здоров'я, слід враховувати складність контексту, в якому працюють сімейні лікарі. Скринінг має розглядатися не як додаткова умова, а як один із головних інструментів державної стратегії профілактики, що реалізується через механізми первинної медичної допомоги [3].

На основі проведеного дослідження [3], науковці вказують на розширенні розуміння впливу програм скринінгу на показники здоров'я та використання медичних послуг. Участь у скринінгу підвищує ймовірність раннього виявлення онкозахворювань, збільшує кількість госпіталізацій та знижує рівень смертності. Найбільш помітний ефект спостерігається серед соціально вразливих груп: осіб із низьким рівнем доходу, освіти, хронічними захворюваннями та обмеженим доступом до медичних послуг. Враховуючи отриманні результати, вони зазначають, що скринінг може характеризуватися як інструмент вирівнювання можливостей у сфері охорони здоров'я. Крім того, профілактичні заходи демонструють економічну доцільність, особливо у випадку захворювань, яким можна запобігти онкологічні захворювання. Ефективність таких заходів також залежить від соціально-демографічних характеристик. Особи з нижчим соціально-економічним статусом отримують



особливо відчутну користь через зниження бар'єрів доступу до медичних послуг та підвищення медичної обізнаності. Запропоновані науковцями пропозиції стосуються наступного [3]:

- поглиблення профілактичної роботи серед соціально вразливих категорій;
- врахування соціальних та гендерних аспектів у формуванні політики у сфері охорони здоров'я, а також розробці державних програм скринінгу в мамології як складової профілактики у сфері охорони здоров'я;
- розширення доступу до скринінгових програм та медичної просвіти населення, в тому числі, через проведення інформаційно-просвітницьких кампаній [3].

Однією з найефективніших ініціатив у сфері покращення профілактики та скринінгу хронічних захворювань у системі первинної медичної допомоги є програма BETTER (Building on Existing Tools for Improving Chronic Disease Prevention and Screening in Primary Care). Розпочата у Канаді ще в 2008 році, ця програма запропонувала доказовий, інтегрований та системний підхід до профілактики та раннього виявлення захворювань у пацієнтів віком 40–65 років. Ключовим елементом BETTER є профілактичне втручання, яке здійснюється кваліфікованими медичними працівниками (практикуючими фахівцями з профілактики), які проходять спеціальне навчання з цього інтегрованого підходу задля оволодіння навичками користування відповідними інструментами. Вони проводять годинну очну консультацію з пацієнтом, під час якої оцінюються ризики розвитку раку, серцево-судинних захворювань, діабету, а також здійснюють інформування про здоровий спосіб життя [9].

У 2018 році було започатковано розширення програми BETTER WISE (Building on Existing Tools to Improve Cancer and Chronic Disease Prevention and Screening in Primary Care for Wellness of Cancer Survivors and Patients). Цей проєкт також є кластерним рандомізованим дослідженням із включенням елементів якісної та економічної оцінки. BETTER WISE доповнює початкову модель компонентами нагляду за пацієнтами, які мають онкологічний анамнез (рак молочної залози, простати, товстої кишки), а також визначає скринінг як соціальну детермінанту здоров'я. У рамках BETTER WISE аналізується ефективність профілактичного візиту ПП у пацієнтів середнього віку, які отримують індивідуалізовані поради та супровід, порівняно з пацієнтами контрольної групи, які перебувають у списку очікування. Основні результати оцінюються через рік після візиту на рівні окремого пацієнта, за допомогою спеціального індексу. Програма BETTER була підтримана урядом Ньюфаундленду та Лабрадору як офіційна ініціатива в системі охорони здоров'я, а також масштабована Інститутом BETTER, який поширює підхід по всій Канаді [9].

Ю.А. Рахім (2023) акцентує увагу на важливості проведення профілактичних заходів в охороні здоров'я та класифікує їх за наступними типами:



первинна, вторинна та третинна профілактика. Первинна профілактика орієнтована на запобігання виникненню захворювань до їх появи. Вона включає два основні напрямки: зміцнення здоров'я та заходи захисту. Зміцнення здоров'я передбачає пропаганду здорового способу життя, включаючи правильне харчування, фізичну активність, боротьбу зі шкідливими звичками, такими як куріння та вживання алкоголю. Заходи захисту зосереджуються на запобіганні конкретним захворюванням через вакцинацію, профілактичні препарати, а також використання засобів індивідуального захисту. Вторинна профілактика спрямована на раннє виявлення захворювань до того, як вони стануть симптоматичними, і на попередження їх прогресування. Завдяки ранній діагностиці багато хвороб можуть бути вилікувані на ранніх стадіях, що дозволяє уникнути серйозних ускладнень і забезпечити пацієнтам швидке відновлення здоров'я. Третинна профілактика має на меті поліпшити якість життя людей, які вже мають встановлені захворювання, шляхом зменшення інвалідності та відновлення фізичних і соціальних функцій. Основні напрямки цього виду профілактики включають управління хронічними захворюваннями, реабілітацію після серйозних травм або інсультів, а також використання методів для полегшення хронічного болю [7].

Також науковець відзначає, що концепція профілактики в охороні здоров'я зазнає суттєвих змін. Так, первинна профілактика зосереджена на усуненні корінних причин захворювань і факторів ризику, запобігаючи їх виникненню. Вона включає такі заходи:

1. пропаганда здорового способу життя: ініціативи в сфері охорони здоров'я та освітні кампанії, спрямовані на зміцнення здоров'я, такі як заохочення до регулярної фізичної активності, збалансованого харчування та відмови від тютюнопаління;
2. соціально-економічні заходи спрямовані на зменшення соціально-економічної нерівності та створення рівних можливостей для всіх громадян, що позитивно впливає на загальний стан здоров'я;
3. охорона здоров'я в школах, зокрема, створення програм з освіти про здоров'я, які включають пропаганду здорового способу життя, підтримку емоційного благополуччя та забезпечення доступу до медичних послуг для учнів [7].

Четвертинна профілактика орієнтована на запобігання захворювань, які виникають через медичне втручання. Це важливий рівень, який спрямований на захист пацієнтів від непотрібних або надмірних медичних втручань. Включає такі заходи: уникнення надмірної діагностики, мінімізація непотрібних методів лікування, освіта пацієнтів (надання пацієнтам достовірної і неупередженої інформації про їхнє здоров'я, доступні варіанти лікування та можливі ризики дає їм змогу приймати обґрунтовані рішення щодо свого лікування; забезпечення безперервності лікування; дотримання етичних принципів в медицині [7].



Дж. Ліус (2025) профілактичний скринінг здоров'я розглядає як важливий інструмент для виявлення захворювань на ранніх стадіях, коли вони ще піддаються ефективному лікуванню. У контексті боротьби з раком, регулярні медичні огляди мають критичне значення для зниження рівня смертності та покращення результатів лікування. Включення скринінгу в програми охорони здоров'я є стратегічним кроком для покращення ефективності національних програм з боротьби з раком, а також для зменшення соціально-економічного навантаження, пов'язаного з цією хворобою. Він наголошує, що інтеграція скринінгу у програми боротьби з раком повинна бути включена як обов'язкова складова в стратегічні документи та національні плани здоров'я. Скринінг дозволяє: виявляти онкологічне захворювання на ранніх стадіях, знизити витрати на охорону здоров'я, покращити результати лікування та прогнозу, зменшити соціальне навантаження [5].

Також, Д. Ліус (2025) зазначає, що попри очевидні переваги профілактичного скринінгу, існують певні проблеми, які слід враховувати при його інтеграції у національні програми боротьби з раком:

1. забезпечення доступу до регулярних скринінгів для всіх верств населення;
2. гіпердіагностика (існує ризик виявлення захворювань, які можуть не призвести до проблем зі здоров'ям, що може призвести до непотрібних занепокоєнь і лікування, яке не несе реальної користі пацієнту);
3. комплаєнс пацієнтів (забезпечення високого рівня прихильності пацієнтів до рекомендованих графіків скринінгу, що включає підвищення їх обізнаності про важливість регулярних обстежень та забезпечення доступності таких послуг) [5].

В контексті даного дослідження, доцільним є зазначити механізми підтримки для зміцнення здоров'я та профілактики захворювань, які визначаються на рівні ВООЗ:

- міжсекторальні партнерства для зміцнення здоров'я та профілактики захворювань;
- освітня та соціальна комунікативна діяльність, спрямована на пропаганду здорових умов, способу життя, поведінки та середовища;
- переорієнтація послуг охорони здоров'я на розробку моделей надання медичної допомоги, які заохочують профілактику захворювань та зміцнення здоров'я;
- інформування населення про можливі ризики, що пов'язані зі здоров'ям [2].

Профілактика захворювань та зміцнення здоров'я мають багато спільних цілей, що зумовлює значний перекриття між функціями цих двох концепцій. Хоча обидва підходи сприяють поліпшенню загального стану здоров'я населення, важливо розрізняти їх на концептуальному рівні. Послуги з профілактики захворювань зазвичай зосереджені в рамках сектору охорони здоров'я,



тоді як послуги, спрямовані на зміцнення здоров'я, потребують міжсекторальних дій і охоплюють соціальні детермінанти здоров'я, такі як економічні, культурні та соціальні фактори. Профілактика захворювань і зміцнення здоров'я є важливими складовими сучасної системи охорони здоров'я. Первинна профілактика націлена на запобігання виникненню захворювань, тоді як вторинна профілактика спрямована на раннє виявлення та лікування захворювань на їхніх початкових стадіях. Обидва підходи є важливими для зниження рівня захворюваності та поліпшення якості життя населення, тому їх інтеграція в стратегічні програми та документи на рівні охорони здоров'я є необхідною умовою для забезпечення ефективної боротьби з хворобами та зміцнення здоров'я націй [2].

Світова тенденція щодо поширення онкологічних захворювань серед населення, вимагає вироблення комплексного підходу щодо боротьби із цим недугом, об'єднуючи зусилля урядів, міжнародних інституцій та всіх зацікавлених сторін. Так, у 2020 році у 2,7 мільйона людей у Європейському Союзі було діагностовано рак, а ще 1,3 мільйона людей померли від нього, у тому числі понад 2 000 молодих людей. Європейська комісія акцентує увагу на необхідності вжиття рішучих заходів, оскільки, враховуючи попередні показники поширення хвороби, до 2025 року кількість випадків раку зросте на 24%, що призведе до того, що рак стане основною причиною смерті в ЄС [1].

Європейська комісія у 2024 році визначила нові рекомендації для держав-членів, що спрямовані на запобігання раку через вакцинацію, в рамках Європейського плану боротьби з раком. Однією з основних цілей є значне збільшення охоплення щепленнями проти вірусів, які можуть призвести до розвитку раку, зокрема: вірус папіломи людини (ВПЛ) та вірус гепатиту В (ВГВ). Для досягнення цієї мети, Єврокомісія рекомендує інтегрувати програми вакцинації проти ВПЛ та ВГВ у національні плани профілактики раку та посилити моніторинг і звітність про рівень охоплення щепленнями. Одним із важливих кроків є забезпечення легкодоступності та безкоштовності вакцинації, що допоможе досягти високого рівня охоплення серед населення [6].

До нових заходів, рекомендованих Єврокомісією, входять: встановлення конкретних цілей щодо охоплення вакцинацією; посилення комунікації та інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення про переваги вакцинації; удосконалення моніторингу та звітності, зокрема через впровадження електронних реєстрів щеплень; обмін кращими практиками між державами-членами для підвищення ефективності програм вакцинації [6]. Європейська комісія також виділила значний бюджет для боротьби з раком, включаючи 4 мільярди євро з програми EU4Health та інших фінансових інструментів, що підкреслює важливість і стратегічний підхід до цього питання на рівні ЄС [6].

Програми профілактики раку в Європейському Союзі мають величезний потенціал для збереження життя, оскільки близько 40% випадків раку можна



попередити. ЄС активно працює над досягненням таких цілей: покоління, вільне від тютюну (до 2040 року зменшити кількість курців до менш ніж 5%); скорочення споживання алкоголю (зменшити на 10% до 2025 року відповідно до Цілей сталого розвитку ООН); поліпшення якості навколишнього середовища (забезпечити відповідність стандартів якості повітря рекомендаціям ВООЗ); популяризація здорового способу життя (покращення знань та санітарної грамотності) [1].

Одним із основних напрямів є раннє виявлення раку. В ЄС існує значна нерівність у доступі до скринінгу, що варіюється від 6% до 90% для раку молочної залози та від 25% до 80% для раку шийки матки. Європейська комісія підтримує ініціативи щодо запобігання раку шляхом вакцинації проти вірусів, які можуть призвести до раку, таких як ВПЛ і ВГВ. До 2030 року планується забезпечити вакцинацію 90% дівчаток проти ВПЛ та збільшити доступ до вакцинації від ВГВ у всіх країнах ЄС. Крім того, до 2025 року ЄС планує охопити скринінгом 90% осіб, які підлягають скринінгу на рак молочної залози, шийки матки та колоректальний рак, а також включити нові види раку, такі як рак легенів та передміхурової залози. Рівний доступ до лікування та діагностики є важливою метою Європейського плану боротьби з раком. Нерівність у рівні виживаності після лікування раку молочної залози та раку товстої кишки в різних країнах підкреслює потребу в покращенні доступу до якісної медичної допомоги та ліків. ЄС зосереджує увагу на покращенні якості життя онкохворих та тих, хто пережив рак, зокрема через підтримку у після лікувальний період та розвиток ефективної терапії. Європа має понад 12 мільйонів людей, які вижили після раку, що свідчить про успіхи в лікуванні та профілактиці [1].

У рамках Європейського плану боротьби з раком, Європейська Комісія у вересні 2022 року представила новий підхід до розширення охоплення скринінгу раку серед держав-членів. Цей підхід зосереджений на ранньому виявленні ракових захворювань, що має на меті збільшити кількість скринінгів і розширити їх на більше цільових груп та типів раку. Згідно з новими рекомендаціями, до 2025 року 90% населення ЄС, що підлягає скринінгу на рак молочної залози, шийки матки та колоректальний рак, повинні мати доступ до такої послуги. Рекомендації також передбачають розширення популяційного організованого скринінгу, включаючи рак легенів, передміхурової залози, а за певних обставин, рак шлунка. Новий підхід заснований на найсучасніших наукових дослідженнях та доказах і має на меті забезпечити всебічне охоплення населення, гарантуючи рівний доступ до профілактичних заходів в рамках Європейського Союзу. Ці заходи сприятимуть ранньому виявленню захворювань, що, у свою чергу, підвищить ефективність лікування та покращить прогнози для пацієнтів [4].

Окрему увагу рекомендація приділяє забезпеченню рівного доступу до скринінгу для соціально вразливих груп, зокрема для осіб з інвалідністю,



мешканців сільських та віддалених територій. Важливою складовою є забезпечення своєчасного діагностичного процесу, лікування, психологічної підтримки та подальшого догляду. Також, для підвищення ефективності, введено регулярний моніторинг програм скринінгу через Європейську інформаційну систему раку та Реєстр нерівності раку, що дозволить визначати і коригувати прогалини у доступі до скринінгу та лікування. За фінансовою підтримкою програми EU4Health будуть розроблені додаткові рекомендації для впровадження скринінгу та лікування раку легенів, передміхурової залози та шлунка. Існуючі рекомендації для раку молочної залози, колоректального раку та раку шийки матки будуть регулярно оновлюватися, зокрема, з урахуванням новітніх наукових розробок та клінічних доказів [4].

У публікації ВООЗ (2020) здійснено аналіз факторів, що впливають на ефективність реалізації програм скринінгу раку. Зазначається, що програми скринінгу раку засновані на чітко визначених принципах, втім, часто стикаються з низкою бар'єрів, що знижують їх ефективність і вплив на профілактику захворювань. Вказано на кількох критичних факторів, що визначають успішність цих програм. Одним із основних чинників є недостатнє залучення цільових груп до програм скринінгу. Для того, щоб програми мали належний вплив, необхідно враховувати громадське сприйняття серйозності захворювань, таких як рак, а також усвідомлення важливості профілактичних заходів. Відсутність інформаційно-просвітницьких кампаній призводить до зниження рівня обізнаності серед громадськості та призводить до низької участі у скринінгах, навіть у країнах, де такі програми вже існують. Іншим важливим аспектом є активність зацікавлених сторін, таких як пацієнтські організації, медичні працівники, політики та управлінців в сфері охорони здоров'я. Рішення щодо запровадження або змін у програмах скринінгу можуть бути зумовлені різними інтересами, що не завжди базуються на наукових доказах. У деяких випадках лобістські групи можуть здійснювати тиск на органи влади, спонукаючи їх до запровадження або підтримки програм без достатніх доказів їхньої ефективності, що може призвести до нераціональних витрат ресурсів і навіть до шкоди для здоров'я [8].

Зроблено наголос на застосуванні наукового підходу щодо реалізації програм скринінгу, оскільки вони повинні ґрунтуватися на високоякісних доказах, що підтверджують ефективність кожної окремої програми. Важливим є забезпечення впливу громадських та пацієнтських груп на політичні процеси. З цією метою необхідно створити механізми, що дозволяють впроваджувати лише ті програми, ефективність яких була доведена результатами клінічних досліджень [8]. Програми скринінгу мають велике значення для раннього виявлення захворювань і підвищення рівня здоров'я населення. Однак для досягнення високої ефективності таких програм важливим є правильне залучення громадськості та забезпечення прозорості у процесі прийняття рішень. Поряд із медичними доказами, важливо також враховувати громадське ставлення та реакцію на запропоновані заходи [8].



Одним із підходів до залучення громадськості є розробка стратегій комунікацій. Надано рекомендації щодо створення комітетів, які б консультували про доцільність реалізації скринінгових програм. Для забезпечення прозорості в процесі прийняття рішень доцільним є залучати громадськість до розв'язання спірних питань у політиці, таких як визначення пріоритетів для скринінгу. Наприклад, у Австралії громадські присяжні не рекомендували уряду інвестувати в тестування на простат-специфічний антиген (PSA), а натомість запропонували програму освіти для лікарів, щоб покращити інформаційну підтримку пацієнтів. У Новій Зеландії учасники присяжних проголосували проти урядового забезпечення скринінгу мамографії для жінок віком 40-49 років через відсутність переконливих доказів ефективності цього заходу для цієї вікової групи [8].

Висновки. Скринінг визначається як стратегічний інструмент у профілактиці онкологічних захворювань та є важливою компонентою втручання в охорону здоров'я, що сприяє ранньому виявленню потенційних загроз для здоров'я, сприяє зниженню смертності та покращенню результатів лікування. Впровадження ефективних скринінгових програм як складових урядових ініціатив здатне зменшити навантаження на системи охорони здоров'я, покращити доступ до профілактичних послуг для різних соціальних груп та сприяти зниженню економічних витрат на у цій сфері. Інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та біотехнології, в системи скринінгу активно запроваджується у багатьох державах світу. Удосконалення скринінгу в рамках урядових програм вимагає від держав створення ефективних механізмів організаційного забезпечення, зокрема, розробки чітких процедур та стандартів для впровадження скринінгових програм, а також належного законодавчого регулювання. Ці механізми повинні включати інтеграцію інноваційних технологій, розширення навчальних програм для медичних працівників, а також забезпечення прозорості та ефективної комунікації з пацієнтами. В умовах чітко налаштованих механізмів управління та контролю можна досягти ефективного впровадження скринінгу як ключового елементу загальної стратегії профілактики в охороні здоров'я. Основним елементом урядової стратегії є удосконалення методології комунікації з метою підвищення рівня довіри до скринінгових програм. Для забезпечення більш ефективної реалізації скринінгових ініціатив необхідно сформулювати чіткі концептуальні рамки та розробити стандартизовані процедури, що враховують різноманітні соціально-демографічні особливості та потреби різних груп населення.

Пріоритети розвитку скринінгу з боку міжнародних інституцій, таких як ВООЗ та ЄС, спрямовані на забезпечення рівного доступу до профілактики та лікування раку, інтеграцію новітніх наукових підходів, а також на удосконалення комунікації та моніторингу для забезпечення ефективності цих програм.



Література:

1. A cancer plan for Europe. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-health-union/cancer-plan-europe_en
2. About us. Health promotion and disease prevention through population-based interventions, including action to address social determinants and health inequity. *World Health Organization*. URL: <https://www.emro.who.int/about-who/public-health-functions/health-promotion-disease-prevention.html>
3. Bell N.R., Thériault G., Singh H., Grad R. Measuring what really matters: Screening in primary care. *Canadian Family Physician*. 2019. Vol. 65 (11). P. 790-795. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6853363/pdf/0650790.pdf>
4. European Health Union: A new EU approach on cancer detection – screening more and screening better. *European Commission*. 2022. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5562
5. Lyous J. The Importance of Preventative Health Screening for Early Detection. *Insideprevention*. 2025. URL: <https://insideprevention.org/the-importance-of-preventative-health-screening-for-early-detection/>
6. New measures to prevent cancer through vaccination. *European Commission*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/news/new-measures-prevent-cancer-through-vaccination-2024-02-02_en
7. Raheem Y. A. Unveiling the Significance and Challenges of Integrating Prevention Levels in Healthcare Practice. *Journal of Primary Care & Community Health*. 2023. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1177/21501319231186500>
8. Screening programmes: a short guide. *World Health Organization*. 2020. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/330829/9789289054782-eng.pdf>
9. Sopcak N., Fernandes C., O'Brien M.A., Ofosu D., Wong M., Wong T., Kebbe M., Manca D. What is a prevention visit? A qualitative study of a structured approach to prevention and screening - the BETTER WISE project. *BMC Family Practice*. 2021. Vol. 22 (1). P. 153. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12875-021-01503-y>
10. Speechley M., Kunnilathu A., Aluckal E., Balakrishna M. S., Mathew B., George E. K. Screening in Public Health and Clinical Care: Similarities and Differences in Definitions, Types, and Aims – A Systematic Review. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*. 2017. Vol. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.7860/JCDR/2017/24811.9419>

References:

1. A cancer plan for Europe. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-health-union/cancer-plan-europe_en
2. About us. Health promotion and disease prevention through population-based interventions, including action to address social determinants and health inequity. *World Health Organization*. URL: <https://www.emro.who.int/about-who/public-health-functions/health-promotion-disease-prevention.html>
3. Bell, N.R., Thériault, G., Singh, H., & Grad, R. (2019). Measuring what really matters: Screening in primary care. *Canadian Family Physician*. Vol. 65 (11). P. 790-795. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6853363/pdf/0650790.pdf>
4. European Health Union: A new EU approach on cancer detection – screening more and screening better. (2022). *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5562





5. Lyous, J. (2025). The Importance of Preventative Health Screening for Early Detection. *Insideprevention*. URL: <https://insideprevention.org/the-importance-of-preventative-health-screening-for-early-detection/>
6. New measures to prevent cancer through vaccination. (2024). *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/news/new-measures-prevent-cancer-through-vaccination-2024-02-02_en
7. Raheem, Y. A. (2023). Unveiling the Significance and Challenges of Integrating Prevention Levels in Healthcare Practice. *Journal of Primary Care & Community Health*. Vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.1177/21501319231186500>
8. Screening programmes: a short guide. (2020). *World Health Organization*. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/330829/9789289054782-eng.pdf>
9. Sopcak, N., Fernandes, C., O'Brien, M.A., Ofosu, D., Wong, M., Wong, T., Kebbe, M., & Manca, D. (2021). What is a prevention visit? A qualitative study of a structured approach to prevention and screening - the BETTER WISE project. *BMC Family Practice*. Vol. 22 (1). P. 153. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12875-021-01503-y>
10. Speechley, M., Kunnilathu, A., Aluckal, E., Balakrishna, M. S., Mathew, B., & George, E. K. (2017). Screening in Public Health and Clinical Care: Similarities and Differences in Definitions, Types, and Aims – A Systematic Review. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*. Vol. 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.7860/JCDR/2017/24811.9419>



УДК: 354.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-352-361](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-352-361)

Ніколіна Ірина Іванівна кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, тел.: (097) 820-80-77, <https://orcid.org/0000-0001-7718-8599>

Ніколіна Інна Іванівна кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри всесвітньої історії, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, тел.: (068) 003-2470, <https://orcid.org/0000-0002-4969-5929>

Гулівата Інна Олександрівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри права, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, тел.: (063) 316-89-50, <https://orcid.org/0000-0003-4752-535X>

ДЕРЖАВНА ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. В статті досліджено сучасний стан та ключові напрями розвитку державної ветеранської політики в Україні. Узагальнено основні виклики та проблеми, з якими стикаються ветерани та члени їхніх сімей у процесі соціальної реінтеграції. Систематизовано нормативно-правові засади забезпечення соціального захисту ветеранів, включаючи Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та інші нормативні акти.

Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до підтримки ветеранів, що включає реабілітаційні, соціальні, економічні та цифрові механізми їх інтеграції в мирне життя. Визначено ключові елементи Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року, яка передбачає розширення доступу до медичних, реабілітаційних та освітніх послуг, створення єдиного цифрового реєстру ветеранів, розвиток ветеранського підприємництва та вдосконалення системи соціальної підтримки.

В статті досліджено фінансове забезпечення ветеранської політики в державному бюджеті України, зокрема обсяги видатків на реалізацію програм соціального захисту, медичної реабілітації та професійної адаптації ветеранів. Проаналізовано роль Міністерства у справах ветеранів України, Українського ветеранського фонду та інших державних і громадських інституцій у реалізації заходів із підтримки ветеранів.



Узагальнено практичні аспекти функціонування інформаційно-комунікаційних платформ, таких як «е-Ветеран» та «Е-карта послуг для ветеранів війни в громадах», що сприяють спрощенню доступу до державних послуг. Обґрунтовано значення міжвідомчої координації та співпраці органів державної влади на різних рівнях у контексті підвищення ефективності реалізації ветеранської політики.

Систематизовано основні напрямки удосконалення ветеранської політики, серед яких підвищення рівня соціальних гарантій, розширення програм професійної підготовки та забезпечення ефективної системи психологічної підтримки. Обґрунтовано необхідність подальшої цифровізації державних послуг та впровадження сучасних методик реабілітації, з урахуванням міжнародного досвіду.

Наголошено на необхідності розширення партнерства між державним сектором і громадянським суспільством у процесі формування та реалізації сучасної ветеранської політики.

Ключові слова: ветеран, державна ветеранська політика, механізми реалізації, цифровізація, стратегія ветеранської політики.

Nikolina Iryna Ivanivna PhD, Associate Professor, Department of Management and Administration, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, tel.: (097) 820-80-77, <https://orcid.org/0000-0001-7718-8599>

Nikolina Inna Ivanivna PhD, Associate Professor, Department of world history, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, tel.: (068) 003-24-70, <https://orcid.org/0000-0002-4969-5929>

Hulivata Inna Oleksandrivna PhD, Associate Professor, Department of Law, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, tel.: (063) 316-89-50, <https://orcid.org/0000-0003-4752-535X>

STATE VETERAN POLICY: IMPLEMENTATION MECHANISMS

Abstract. The article examines the current state and key directions of development of Ukraine's state veteran policy. It highlights the main challenges faced by veterans and their families during social reintegration. The legal framework for ensuring veterans' social protection, including the Law of Ukraine "On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection," is systematized.

The need for a comprehensive approach to veteran support is substantiated, incorporating rehabilitation, social, economic, and digital mechanisms for integration into civilian life. The key elements of the Veteran Policy Strategy until 2030 include expanding access to medical, rehabilitation, and educational services,





creating a unified digital registry of veterans, developing veteran entrepreneurship, and improving social support systems.

The article explores the financial provision of veteran policy in Ukraine's state budget, particularly expenditures on social protection, medical rehabilitation, and professional adaptation programs. The role of the Ministry of Veterans Affairs, the Ukrainian Veterans Fund, and other institutions in implementing veteran support initiatives is analyzed.

Attention is given to information platforms such as "e-Veteran" and the "E-Map of Services for War Veterans in Communities," which simplify access to state services. The importance of interagency coordination in enhancing the effectiveness of veteran policy implementation is justified.

The article identifies key areas for policy improvement, including strengthening social guarantees, expanding professional training, and ensuring psychological support. Further digitalization of state services and modern rehabilitation methods, considering international experience, are necessary. The future development of veteran policy is outlined in the context of security challenges and socio-economic changes in Ukraine.

The importance of expanding the partnership between the public sector and civil society in the process of shaping and implementing modern veterans' policy was emphasized as a key factor for ensuring the effective delivery of social initiatives. This collaboration fosters the development of more integrated and sustainable support mechanisms for veterans.

Keywords: veteran, state veteran policy, implementation mechanisms, digitalization, veteran policy strategy.

Постановка проблеми. Фахівці Українського ветеранського фонду в аналітичному дослідженні «Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок» визначають ветеранська політику як «процес діяльності державних інституцій направлений на забезпечення систематизованого комплексу заходів, що створює сприятливі умови, та надає можливості ветеранам та ветеранкам для процесу реінтеграції та повноцінного функціонування в суспільстві, в умовах цивільного життя» [11, с. 3].

Державна ветеранська політика України формується на основі інтегрального правового, інституційного, фінансового та технологічного підґрунтя й покликана забезпечити всебічний захист, підтримку ветеранів Збройних Сил України, учасників бойових дій, антитерористичної операції, операції Об'єднаних сил, а також інших категорій осіб, які зазнали негативних наслідків унаслідок їхньої участі у військових конфліктах.

Актуальність розробки і впровадження системних механізмів державної підтримки ветеранів, членів їхніх сімей, а також родин загиблих захисників обумовлюється стрімким зростанням кількості осіб, які набули відповідного статусу. За даними Міністерства у справах ветеранів України станом на



25 липня 2024 р. кількість ветеранів війни складає 1,3 мільйона осіб, а загальна кількість членів їхніх сімей та родин загиблих складає більше 3,5 мільйона. Згідно з інформацією ЄДРВВ на 1 квартал 2024 року, кількість осіб з інвалідністю внаслідок війни перевищує 109 тисяч.

Все це підкреслюють нагальну потребу у подальшому розвитку державної ветеранської політики та дослідженні системи соціального забезпечення і підтримки даної категорії громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розробки, впровадження та аналізу ветеранської політики в публічно-управлінському дискурсі розкривали наступні дослідники: Н. Тілікіна та І. Пеша [3], Р. Шевченко [4], В. Халява [5], А. Селянінова, В. Кузьбіда та Я. Хоменко [6], М. Кінселлата В. Арас [9] та інші.

Мета статті полягає в комплексний аналізі державної ветеранської політики через призму механізмів реалізації, узагальненні ключових напрямів розвитку державної ветеранської політики в Україні.

Виклад основного матеріалу. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р, трактує державну політику щодо ветеранів/ветеранок та членів їх сімей як задекларований та описаний підхід держави щодо їх підтримки, який визначає мету такої підтримки, її цільову аудиторію, засоби та механізми її реалізації, а також інструменти для оцінки її ефективності [2].

Ветерани, які виконували бойові завдання із захисту суверенітету та територіальної цілісності України, після повернення до мирного життя потребують комплексного державного супроводу, спрямованого на соціальну адаптацію, реабілітацію, відновлення фізичного та психологічного здоров'я, інтеграцію у ринок праці та забезпечення належного рівня життєзабезпечення.

Відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 01.01.2024, ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни належать такі особи: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни [1].

В Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року визначено, що ветеран/ветеранка - учасник/учасниця бойових дій, особа з інвалідністю внаслідок війни, особа, яка має особливі заслуги перед Батьківщиною, загиблий (померлий) Захисник чи Захисниця України, які виконували бойові завдання із захисту України, її незалежності, суверенітету та територіальної цілісності [2].

Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року містить низку принципово нових підходів у порівнянні з чинним законодавством про статус ветеранів війни. Основні новації, які спрямовані на посилення державної підтримки ветеранів та їхніх сімей, інтеграцію військовослужбовців у мирне



життя та підвищення загального рівня соціального захисту у цій сфері, включають наступні компоненти:

- комплексний підхід до підтримки ветеранів – запровадження єдиного цифрового реєстру ветеранів, що дозволить оперативно надавати соціальні послуги та забезпечувати ефективний контроль за їх реалізацією;
- розширення реабілітаційних та медичних програм – підвищення стандартів надання медичних послуг, зокрема створення спеціалізованих реабілітаційних центрів та впровадження міжнародних методик лікування бойових травм та ПТСР;
- економічну інтеграцію та підтримку підприємництва – нові механізми професійної перекваліфікації, державні грантові програми на розвиток бізнесу для ветеранів та їхніх родин;
- створення системи переходу від військової служби до цивільного життя – запровадження спеціальних курсів адаптації та програм психологічної підтримки для військових, які демобілізуються;
- підвищення рівня соціальних гарантій – збільшення розміру соціальних виплат, компенсацій та розширення можливостей отримання житла для ветеранів;
- зміцнення інституційної спроможності державних органів – посилення координації між Міністерством у справах ветеранів та іншими державними установами з метою підвищення ефективності реалізації політики підтримки ветеранів;
- зміну суспільного ставлення до ветеранів – проведення державних інформаційних кампаній, популяризація ролі Захисників України та забезпечення гідного вшанування пам'яті загиблих воїнів.

Державна політика у сфері ветеранського захисту та соціальної реінтеграції сьогодні набула критичного значення та є важливим чинником забезпечення соціальної стабільності держави та її сталого розвитку в умовах безпечних викликів. Державна ветеранська політика України передбачає створення ефективної багаторівневої моделі підтримки, яка передбачає інтегровані заходи на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Органи державної влади у співпраці з громадським сектором здійснюють заходи щодо вдосконалення механізмів соціального захисту ветеранів, однак цей процес вимагає подальшої інституційної та методологічної оптимізації.

Одним із пріоритетних завдань Кабінету Міністрів України є розроблення та впровадження ефективної державної політики у сфері підтримки ветеранів, спрямованої на їхню комплексну соціальну адаптацію та інтеграцію в цивільне життя. Важливим аспектом державної політики у цій сфері є зміцнення культури шанобливого ставлення до ветеранів та належне вшанування пам'яті загиблих воїнів, що сприятиме зміцненню національної ідентичності та суспільної згуртованості.



Міністерство у справах ветеранів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну ветеранську політику. Крім того, державну ветеранську політику в Україні реалізують Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, Служба безпеки України, Державна прикордонна служба України, Національна гвардія України та інші органи виконавчої влади, визначені Кабінетом Міністрів України. Важливу роль відіграють інші державні установи: Міністерство соціальної політики, Міністерство охорони здоров'я, Державна служба зайнятості та інші, а також місцеві органи влади.

Задля покращення ведення ветеранської політики у 2021 році був створений Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів України – державна установа у сфері управління Мінветеранів, який за задумом являється платформою розвитку ветеранських можливостей. В опрацюванні Українського ветеранського фонду є низка програм, які розроблені для ветеранів, для їх адаптації, освіти, перекваліфікації.

Наявна інституційна структура потребує більшої координації між органами влади на центральному та місцевому рівнях для забезпечення комплексного підходу. Значний потенціал у цьому напрямі мають механізми міжвідомчої співпраці.

Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» встановив розмір видатків на ветеранську політику – сумарно ця величина становить 10,7 млрд грн [10]. В державному бюджеті на 2025 рік витрати передбачені на окремі напрями соціальної підтримки та реінтеграції ветеранів: на заходи з підтримки та допомоги ветеранам війни, членам їхніх сімей та членам родин загиблих закладено 2,19 млрд грн; на розвиток та підтримку ветеранського підприємництва, зокрема, через фінансові програми Українського ветеранського фонду Мінветеранів – 300 млн грн. Крім того цим законом України передбачено кошти в розмірі 2,93 млрд грн на субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни і демобілізованих осіб. Реалізація публічного інвестиційного проєкту із виплати грошової компенсації за отримання жилих приміщень для осіб з інвалідністю внаслідок війни I-II групи, які потребують поліпшення житлових умов, вартуватиме 3,97 млрд грн, а реалізація публічного інвестиційного проєкту із розвитку ветеранських просторів – 450 млн грн.

Ключовими напрямками удосконалення ветеранської політики залишаються системне оновлення програм підтримки, підвищення якості медичних і реабілітаційних послуг, а також створення сприятливих умов для професійної адаптації, працевлаштування та самореалізації ветеранів. Нагальною залишається й потреба в удосконаленні інформаційно-комунікаційної взаємодії уповноважених органів влади щодо реалізації державної ветеранської політики та ветеранів війни, членів їх сімей.



Мінвeterанів за підтримки Мінцифри розроблено та забезпечується функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Єдиний державний реєстр ветеранів війни», яку у лютому 2023 року введено в постійну експлуатацію. На базі Реєстру впроваджено електронне посвідчення ветерана в мобільному застосунку Дія – станом на березень 2025 р. згенеровано більше 416 тис. посвідчень. Мінвeterанів впроваджено інтеграцію з державними реєстрами та системами: Портал Дія, ПФУ, Мін'юст; проводиться стратегічна діяльність спільно з Мінцифрою щодо створення єдиної цифрової екосистеми ветеранських послуг у партнерстві з Дією.

На базі Єдиного державного реєстру функціонує система інформаційних ресурсів – «е-Ветеран» [8], що є актуальним інструментом в період цифровізації ветеранських послуг та взаємодії. Вебплатформа «е-Ветеран» працює як Єдина база знань для ветеранів та їхніх сімей, де можна дізнатись, які є гарантії та пільги для учасників бойових дій, осіб з інвалідністю, членів їх сімей щодо надання послуг з професійної адаптації, повної або часткової оплати навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, отримання ваучеру на навчання (підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації), грантів для створення або розвитку ветеранського бізнесу, тощо.

Результати опитування ветеранів та членів їхніх сімей, яке проводилося Міжнародною організацією з міграції впродовж протягом серпня та вересня 2023 року, свідчить про значний брак поінформованості щодо підтримки, яку надають органи публічної влади на центральному рівні [9, с. 16].

Прикладом реагування Мінвeterанів на запити ветеранського середовища, щодо недостатньої поінформованості, а відтак і доступу до ветеранських програм за є втілення цифрового рішення задля розширення та спрощення доступу до інформації про всі наявні в Україні послуги від усіх стейкхолдерів. Мова йде про «Е-карту» – як інструмент інформування про можливості розвитку й допомоги для ветеранів і ветеранок у їхніх громадах [11]. Запущені на вебплатформі «е-Ветеран» електронні сервіси «Е-карта послуг для ветеранів війни в громадах» налічують сьогодні більше 13 тис. послуг, та «Е-карта вакансій державної служби та ОМС для ветеранів» – понад 230 вакансій [8].

Участь держави проявляється і у наданні всебічної підтримки громадам щодо реалізації ветеранської політики на місцях. Серед видів підтримки ветеранів на місцевому рівні виділяють такі: соціально-економічна підтримка, психологічна реабілітація, медичне обслуговування, юридична допомога, соціальна інтеграція, професійний розвиток [11, с. 13-14].

На місцевому рівні в Україні сформувались кілька основних моделей підтримки ветеранів, кожна з яких має свої особливості та напрямки діяльності. Одним із механізмів реалізації ветеранської політики також був пілотний проєкт Міністерства у справах ветеранів під назвою «Помічник



ветерана», на виконання постанови КМУ від 19 червня 2023 р. № 652 «Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя», який стартував 1 липня 2023 р. у Львівській, Вінницькій, Дніпропетровській і Миколаївській областях. Згодом до пілотування доєдналися Закарпатська, Київська, Сумська, Полтавська, Харківська області та місто Київ.

Концепція впровадження сервісу «Помічник ветерана» передбачала, що в територіальній громаді у виконавчих органах чи комунальних підприємствах введено до штатного розпису посаду фахівця, який здійснює індивідуальний супровід ветеранів та сприяє ветеранам у реалізації їх можливостей, прав, гарантій, пільг на безоплатній основі. Його головним завданням була всебічна допомога і сприяння Захисникам та Захисницям у повноцінній адаптації до мирного життя за принципом «рівний рівному».

За результатами пілотного проєкту, узагальненого Мінветеранів, у 2024 р. планувалося масштабування інституту помічника ветерана на усю територію України. На сьогодні дана ініціатива трансформувалася у «Фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб» та забезпечена субвецією із держбюджету. Відповідно до Постанови КМУ від 24.01.2025 № 67 умовами надання субвенції є наявність підготовлених фахівців із супроводу відповідно до вимог професійного стандарту, затвердженого в установленому порядку, та наявність рішення про введення до штату комунальної бюджетної установи (закладу), комунального некомерційного підприємства посади (посад) фахівця із супроводу з розрахунку один фахівець із супроводу не більше ніж на 100 ветеранів війни, членів їхніх сімей та/або осіб, визначених у ст. 10, 101, 11, 161 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (згідно з відомостями з Єдиного державного реєстру ветеранів війни).

Активними учасниками у здійсненні ветеранської політики в Україні є громадські організації, фонди, хаби, які працюють для ветеранів: ГО «VETERANKA», ГО «Принцип», ГО «Юридична сотня», ГО «Veteran Hub», ГО «Простір можливостей» та інші.

Висновки. Реформування державної ветеранської політики вимагає комплексного, системного підходу до її модернізації з урахуванням сучасних викликів та потреб цільової аудиторії. Одним із ключових аспектів трансформації є вдосконалення нормативно-правової бази, що забезпечить підвищення ефективності механізмів соціального захисту ветеранів. Важливу роль відіграє посилення міжвідомчої координації, що сприятиме оптимізації процесів надання соціальних послуг та усуненню дублювання функцій різних інституцій. Додатковий імпульс розвитку ветеранської політики може бути досягнуто через запровадження інноваційних підходів до реабілітації та соціальної інтеграції ветеранів, адаптацію найкращих світових практик, а також активне використання цифрових технологій для спрощення доступу до державних послуг. Аналіз механізмів реалізації державної політики у цій сфері



демонструє позитивну динаміку щодо розширення доступності соціальних гарантій та цифровізації адміністративних процесів.

Водночас спостерігається часткове дублювання функціоналу різних державних органів, що потребує подальшої оптимізації управлінських рішень. Варто зазначити, що з 2014 року значну роль у забезпеченні підтримки ветеранів відіграє громадянське суспільство, зокрема громадські організації, благодійні фонди та ветеранські хаби, чия діяльність у низці випадків демонструє вищу ефективність у порівнянні з органами публічної влади. Це вказує на необхідність розширення партнерства між державним сектором і громадянським суспільством у процесі формування та реалізації сучасної ветеранської політики.

Література:

1. Про статус ветеранів війни, гарантії та їх соціального захисту: Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII (редакція від 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
2. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 року № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>.
3. Тілікіна Н. В., Пеша І. В. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №5. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-5-8984>.
4. Шевченко Р. П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №3. С. 184-188. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.184>.
5. Халява В. Політика соціального забезпечення учасників бойових дій у зарубіжних країнах. *Просторовий розвиток*, 2022. №2. С. 238–245. DOI <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.238-245>.
6. Селянінова А., Кузьбіда В., Хоменко Я. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок. 2024. 28 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>.
7. Єдиний державний реєстр ветеранів війни. URL: <https://mva.gov.ua/edrvw>
8. Інформаційний ресурс «е-Ветеран». Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://eveteran.gov.ua/>
9. Кінселла М., Арас В. Соціальна реінтеграція ветеранів в Україні: підсумковий аналітичний звіт. Київ: International Organization for Migration Mission in Ukraine. 2023. 44 с. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf.
10. Інфографіка «Бюджет Мінветеранів 2025». Офіційний сайт Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/derzhbudzhet-2025-vidatki-na-veteransku-politiku-vstanovleno-na-rivni-107-mlrd-grn>
11. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок: аналітичне дослідження. Український ветеранський фонд. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>

References:

1. Zakon Ukrainy Pro status veteraniv viiny, harantii ta yikh sotsialnoho zakhystu 22 zhovt. 1993 roku № 3551-XII [Law of Ukraine On Status of War Veterans, Guarantees of Their





Social Protection October 22 1993 № 3551-XII]. (n.d.). www.zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>. [in Ukrainian].

2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Stratehiia veteranskoi polityky na period do 2030 roku 29 lyst. 2024 roku № 1209-r. [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine Veterans Policy Strategy for the Period Until 2030 November 29, 2024] (n.d.). www.zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].

3. Tilikina, N. V. & Piesha, I. V. (2023). Derzhavna veteranska polityka Ukrainy ta shliakhy zabezpechennia yii efektyvnosti. [State Veteran Policy of Ukraine and Ways to Ensure Its Efficiency]. *Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka» - Electronic Scientific Publication «Public Administration and National Security»*, 5 [in Ukrainian].

4. Shevchenko, R. P. (2024). Innovatsiini pidkhody do orhanizatsii sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny: mizhnarodnyi dosvid. [Innovative approaches to the organization of social protection of war veterans: international experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 3, 184-188. [in Ukrainian].

5. Khaliava, V. (2022). Polityka sotsialnoho zabezpechennia uchasykh boiovykh dii u zarubiznykh krainakh. [Policy of social security of combatants in foreign countries]. *Prostorovyi rozvytok - Spatial development*, 2, 238-245. [in Ukrainian].

6. Selianinova, A., Kuzbida, V., Khomenko, Ya. (2024). Rol derzhavy u sotsialnii reintehratsii veteraniv ta veteranok. [The role of the state in the social reintegration of veterans]. Retrieved from: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>. [in Ukrainian].

7. Yedynyi derzhavnyi reistr veteraniv viiny. [About the Unified State Register of War Veterans]. (n.d.). <https://mva.gov.ua> Retrieved from: <https://mva.gov.ua/edrvw>. [in Ukrainian].

8. Informatsiyni resurs «e-Veteran». Ofitsiyni sait Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy. [Information resource «e-Veteran». Site of the the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine]. (n.d.). <https://mva.gov.ua>. Retrieved from: <https://eveteran.gov.ua/> [in Ukrainian].

9. Kinsella, M. & Aras, V. (2023). *Sotsialna reintehratsiia veteraniv v Ukraini: pidsumkovyi analitychnyi zvit*. [Social reintegration of veterans in Ukraine: final analytical report]. Kyiv : International Organization for Migration Mission in Ukraine. Retrieved from: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf. [in Ukrainian].

10. Infografika «Biudzheth Minveteraniv 2025». Ofitsiyni sait Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy. [Infographic «Ministry of Veterans Affairs Budget 2025». Site of the the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine]. (n.d.). <https://mva.gov.ua> Retrieved from: <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/derzhbudzhet-2025-vidatki-na-veteransku-politiku-vstanovleno-na-rivni-107-mlrd-grn>. [in Ukrainian].

11. Rol derzhavy u sotsialnii reintehratsii veteraniv ta veteranok: analitychne doslidzhennia. Ukrainyskyi veteranskyi fond. (2024). [The role of the state in the social reintegration of veterans: analytical study. Ukrainian Veterans Fund]. (n.d.). <https://veteranfund.com.ua> Retrieved from: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>. [in Ukrainian].





УДК 353.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-362-372)

Нурієв Еміл Аллахверді огли аспірант кафедри публічного управління ННІ «Інститут державного управління», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (093)77-85-457, <https://orcid.org/0009-0002-3408-7522>

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Анотація. В статті акцентовано, що потреба в побудові гнучкої, актуальної системи управління регіональним розвитком має базуватись на повній, актуалізованій, системній, достовірній інформації про об'єкт управління та містити всі дані, що необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації. Зазначено, що організаційно-технічна модель єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком має забезпечити як вертикальну так горизонтальну сумісність даних, оперативний обмін інформацією та її верифікацію. Створення та забезпечення функціонування такої системи потребує залучення цілого комплексу ресурсів: фінансових, матеріальних та кадрових, якісного нормативно-правового регулювання. Для цього вбачається доцільним використовувати досвід Польщі, де успішно функціонує Крайова інтегрована інформатична платформа, яка забезпечує обмін даними між різними відомствами, надання адміністративних послуг та підтримку управлінських процесів на всіх рівнях.

Доведено, що для забезпечення функціонування інформаційної системи управління регіональним розвитком є потреба в налагодженні горизонтальних і вертикальних комунікаційних зв'язків та обміну даними між різними рівнями та гілками влади. В контексті налагодження горизонтальних зв'язків для збору та уніфікації інформації на рівні територій (громад, районів, областей, макрорегіонів) доцільно запровадити уніфіковані форми збору та обробки даних з використанням стандартів та класифікаторів. В контексті побудови вертикальних зв'язків, досліджено виклики, до яких запропоновано віднести: відсутність налагодженого каналу зворотньої комунікації, дефіцит кваліфікованих кадрів та прогалини в нормативно-правовому регулюванні, та запропоновано інструменти для їх вирішення.

В статті розглянуто необхідність проведення регулярного моніторингу та оцінювання ефективності реалізації державної регіональної політики, та запропоновано методи його покращення. Зазначено, що задля запобігання формального характеру процедури моніторингу доцільно переглянути методологію та процедуру її реалізації.





Ключові слова: управління регіональним розвитком, єдина інформаційна система, цифрова трансформація, інформаційне забезпечення управління.

Nuriev Emil Allahverdi ogli Postgraduate Student, Department of Public Administration, Institute of Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: (093)77-85-457, <https://orcid.org/0009-0002-3408-7522>

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

Abstract: the article emphasizes that the need to build a flexible, up-to-date regional development management system should be based on complete, updated, systematic, reliable information about the management object and contain all the data necessary for making effective management decisions and their implementation. It is noted that the organizational and technical model of a unified information system for regional development management should ensure both vertical and horizontal data compatibility, operational information exchange and its verification. The creation and operation of such a system requires the involvement of a whole range of resources: financial, material and personnel, and high-quality regulatory and legal regulation. For this purpose, it is considered appropriate to use the experience of Poland, where the National Integrated Information Platform is successfully operating, which ensures data exchange between various departments, the provision of administrative services and support for management processes at all levels.

It is proven that to ensure the functioning of the regional development management information system, there is a need to establish horizontal and vertical communication links and data exchange between different levels and branches of government. In the context of establishing horizontal links for collecting and unifying information at the level of territories (communities, districts, regions, macroregions), it is advisable to introduce unified forms of data collection and processing using standards and classifiers. In the context of building vertical links, the challenges are investigated, which are proposed to include: the lack of an established feedback channel, a shortage of qualified personnel and gaps in regulatory and legal regulation, and tools are proposed to address them.

The article considers the need for regular monitoring and assessment of the effectiveness of the implementation of state regional policy, and proposes methods for its improvement. It is noted that in order to prevent the formal nature of the monitoring procedure, it is advisable to review the methodology and procedure for its implementation.

Keywords: regional development management, unified information system, digital transformation, information support for management.

Постановка проблеми. Процеси інформатизації, цифровізації та повсякчасного запровадження інформаційно-комунікативних технологій сприяють



активізації наукових пошуків в цій царині. Гнучка система управління регіональним розвитком на цьому етапі неможлива без збору, структурування, аналізу та використання інформаційних ресурсів в різних сферах. Невід'ємною умовою ефективного публічного управління регіональним розвитком у сучасному світі є наявність розвиненої інформаційно-аналітичної інфраструктури, здатної забезпечувати органи влади та інших стейкхолдерів актуальними та достовірними даними для прийняття управлінських рішень. Адже, цифрова трансформація регіонального управління передбачає перехід від розрізнених відомчих систем до глобальних інтегрованих платформ, що дозволяють структурувати і систематизувати значні обсяги даних та використовувати їх для аналізу соціально-економічних процесів, прогнозування та планування. Особливої ваги в цьому контексті набуває завдання створення єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком, яка б об'єднувала дані з різних джерел та забезпечувала інтеоперабельність між інформаційними ресурсами центральних, регіональних та місцевих органів влади. В Україні доцільність розбудови такої системи активно обговорюється в наукових колах.

Наявність єдиної інформаційної системи не тільки покращить комунікації органів влади на всіх рівнях, а також дасть поштовх для розв'язання проблеми несформованості на національному та регіональному рівні ефективної системи моніторингу регіонального розвитку, оцінювання якості, результативності впровадження реформ, ефективності регіональної політики та управлінських рішень через відсутність інтегрованої інформаційно-аналітичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Проблематикою інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності в різних сферах управління цікавляться передові науковці, такі як Березняк Н., Боровик М., Кваша Т., Новікова М., Кондратенко Н., Котенок Д., Лігоненко Л., Михайленко О., Євдокимова Н.

Значно збільшилась кількість наукових доробок у сфері теоретичного та практичного розв'язання проблем інформаційного та аналітичного забезпечення публічного управління, у зв'язку зі значним поживавленням діджиталізації та цифровізації всіх сфер людського життя і публічного управління також. Вагомий внесок у дослідження окресленої тематики зробили: Авер'янов В., Бакуменко В., Волкова М., Дзвінчук Д., Дегтяр А., Карпенко О., Куйбіда В., Семенченко А., Сурмін Ю.

Серед науковців і практиків публічного управління значно збільшився запит з питань інформаційно-аналітичної підтримки органів публічного управління під час кризових ситуацій та гібридних загроз. Зокрема, Барило О., Беліков К., Василенко С., Потеряйко С., Сальнікова О., Саух Ю., Твердохліб О., Титаренко І, Труш О та інші науковці висвітлюють цю тематику в своїх напрацюваннях.



Мета статті - теоретичне обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення управління регіональним розвитком в умовах сучасних викликів і надання практичних рекомендацій для покращення комунікації та обміну даними між різними рівнями влади та побудови гнучкої інформаційної системи.

Виклад основного матеріалу Значна частина факторів, які впливають на розвиток громади чи регіону, перебувають за межами самого регіону, що робить тематику систематизації даних в країні актуальною. Інтегрована інформаційно-аналітична система має забезпечити ефективну роботу органів місцевого самоврядування та державної влади завдяки удосконаленню інформаційно-аналітичної системи та використанню компонентів, що реалізують інтеграцію їх діяльності. В Україні амбасадором у цій сфері є соціальний розвиток. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р., передбачає реалізацію проєкту зі створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), що забезпечуватиме ефективний обмін даними між суб'єктами соціальної роботи, аналітичну обробку інформації та підтримку прийняття управлінських рішень.

Попри те, що згадана система орієнтована передусім на потреби соціальної політики, закладені в ній принципи та підходи можуть бути застосовані для побудови аналогічного інструменту в сфері регіонального розвитку. За експертними оцінками, єдина інформаційна система управління регіональним розвитком має забезпечувати виконання таких ключових функцій, як збір та обробка статистичних даних щодо демографічних, економічних, соціальних, екологічних та інших параметрів розвитку регіонів; моніторинг стану виконання державних та регіональних стратегій, програм та проєктів; оперативний обмін даними з іншими державними реєстрами та інформаційними ресурсами; підтримка аналітичної діяльності та моделювання сценаріїв розвитку територій; надання публічного доступу до узагальненої інформації для громадськості та бізнесу [1, с. 129].

Організаційно-технологічна модель функціонування такої системи може передбачати створення центрального інформаційного вузла (хабу) на базі Міністерства розвитку громад та територій України, до якого під'єднуватимуться регіональні та місцеві вузли на рівні облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування. Це дозволить забезпечити вертикальну та горизонтальну сумісність даних, оперативний обмін інформацією та її верифікацію. Система має бути відкритою для інтеграції з іншими галузевими реєстрами та базами даних (Держстат, Держгеокадастр, Мінфін, Мінекономіки тощо) та забезпечувати можливість доступу до даних в режимі реального часу із застосуванням хмарних технологій та розподілених обчислень. Окрему увагу слід приділити розробці аналітичного функціоналу системи, зокрема модулів обробки великих даних (big data), кластерного аналізу, прогнозного моделювання тощо.



Створення та підтримка функціонування єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком потребуватимуть значних фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів. За попередніми оцінками, лише розробка та запуск базової версії такої системи може коштувати близько 30 млн грн [2]. Тому доцільно залучати до реалізації проєкту ресурси з різних джерел – державного бюджету, міжнародної технічної допомоги, приватного сектору на умовах державно-приватного партнерства. Не менш важливим є належне нормативно-правове забезпечення функціонування системи, зокрема в частині регламентації процедур збору, зберігання та використання даних, захисту персональної інформації, розподілу відповідальності між суб'єктами владних повноважень.



Рис. 1 «Потреба в ресурсах для створення та підтримки функціонування єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком» (розроблено автором на основі джерел [3; 4])

В процесі створення єдиної інформаційної системи регіонального розвитку варто скористатися напрацюваннями інших країн та кращими світовими



практиками. Зокрема, цінним є досвід Польщі зі створення Крайової інтегрованої інформатичної платформи (КІІР), яка забезпечує міжвідомчий обмін даними, надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, підтримку управлінських процесів на центральному та місцевому рівнях. При цьому особлива увага приділяється організації ефективного доступу регіональної влади до системи для потреб стратегічного планування та моніторингу розвитку територій. Цей досвід доводить, що розбудова комплексних інформаційних систем управління вимагає застосування принципів сервісної орієнтації та користувацько-центричного підходу.

Таким чином, створення єдиної інформаційної системи публічного управління регіональним розвитком є комплексним завданням, що вимагає консолідації зусиль ключових суб'єктів політики регіонального розвитку – уряду, парламенту, місцевого самоврядування, наукового та експертного середовища. З огляду на масштабність та ресурсоемність цього проєкту, його практичну реалізацію доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням принципу модульності архітектури та інтероперабельності компонентів системи. При цьому необхідною передумовою успіху є не лише технологічна досконалість самої системи, але й наявність розвинутої цифрової культури в органах влади, їх готовність використовувати потенціал даних для підвищення ефективності управлінських процесів на регіональному рівні.

Важливою передумовою ефективного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком є налагодження комунікаційних зв'язків та обміну даними між різними рівнями та гілками влади. Як зазначають фахівці Національного інституту стратегічних досліджень, «в умовах децентралізації повноважень та ресурсів критично важливою стає синхронізація діяльності центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що вимагає уніфікації форматів даних, сумісності інформаційних систем та регламентації процедур взаємодії» [5, с. 18]. Адже якість управлінських рішень напряму залежить від повноти, достовірності та актуальності інформації, яка надходить від різних суб'єктів.

Налагодження горизонтальної взаємодії в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального розвитку передбачає організацію регулярного обміну даними в розрізі окремих територій – громад, районів, областей, макрорегіонів. Фактично мова йде про створення розподіленої мережі інформаційних вузлів (хабів) на базі облдержадміністрацій та органів місцевого самоврядування, які взаємодіють між собою відповідно до визначених протоколів. Для забезпечення сумісності доцільно запровадити уніфіковані формати збору та обробки даних з використанням міжнародних стандартів та класифікаторів. Наприклад, у європейській практиці для збору статистичної інформації щодо соціально-економічного становища регіонів використовується NUTS (Nomenclature of territorial units for statistics) –





ієрархічна система для поділу територій ЄС, що дозволяє порівнювати дані на різних просторових рівнях [6].

Українським аналогом NUTS могла би стати система збору та поширення геопросторових даних на основі Державного земельного кадастру. Технічно його функціонування забезпечується програмним комплексом «Національна інфраструктура геопросторових даних», який дозволяє інтегрувати інформацію про земельні ресурси з іншими даними, що характеризують стан та динаміку розвитку територій. За оцінками фахівців, впровадження такої системи на регіональному та місцевому рівнях могло би суттєво підвищити якість управлінських рішень у багатьох сферах – просторовому плануванні, розвитку інфраструктури, залученні інвестицій, надзвичайному реагуванні тощо. Наразі Держгеокадастр працює над створенням онлайн-сервісу «Прозора інфраструктура», який об'єднуватиме інформацію про земельні ділянки та комунікаційні мережі для потреб місцевого самоврядування.

Таблиця 1

«Вертикальна інтеграція інформаційних потоків у системі управління регіональним розвитком» (розроблено автором на основі джерел [7; 8; 9])

Виклик	Мета	Інструменти досягнення
Відсутність налагодженого каналу зворотної комунікації.	Можливість для ОМС оперативно інформувати центральний рівень про проблеми в реалізації державної регіональної політики та надавати пропозиції щодо коригування стратегічних і програмних документів.	Корисним могло би стати створення онлайн-платформи «Ініціативи знизу» для подання та відстеження ініціатив регіональних суб'єктів. Аналогічний інструмент – «Ініціатива знизу» – функціонує у Королівстві Нідерланди та дає змогу муніципалітетам ініціювати пілотні проекти з виконання делегованих повноважень. В Україні така платформа могла би стати майданчиком для організації регулярного діалогу між учасниками системи багаторівневого врядування.
Дефіцит кваліфікованих кадрів є слабкою ланкою інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в регіонах.	Розвиток цифрових компетенцій посадових осіб органів влади	Для підвищення рівня цифрової грамотності управлінців необхідним є запровадження відповідних навчальних модулів в системі підвищення кваліфікації та інтеграція вимог щодо цифрових навичок у профілі професійної компетентності посадовців.
Відсутність системного законодавчого регулювання	Формування належного нормативно-правового поля	Ухвалення окремого закону про національну інфраструктуру геопросторових даних, який регламентував би механізми створення, актуалізації та використання просторової інформації органами влади різних рівнів.



Поряд з горизонтальною взаємодією не менш важливим завданням є налагодження вертикальних зв'язків між центральними та регіональними органами влади в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення управління територіями. Йдеться про коректний розподіл інформаційних функцій та повноважень відповідно до принципу субсидіарності. Зарубіжний досвід свідчить, що інформація має збиратися та первинно оброблятися на якомога нижчому рівні, де це можливо без втрати якості даних. Відповідно, центральний рівень влади має фокусуватися не на зборі первинних даних, а на їх консолідації, узагальненні та стратегічному аналізі тенденцій регіонального розвитку. Для цього необхідно чітко визначити формати та регламенти обміну даними між територіальними органами міністерств, обласними держадміністраціями та центральними органами влади.

Невід'ємною складовою інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком є проведення регулярного моніторингу та оцінювання ефективності реалізації державної регіональної політики. Ці інструменти дозволяють відслідковувати прогрес у досягненні визначених цілей, виявляти проблемні аспекти та своєчасно коригувати управлінські рішення. Як зазначено в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, «система моніторингу та оцінки повинна бути невід'ємною частиною стратегічного планування та реалізації державної регіональної політики», а її розбудова є одним з операційних завдань в рамках стратегічної цілі 3 «Ефективне людиноцентричне багаторівневе врядування» [9, с. 184]. Втім, попри визнання важливості цього напрямку, національна система МіО все ще перебуває на етапі становлення.

В Україні діяльність з моніторингу та оцінювання регіонального розвитку регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Відповідно до цього документу, моніторинг здійснюється щороку на підставі даних офіційної статистики та інформації центральних органів виконавчої влади, а оцінка результативності – один раз на три роки із залученням громадськості та проведенням соціологічних досліджень [9]. На практиці ж підготовка моніторингових звітів часто носить формальний характер і не дає змоги оцінити якісні зміни в житті громадян. Тому для підвищення дієвості системи МіО необхідним є перегляд методології та процедур її реалізації.

Передусім варто відзначити необхідність розширення кола показників, за якими здійснюється моніторинг виконання стратегічних документів регіонального розвитку. Наразі обласні та міські ради затверджують набір індикаторів досягнення стратегічних та операційних цілей на власний розсуд, що зумовлює нестачу порівнянних даних в регіональному розрізі. Як показують результати оцінки 25 регіональних стратегій, лише в 11 документах визначені



індикатори повністю відповідають цілям стратегій, натомість в решті випадків спостерігається надмірна кількість показників або ж відсутність чітких кількісних орієнтирів [10, с. 23]. Тому доцільно встановити на національному рівні мінімальний перелік обов'язкових індикаторів для всіх регіонів, а для забезпечення їх верифікації – посилити взаємодію Мінрегіону з Держстатом щодо збору необхідних даних.

Іншим напрямом удосконалення системи МіО має стати запровадження інноваційних методів збору та аналізу даних. Зокрема, поряд із традиційними соціологічними інструментами, як-от масові та експертні опитування, фокус-групи, поглиблені інтерв'ю, варто використовувати технології онлайн-моніторингу на основі аналізу великих даних (big data). Йдеться про збір та обробку інформації з веб-сайтів органів влади, соціальних мереж, систем електронних петицій, що дозволяє виявляти суспільні настрої, рівень довіри та оцінки громадян щодо ефективності регіональної політики. Цінним джерелом даних для оцінювання можуть слугувати також фінансові транзакції в режимі он-лайн, які дозволяють відслідковувати динаміку економічних процесів в регіонах у реальному часі.

Висновки в статті окреслено ресурси, що необхідні для створення та функціонування єдиної інформаційної системи управління регіональним розвитком, до яких запропоновано віднести: фінансові, кадрові, технічні, нормативно-правове забезпечення, досвід країн, які вже досягли успіху в означених сферах (Польща, Нідерланди). Доведено, що ключовою передумовою ефективного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління регіональним розвитком є налагодження комунікаційних зв'язків та обміну даними між різними рівнями та гілками влади та запропоновано конкретні заходи для подолання викликів, що наявні. Вбачається доцільним розробити систему збору та поширення геопросторових даних на основі Державного земельного кадастру а також створення мережі інформаційних вузлів (хабів) на базі держадміністрацій та органів місцевого самоврядування, які мають взаємодіяти відповідно до визначених протоколів.

Акцентовано на необхідності розширення та уніфікації показників проведення моніторингу якості регіональної політики відповідно до стратегічних цілей, що дозволить зробити етап оцінки не формальним, а реально ефективним для порівняння та покращення системи регіонального управління.

Література:

1. Береза А.В., Логвіненко В.Г., Сметанін Є.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів публічної влади в умовах цифрової трансформації суспільства: монографія. Київ: НАДУ, 2020. 288 с.
2. Кращі практики цифровізації адміністративних послуг в Україні та світі: аналітичний звіт. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. Київ, 2022. 56 с.
3. Ministerstwo Cyfryzacji. Zintegrowana Platforma Analityczna. URL: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/zintegrowana-platforma-analityczna>





4. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління в умовах децентралізації влади в Україні: аналіт. доп. / за ред. С. В. Сьоміна. Київ: НІСД, 2021. 69 с.
5. Regions in the European Union: Nomenclature of territorial units for statistics NUTS 2021/EU-27. Eurostat. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-21-008>
6. Верхоляд Д. Ю. Механізм державного управління інноваційними проектами в об'єднаних територіальних громадах: досвід Королівства Нідерланди. Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2021. № 2 (101). С. 27-33.
7. Назаренко В. О. Підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади на регіональному рівні. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9. №1. С. 133-141.
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 67. Ст. 2155.
9. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>
10. Моніторинг та оцінка регіональних стратегій розвитку: практичний посібник. EU4RLD / U-LEAD з Європою, 2021. 73 с. URL: <https://rdpa.regionet.org.ua/images/129/ua.pdf>

References:

1. Bereza A.V., Lohvinenko V.H. & Smetanin YE.V. (2020) Informatsiyno-analitychne zabezpechennya orhaniv publichnoyi vlady v umovakh tsyvrovoyi transformatsiyi suspil'stva: monohrafiya [Information and analytical support of public authorities in the context of digital transformation of society: monograph] Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Krashchi praktyky tsyvrovizatsiyi administratyvnykh posluh v Ukrayini ta sviti: analitychnyy zvit. Ministerstvo ta Komitet tsyvrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. [Best practices in digitalization of administrative services in Ukraine and the world: analytical report. Ministry and Committee of Digital Transformation of Ukraine.] Kyiv, 2022. [in Ukrainian].
3. Ministerstwo Cyfryzacji. Zintegrowana Platforma Analityczna. [Ministry of Digital Affairs. Integrated Analytical Platform] (n.d.). <https://www.gov.pl/> Retrieved from: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/zintegrowana-platforma-analityczna> [in Polish].
4. S'omin S. V. (2021) Informatsiyno-analitychne zabezpechennya derzhavnoho upravlinnya v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukrayini: analit. dop. [Information and analytical support of state administration in the context of decentralization of power in Ukraine: analytical supplement] Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
5. Regions in the European Union: Nomenclature of territorial units for statistics NUTS 2021/EU-27. Eurostat. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. (n.d.). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home> Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-21-008> [in English].
6. Verkholyad D. YU. (2021) Mekhanizm derzhavnoho upravlinnya innovatsiynymy proektamy v ob'yednanykh terytorial'nykh hromadakh: dosvid Korolivstva Niderlandy. [The mechanism of state management of innovative projects in united territorial communities: the experience of the Kingdom of the Netherlands.] Visnyk NADU. Seriya «Derzhavne upravlinnya» Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. Series "State Administration" № 2 (101). [in Ukrainian].
7. Nazarenko V. O. (2021) Pidvyshchennya yakosti informatsiyno-analitychnoho zabezpechennya diyal'nosti orhaniv publichnoyi vlady na rehional'nomu rivni. [Improving the quality of information and analytical support for the activities of public authorities at the regional level.] Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration. Voi. 9. №1. 133-141 [in Ukrainian].



8. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi stratehiyi rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05.08.2020 № 695. [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05.08.2020 No. 695]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennya Poryadku rozroblennya rehional'nykh stratehiy rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi, a takozh provedennya monitorynhu ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi zaznachenykh rehional'nykh stratehiy i planiv zakhodiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11 lystopada 2015 r. № 932. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for developing regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of the said regional strategies and action plans»] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

10. Monitorynh ta otsinka rehional'nykh stratehiy rozvytku: praktychnyy posibnyk. EU4RLD / U-LEAD z Yevropoyu, (2021) [Monitoring and Evaluation of Regional Development Strategies: A Practical Guide. EU4RLD / U-LEAD with Europe] Retrieved from: <https://rdpa.regionet.org.ua/images/129/ua.pdf> [in Ukrainian].



УДК 35.08

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-373-383](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-373-383)

Орган Сергій Іванович аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, <https://orcid.org/0009-0005-5639-1156>

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Анотація. У дослідження проаналізовані сучасні проблеми стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні. Зокрема, зазначено, що важливою проблемою є нестабільність політичного середовища, що впливає на сталість реформ та реалізацію довгострокових стратегій у сфері охорони здоров'я. Кожен новий уряд або міністр зазвичай переглядає або змінює попередні ініціативи, що гальмує процеси модернізації та адаптації системи до сучасних викликів. Обґрунтовано важливість фінансової проблеми, адже фінансування галузі системи охорони здоров'я України залишається недостатнім, що ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив. Це призводить до дефіциту сучасного обладнання, недостатнього забезпечення медикаментами та низьких заробітних плат медичних працівників, що сприяє відтоку кадрів за кордон. Зазначено на важливості проблеми кадрового забезпечення, яка напряму пов'язана з фінансуванням галузі, проблемами отримання вищої освіти, війною та воєнними діями, а також «відтоком» кадрів за кордон. Визначений недостатній рівень цифровізації системи охорони здоров'я. Хоча запроваджено електронну систему охорони здоров'я (eHealth), її інтеграція з регіональними та місцевими системами залишається фрагментарною. Відсутність єдиної бази пацієнтів, проблеми з кібербезпекою та повільне впровадження телемедицини обмежують можливості для ефективного збору, аналізу та використання даних у процесі прийняття рішень. Звернуто увагу на проблемі корупції та неефективному управлінні ресурсами у сфері охорони здоров'я. Зазначено про проблему доступності медичних послуг в Україні, яка залишається нерівномірною, що особливо загострилося в умовах війни, оскільки бойові дії спричинили значне навантаження на систему охорони здоров'я та порушили функціонування медичних закладів у прифронтових і тимчасово окупованих територіях. Руйнування лікарень, амбулаторій та аптек, нестача медичного персоналу, перебої у постачанні медикаментів і обладнання, проблеми з евакуацією поранених і транспортуванням тяжкохворих пацієнтів суттєво ускладнили доступ громадян до необхідної медичної допомоги. Зазначено на відсутності комплексного підходу до профілактичної медицини, що є ще одним викликом в умовах розвитку системи охорони здоров'я України.



Зазначені проблеми мають вирішуватися у комплексі з урахуванням інноваційних механізмів розвитку системи охорони здоров'я, запровадження цифровізації у всі підсистеми охорони здоров'я України, покращення фінансування та залучення висококваліфікованих фахівців.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, система охорони здоров'я, проблеми реформування системи охорони здоров'я, цифровізація охорони здоров'я, кадрове забезпечення охорони здоров'я, фінансування системи охорони здоров'я.

Organ Serhiy Ivanovych postgraduate student of the Department of Public Management and Administration, Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav, <https://orcid.org/0009-0005-5639-1156>

CURRENT PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN UKRAINE

Abstract. The study analyzes the current problems of strategic management in the healthcare sector in Ukraine. An important problem is the instability of the political environment, which affects the sustainability of reforms and the implementation of long-term strategies in the healthcare sector. Each new government or minister usually revises or changes previous initiatives, which slows down the processes of modernization and adaptation of the system to modern challenges. The author substantiates the importance of the financial problem, because the financing of the healthcare sector in Ukraine remains insufficient, which complicates the implementation of strategic initiatives. This leads to a shortage of modern equipment, insufficient provision of medicines and low salaries of medical workers, which contributes to the outflow of personnel abroad. The article notes the importance of the problem of staffing, which is directly related to the financing of the sector, problems with obtaining higher education, war and military operations, as well as the "outflow" of personnel abroad. An insufficient level of digitalization of the healthcare system is identified. Although an electronic health system (eHealth) has been introduced, its integration with regional and local systems remains fragmented. The lack of a single patient database, cybersecurity issues, and slow implementation of telemedicine limit the opportunities for effective collection, analysis, and use of data in decision-making. The author draws attention to the problem of corruption and inefficient resource management in the health sector. The article notes the problem of access to medical services in Ukraine, which remains uneven, which has been especially exacerbated in wartime, as hostilities have placed a significant burden on the health system and disrupted the functioning of medical institutions in frontline and temporarily occupied territories. The destruction of hospitals, clinics, and pharmacies, the shortage of medical personnel, disruptions in the supply of medicines and equipment, problems with the evacuation of the



wounded and the transportation of seriously ill patients have significantly complicated citizens' access to necessary medical care. The author notes the lack of a comprehensive approach to preventive medicine, which is another challenge in the development of the Ukrainian healthcare system.

These problems should be solved in a complex manner, taking into account innovative mechanisms for the development of the healthcare system, the introduction of digitalization in all healthcare subsystems in Ukraine, improving financing and attracting highly qualified specialists.

Keywords: public administration, strategic management, healthcare system, problems of healthcare system reform, healthcare digitalization, healthcare staffing, healthcare system financing.

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я України покликана вирішувати важливі стратегічні завдання функціонування та розвитку країни, серед яких насамперед зміцнення фізичного та соціального благополуччя громадян, задоволення всіх без винятку потреб у медичній допомозі. Система охорони здоров'я входить до найважливіших факторів повноцінного функціонування трудової сфери та об'єктивно орієнтована на відновлення та розвиток людського потенціалу країни, забезпечуючи необхідне відтворення та якість трудових ресурсів.

Актуальність дослідження стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, Україна переживає період значних змін у сфері охорони здоров'я, зокрема через реалізацію медичної реформи. Впровадження нових підходів, таких як фінансування за принципом "гроші йдуть за пацієнтом", потребує ефективного стратегічного управління для забезпечення стійкості та адаптивності медичних установ. По-друге, система охорони здоров'я в Україні стикається з обмеженістю фінансових та матеріальних ресурсів. Стратегічне управління дозволяє оптимізувати витрати, покращити якість медичних послуг та забезпечити доступність лікування для всіх верств населення. Крім того, пандемія COVID-19 та війна показали слабкі місця в організації медичних послуг, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій. Стратегічне управління допомагає розробити механізми адаптації до таких кризових ситуацій та підвищити готовність системи охорони здоров'я до нових викликів. Окрім того, стратегічне управління сприяє підвищенню не лише ефективності, але й якості медичних послуг через впровадження нових методів організації роботи медичних установ, підвищення професіоналізму медичних працівників і створення нових стандартів лікування.

Нарешті, у зв'язку з реформами та соціально-економічними проблемами в Україні необхідно розробити стратегію, яка забезпечить рівний доступ до медичних послуг незалежно від місця проживання або соціального статусу пацієнтів.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання реформування системи охорони здоров'я в Україні, механізми реформування національної системи охорони здоров'я, імплементація позитивного міжнародного досвіду у національну систему охорони здоров'я, розвиток інноваційних форм та методів надання медичної допомоги, визначення пріоритетів розвитку системи охорони здоров'я України в умовах війни та ін. аналізують багато науковців, зокрема: А. Ватанов, О. Вівсяник, І. Драган, З. Гбур, Д. Карамишев, С. Книш, М. Колядич, Л. Криничко, М. Мамчин, В. Михальчук, О. Набхан, Н. Орлова, Л. Погребняк, О. Рогачевський, Л. Рудакова, Т. Сабецька, Л. Сазоненко, Ю. Самойлик, Л. Серієнко, Л. Соколенко, Л. Стефанишин, О. Толстанов, В. Яценко та ін.

Метою статті є систематизація сучасних проблем стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу. Проблеми стратегічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні мають комплексний характер і є наслідком багаторічного недофінансування, недосконалого законодавства, корупційних ризиків, недостатньої цифровізації, кадрового дефіциту та низького рівня стратегічного планування.

Однією з ключових проблем є нестабільність політичного середовища, що впливає на сталість реформ та реалізацію довгострокових стратегій. Постійні зміни керівництва Міністерства охорони здоров'я України, недостатня спадковість реформ і відсутність чіткої стратегії розвитку системи призводять до хаотичності управлінських рішень та непослідовності політики. Кожен новий уряд або міністр зазвичай переглядає або змінює попередні ініціативи, що гальмує процеси модернізації та адаптації системи до сучасних викликів. Наприклад, медична реформа, започаткована у 2017 році, передбачала перехід до страхової медицини та зміну принципів фінансування, однак через зміну урядів у 2019–2021 роках її реалізація зазнала численних коригувань, що ускладнило повномасштабне впровадження нових механізмів [1].

Крім того, відсутність політичного консенсусу щодо стратегічних напрямів розвитку системи охорони здоров'я часто призводить до нестачі фінансування для довгострокових програм, оскільки розподіл бюджетних коштів змінюється залежно від пріоритетів конкретного уряду. Наприклад, реформування екстреної медичної допомоги розпочалося, але через зміну пріоритетів нових керівників його фінансування було скорочене, що призвело до неповного оновлення автопарку "швидких" і нерівномірного впровадження системи диспетчеризації.

Також нестабільність політичного середовища впливає на спроможність держави реагувати на кризові ситуації, як це стало очевидним під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Часті зміни керівництва Міністерства охорони здоров'я у період пандемії призвели до неузгодженості заходів боротьби з вірусом, зокрема у питаннях вакцинації, логістики постачання



засобів захисту та лікарських препаратів. Аналогічно, у 2022 році війна зумовила необхідність екстрених рішень щодо евакуації лікарень, реорганізації системи надання допомоги в умовах воєнного стану та координації міжнародної гуманітарної допомоги, але часті зміни у керівних органах та відсутність довгострокового планування ускладнювали оперативність і ефективність дій.

Наступні проблеми – це фінансові проблеми. Фінансування галузі залишається недостатнім, що ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив. Попри запровадження державних гарантій медичного обслуговування через Національну службу здоров'я України, фінансова модель залишається не до кінця ефективною, а бюджетні кошти нерідко розподіляються непрозоро [1]. Це призводить до дефіциту сучасного обладнання, недостатнього забезпечення медикаментами та низьких заробітних плат медичних працівників, що сприяє відтоку кадрів за кордон.

Через недостатність фінансування лікарні змушені працювати в умовах застарілої матеріально-технічної бази, що негативно впливає на якість надання медичних послуг. Багато закладів, особливо у сільській місцевості, не мають сучасного обладнання, необхідного для діагностики та лікування складних захворювань, що змушує пацієнтів звертатися до приватних клінік або шукати допомоги за кордоном. Крім того, обмежене фінансування не дозволяє реалізувати масштабні програми оновлення лікарняної інфраструктури, що є критично важливим у контексті відновлення медичних закладів, зруйнованих унаслідок війни.

Недостатність бюджетного фінансування також позначається на оплаті праці медичних працівників, що спричиняє їхню масову трудову міграцію до країн ЄС, де зарплати значно вищі. Це загострює кадрову кризу в Україні, особливо в регіонах, і призводить до дефіциту лікарів та медичних сестер у державних закладах охорони здоров'я. Водночас низькі заробітні плати не стимулюють молодь обирати медичні спеціальності, що в довгостроковій перспективі ще більше ускладнить забезпечення системи охорони здоров'я кваліфікованими кадрами.

Фінансова модель охорони здоров'я, що ґрунтується на державних гарантіях медичного обслуговування, також має недоліки, оскільки наявний обсяг коштів у Національній службі здоров'я України не покриває реальні витрати закладів [2]. Це змушує лікарні шукати додаткові джерела доходів, що нерідко призводить до напівофіційних або неформальних платежів з боку пацієнтів, фактично зводячи нанівець принцип безкоштовної медицини.

Крім того, через обмеженість фінансування недостатньо розвиваються стратегічно важливі напрями, такі як профілактична медицина, трансплантологія, реабілітаційна допомога, психічне здоров'я та розвиток електронної медицини. Відсутність довгострокових інвестицій у ці сфери не дозволяє зменшити навантаження на систему та запобігти зростанню рівня захворюваності населення.



Кадрова криза є ще одним критичним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність медичної системи, доступність і якість надання медичних послуг. Основною причиною кадрової кризи є масова трудова міграція лікарів і медичних сестер до країн Європейського Союзу, де умови праці та рівень заробітної плати значно вищі. Це призводить до відчутного дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо в регіонах, що ускладнює забезпечення населення належною медичною допомогою.

Низький рівень оплати праці медичних працівників в Україні є ключовим демотивуючим фактором, який спричиняє як відтік кадрів за кордон, так і перехід спеціалістів у приватний сектор, де умови роботи є кращими [3; 4]. Попри поступове зростання заробітних плат, вони все ще не відповідають рівню навантаження та відповідальності лікарів, що створює значні соціальні ризики та знижує престиж медичної професії.

Додатковою проблемою є недостатній рівень державної підтримки освітніх програм для підготовки нових кадрів. Вартість навчання у медичних університетах залишається високою, що робить медичну освіту малодоступною для багатьох абітурієнтів. Водночас кількість бюджетних місць є обмеженою, що не дозволяє забезпечити необхідний рівень підготовки майбутніх лікарів у необхідному обсязі [1]. Навіть після закінчення навчання багато випускників не залишаються працювати в державних медичних закладах через низьку оплату та відсутність перспектив професійного розвитку.

Слід звернути увагу на те, що існує нерівномірний розподіл кадрів між регіонами, який призводить до критичного дефіциту лікарів у сільській місцевості. Молоді спеціалісти переважно обирають роботу у великих містах або шукають можливості для працевлаштування за кордоном, тоді як у віддалених районах спостерігається нестача не лише вузькопрофільних спеціалістів, а й навіть лікарів загальної практики. Це посилює проблему доступності медичних послуг для населення та змушує людей звертатися до переповнених міських лікарень або взагалі відмовлятися від отримання медичної допомоги.

Система післядипломної освіти та підвищення кваліфікації медичних працівників також потребує реформування, оскільки наявні програми не завжди відповідають сучасним викликам та не забезпечують необхідного рівня підготовки для роботи з новітніми технологіями та методами лікування. Обмежене фінансування навчальних закладів та недостатня кількість тренінгових програм для лікарів погіршують ситуацію, що унеможливорює ефективне оновлення знань і професійних навичок медичних працівників [5].

Окрім цих проблем, кадрова політика у сфері охорони здоров'я часто страждає від відсутності прозорих механізмів призначення на керівні посади, що сприяє корупційним ризикам та низькій ефективності управління.

Недостатній рівень цифровізації також залишається серйозною перешкодою для ефективного стратегічного управління. Хоча запроваджено





електронну систему охорони здоров'я (eHealth), її інтеграція з регіональними та місцевими системами залишається фрагментарною. Відсутність єдиної бази пацієнтів, проблеми з кібербезпекою та повільне впровадження телемедицини обмежують можливості для ефективного збору, аналізу та використання даних у процесі прийняття рішень.

Слід звернути увагу на неповне охоплення лікарень та амбулаторій електронними медичними записами, що ускладнює доступ до медичної інформації як для лікарів, так і для пацієнтів. Багато лікарень, особливо у сільській місцевості, не мають необхідного обладнання для роботи з електронними системами, а лікарі змушені дублювати ведення документації у паперовому форматі, що збільшує навантаження на персонал і знижує ефективність роботи [6]. Відсутність єдиної електронної бази пацієнтів ускладнює координацію між різними рівнями надання медичних послуг, що призводить до дублювання аналізів, втрати важливої інформації про анамнез пацієнтів і неефективного використання ресурсів.

Недостатній рівень цифровізації також впливає на ефективність державного фінансування та контролю за витратами у сфері охорони здоров'я. Через слабку автоматизацію процесів у деяких лікарнях зберігається практика ручного введення даних, що створює ризики помилок, маніпуляцій. Електронні закупівлі ліків та медичного обладнання ще не повністю інтегровані у загальнодержавну систему, що ускладнює прозорий розподіл ресурсів та оперативний контроль за їх використанням.

Додатковим викликом є слабкий розвиток телемедицини, яка могла б значно покращити доступність медичних послуг, особливо для жителів віддалених регіонів. Відсутність належного фінансування для впровадження телемедичних платформ, недостатній рівень підготовки лікарів до використання цифрових інструментів і нестабільне інтернет-з'єднання у сільській місцевості унеможливають повноцінне використання дистанційних консультацій. У той час як у багатьох розвинених країнах телемедицина стала ефективним засобом надання первинної допомоги та контролю за хронічними захворюваннями, в Україні вона досі залишається малорозвиненою і впроваджується точково, без належної державної підтримки. Крім того, слід враховувати питання кібербезпеки та захисту персональних даних пацієнтів. Через низький рівень цифрової грамотності персоналу та відсутність ефективних механізмів кіберзахисту в медичних установах існує ризик витоку конфіденційної інформації, що може призвести до зловживань та порушення прав пацієнтів. Зростання кібератак у воєнний час ще більше загостило цю проблему, оскільки російські хакери неодноразово атакували українські державні системи, що створює загрозу для стабільності функціонування медичних установ.

Корупція та неефективне управління ресурсами у сфері охорони здоров'я залишаються однією з найбільших загроз для стратегічного розвитку.





Закупівлі медикаментів і медичного обладнання часто супроводжуються зловживаннями, що призводить до нераціонального використання бюджетних коштів. Непрозорість тендерних процедур та неефективний контроль за витратами коштів підривають довіру громадян до медичної системи.

Доступність медичних послуг в Україні залишається нерівномірною, що особливо загострилося в умовах війни, оскільки бойові дії спричинили значне навантаження на систему охорони здоров'я та порушили функціонування медичних закладів у прифронтових і тимчасово окупованих територіях. Руйнування лікарень, амбулаторій та аптек, нестача медичного персоналу, перебої у постачанні медикаментів і обладнання, проблеми з евакуацією поранених і транспортуванням тяжкохворих пацієнтів суттєво ускладнили доступ громадян до необхідної медичної допомоги. Військові дії призвели до фізичного знищення медичної інфраструктури в багатьох регіонах, зокрема на сході та півдні України. Багато лікарень були пошкоджені або зруйновані внаслідок обстрілів, а медичний персонал змушений був евакуюватися, що створило критичний дефіцит лікарів і медсестер [7]. У деяких прифронтових районах населення залишилося без можливості отримати навіть базову медичну допомогу, оскільки місцеві заклади не можуть працювати через відсутність електроенергії, водопостачання або необхідних медикаментів.

Крім того, через нестабільну безпекову ситуацію виникають труднощі з логістикою постачання ліків, зокрема життєво необхідних препаратів для пацієнтів із хронічними захворюваннями, такими як цукровий діабет, серцево-судинні патології або онкологія. Перебої в роботі аптек і складність доставлення медикаментів на території, що знаходяться під постійними обстрілами, ставлять під загрозу життя тисяч українців, які залежать від регулярного прийому ліків.

Нерівномірний доступ до медичних послуг також проявляється у скороченні кількості спеціалізованих закладів та відсутності вузькопрофільних спеціалістів у певних регіонах. В умовах війни багато лікарів були мобілізовані до Збройних Сил України або виїхали за кордон, що призвело до дефіциту професіоналів у державних лікарнях. Найбільш відчутна нестача хірургів, анестезіологів, неврологів та реабілітологів, що особливо критично в умовах, коли кількість поранених цивільних і військових постійно зростає.

Евакуація поранених та тяжкохворих пацієнтів із прифронтових регіонів залишається складним завданням через постійні обстріли та нестачу транспорту, обладнаного для медичної евакуації. Водночас у західних областях, куди переважно евакуюють пацієнтів, лікарні перевантажені, що ускладнює швидке надання допомоги та проведення планових операцій.

Окремою проблемою є психологічний стан населення, особливо внутрішньо переміщених осіб та людей, які пережили бойові дії. Доступ до психіатричної та психологічної допомоги залишається обмеженим через нестачу кваліфікованих спеціалістів та недостатню кількість реабілітаційних



центрів, що загрожує зростанням випадків посттравматичного стресового розладу та інших психічних розладів у майбутньому.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що війна значно поглибила проблему нерівномірної доступності медичних послуг, що проявляється у знищенні медичної інфраструктури, дефіциті персоналу, перебоях із постачанням ліків, складнощах з евакуацією пацієнтів і перевантаженні лікарень у більш безпечних регіонах. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає термінове відновлення медичних закладів, створення гнучкої системи евакуації, посилення міжнародної допомоги у забезпеченні ліками та обладнанням, а також розвиток медичної реабілітації та психологічної підтримки для постраждалих від війни.

Відсутність комплексного підходу до профілактичної медицини є ще одним викликом в умовах розвитку системи охорони здоров'я України. Українська система охорони здоров'я зосереджена переважно на лікуванні хвороб, а не на їхньому попередженні. Це призводить до високої смертності від серцево-судинних захворювань, онкології та інших хронічних недуг, які можна було б запобігти шляхом ефективної профілактики та ранньої діагностики.

На сьогодні спостерігається тенденція щодо низького рівня диспансеризації та ранньої діагностики, що унеможливорює своєчасне виявлення багатьох захворювань, зокрема серцево-судинних, онкологічних та ендокринних патологій. Багато українців звертаються до лікаря вже на пізніх стадіях хвороби, коли лікування стає складнішим, дорожчим і менш ефективним. Відсутність регулярних профілактичних оглядів і недостатня поінформованість населення про важливість ранньої діагностики сприяють збільшенню смертності від неінфекційних хвороб, які могли б бути попереджені на ранніх етапах. Ще одним суттєвим недоліком є недостатня увага до програм вакцинації та загальної профілактики інфекційних захворювань. Попри наявність національного календаря щеплень, рівень охоплення населення вакцинацією залишається нестабільним через проблеми з доступом до вакцин, недовіру до імунізації та низький рівень просвітницької роботи. Особливо це стало помітним під час пандемії COVID-19, коли недоліки в комунікації держави з населенням спричинили поширення антивакцинальних настроїв, що загрожує спалахами інфекційних захворювань у майбутньому [8].

Відсутність комплексного підходу до профілактики також проявляється у низькому рівні державних програм з популяризації здорового способу життя. В Україні недостатньо працюють механізми, що стимулюють населення до зниження рівня тютюнопаління, надмірного вживання алкоголю, збільшення фізичної активності та правильного харчування [1]. Нездоровий спосіб життя є однією з головних причин поширеності ожиріння, діабету, гіпертонії та інших захворювань, які можна було б значно зменшити за допомогою профілактичних заходів.



Також варто відзначити слабку інтеграцію сімейних лікарів у систему профілактичної медицини. Попри те, що в межах медичної реформи саме на них покладено функцію первинної профілактики, на практиці вони часто займаються лише лікуванням уже наявних захворювань через велике навантаження, відсутність мотивації та недостатнє фінансування превентивних заходів. Крім того, профілактична медицина вимагає комплексної співпраці між різними секторами – освітою, соціальними службами, роботодавцями та медичними закладами, проте в Україні така взаємодія є слабо розвиненою, що не дозволяє реалізувати системний підхід до збереження здоров'я населення.

Відсутність комплексного підходу до профілактичної медицини в Україні створює додаткове навантаження на систему охорони здоров'я, збільшує кількість важких захворювань, підвищує витрати на їхнє лікування та скорочує тривалість життя населення. Для розв'язання цієї проблеми необхідно впроваджувати ефективні державні програми профілактики, покращувати доступ до діагностики, підвищувати рівень вакцинації, розвивати здоровий спосіб життя серед громадян та активніше залучати сімейних лікарів до превентивної медицини.

Зазначені проблеми мають вирішуватися у комплексі з урахуванням інноваційних механізмів розвитку системи охорони здоров'я, запровадження цифровізації у всі підсистеми охорони здоров'я України, покращення фінансування та залучення висококваліфікованих фахівців.

Висновки. Враховуючи проблеми, стратегічне управління в сфері охорони здоров'я України потребує комплексних реформ, стабільного фінансування, ефективної цифровізації, антикорупційних заходів, розвитку кадрового потенціалу та посиленої уваги до профілактичної медицини. Без системного підходу до вирішення цих викликів покращення стану медицини буде значно ускладненим.

Література:

1. Сабецька Т. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-54>
2. Шевчук Р. В. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в сучасній Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 95-101. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-13)
3. Барзилович А.Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. URL: <http://www.investplan.com.ua/?or=1&z=7011&i=20>
4. Карлаш В. В. Державне регулювання сучасним станом охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 161-164. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf
5. Білоконна Н.С. Особливості проведення післядипломної медичної освіти у воєнний час. *II Навчально-методична конференція «Актуальні проблеми якісної підготовки медичних кадрів у надзвичайних умовах»: тези доповідей навчально-методичної конференції (м. Вінниця, 7 лютого 2024 року)*. Вінниця: Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова, 2024. С. 17-18.





6. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(1). С. 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402>

7. Вітрова Ю. Медицина в умовах війни: IT-революція і розвиток після конфлікту. URL: https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_meditsina_umovah_viyini.html

8. Максимович М.І., Литвин Н.А. Актуальні проблеми доступу до медицини під час воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 9. С. 330-332. URL: http://lsej.org.ua/9_2022/80.pdf

References:

1. Sabetska, T. (2021), Problemy ta perspektyvy finansovoho zabezpechennia sfery okhorony zdorovia ukrainy [Problems and prospects of financial support for the healthcare sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, № 27, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-54> [in Ukrainian].

2. Shevchuk, R. V. (2022), Problemy reformuvannia systemy okhorony zdorovia v suchasni Ukraini [Problems of reforming the healthcare system in modern Ukraine]. *Publichne uriaduvannia - Public governance*, № 3 (31), pp. 95-101. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-13) [in Ukrainian].

3. Barzylovych, A.D. (2020), Reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini: stratehichni aspekty [Reforming the healthcare system in Ukraine: strategic aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, № 2, available from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7011&i=20> [in Ukrainian].

4. Karlash, V. V. (2020), Derzhavne rehuliuivannia suchasnym stanom okhorony zdorov'ia Ukrainy [State regulation of the current state of health care in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid Investments: practice and experience*, № 1, pp. 161-164, available from http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf [in Ukrainian].

5. Bilokonna, N.S. (2024), Osoblyvosti provedennia pisliadyplomnoi medychnoi osvity u voiennyi chas [Peculiarities of conducting postgraduate medical education in wartime]. *II Navchalno-metodychna konferentsiia «Aktualni problemy yakisnoi pidhotovky medychnykh kadrov u nadzvychainykh umovakh»: tezy dopovidei navchalno-metodychnoi konferentsii (m. Vinnytsia, 7 liutoho 2024 roku) - . II Educational and methodological conference "Actual problems of high-quality training of medical personnel in emergency conditions": abstracts of reports of the educational and methodological conference (Vinnytsia, February 7, 2024)*. Vinnytsia: Vinnytskyi natsionalnyi medychnyi universytet im. M.I. Pyrohova, pp. 17-18 [in Ukrainian].

6. Kvitka, S. & Myrhorodska, M. (2024), Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia: faktory vplyvu na yakist zhyttia naseleння [Digital transformation of the health care system: factors influencing the quality of life of the population]. *Aspekty publichnoho upravlinnia - Aspects of public administration*, №12(1), pp. 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402> [in Ukrainian].

7. Vitrova, Yu. (2023), Medytsyna v umovakh viyny: IT-revoliutsiia i rozvytok pislia konfliktu [Medicine in wartime: IT revolution and development after the conflict]. available from https://lb.ua/news/2023/09/15/574951_meditsina_umovah_viyini.html [in Ukrainian].

8. Maksymovych, M.I. & Lytvyn, N.A. (2022), Aktualni problemy dostupu do medytsyny pid chas voiennoho stanu [Current problems of access to medicine during martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal - Legal scientific electronic journal*, № 9, pp. 330-332. available from http://lsej.org.ua/9_2022/80.pdf [in Ukrainian].



УДК 35.071:321.01

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-384-394](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-384-394)

Петровський Петро Михайлович доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування, Національний університет Львівська політехніка, тел.: (050)370-97-47, <https://orcid.org/0000-0001-8521-2384>

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ПРИНЦИП ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНО-МЕДИЧНІЙ СФЕРІ

Анотація. Постановка проблеми. Обов'язковим елементом сучасного демократичного розвитку є подолання соціальної нерівності, формування суспільства рівних можливостей для різних соціальних груп. Перед публічною політикою стоїть завдання сформувати інклюзивне суспільне середовище, толерантне й доступне для людей з обмеженими можливостями. Для сучасної України питання інклюзії стоїть особливо гостро в силу низки причин, зокрема таких, як незавершеність подолання спадкових проблем нерівної соціальної доступності, збільшення кількості осіб з інвалідністю внаслідок повномасштабної російсько-української війни та дефіцит коштів для вирішенні нагальних гуманітарних питань.

Вказані обставини зумовлюють необхідність оптимізації діяльності всіх суб'єктів публічного управління для належного й ефективного ставлення до впровадження політики інклюзивності, що можливе за умови дотримання відповідного принципу. Сказане визначило мету і зміст цієї статті.

Виклад основного матеріалу. Розглянуто історію становлення концепції інклюзивного суспільства та її трансформацію у практику публічного управління як необхідну умову демократичного розвитку. Зафіксовано особливості формування української політики інклюзивності, досягнення у затвердженні її нормативно-правових основ, форм і засобів втілення. Обґрунтовано важливість для публічного управління дотримуватися принципу інклюзивності як універсальної комплексної вимоги забезпечення рівних прав всіх громадян щодо доступу до соціальних благ і послуг. Зміст принципу розкрито через акцентування уваги на єдності його онтологічних, регулятивних і особистісних аспектів. Розглянуто особливості застосування принципу інклюзивності в медичній, економічній та освітній сферах. Підкреслено ефективність використання технічних можливостей цифровізації та штучного інтелекту для формування доступного соціального середовища.

Висновки та пропозиції. Обґрунтовано значення принципу інклюзивності для ефективного публічного управління. Визначено основні напрями його дотримання (медицина, освіта, економіка) та технологічні засоби реалі-



зації (цифровізація). Подальші дослідження теми пропонується здійснювати у напрямі більш повного висвітлення соціальних наслідків дотримання принципу інклюзивності.

Ключові слова: публічна політика, інклюзивність, принцип, принцип інклюзивності, доступне соціальне середовище, люди з інвалідністю, медицина, освіта, цифровізація, штучний інтелект.

Petrovskyy Petro Mykhailovych Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Governance Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (050) 370-97-47, <https://orcid.org/0000-0001-8521-2384>

INCLUSIVITY AS A PRINCIPLE OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE SOCIO-MEDICAL SPHERE

Abstract. An essential component of contemporary democratic development is the elimination of social inequality and the creation of a society with equal opportunities for different social groups. Public policy is tasked with building an inclusive social environment that is tolerant of and accessible to people with disabilities. In the context of modern Ukraine, the issue of inclusivity is particularly acute due to a number of factors, including the unresolved legacy of unequal access to social services, the growing number of persons with disabilities as a result of the full-scale Russian–Ukrainian war, and a shortage of financial resources to address urgent humanitarian needs.

These circumstances necessitate the optimization of all public governance actors to ensure a proper and effective implementation of inclusivity policy, which is only possible when this principle is fully upheld. This imperative defines the purpose and content of the article.

The history of the concept of an inclusive society is explored, as well as its transformation into a component of public governance practice—a necessary precondition for democratic development. The specifics of Ukraine’s inclusivity policy are examined, including achievements in the development of its legal and regulatory framework, the institutional forms, and mechanisms of implementation. The importance of adhering to the principle of inclusivity in public governance is substantiated, highlighting it as a universal and comprehensive requirement for guaranteeing equal rights and access to social goods and services for all citizens. The principle is presented through the interconnection of its ontological, regulatory, and personal dimensions. The application of the inclusivity principle in the medical, economic, and educational sectors is analyzed. The effectiveness of using the technological potential of digitalization and artificial intelligence to create an accessible social environment is emphasized.

The significance of the inclusivity principle for effective public governance is substantiated. The main directions for its implementation are identified (healthcare,



education, economy), along with the technological tools that support it (particularly digitalization). It is proposed that further research should focus on more fully exploring the social implications of applying the inclusivity principle.

Keywords: public policy, inclusivity, principle, principle of inclusivity, accessible social environment, people with disabilities, healthcare, education, digitalization, artificial intelligence.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі питання подолання соціальної нерівності є надважливими і стоять на порядку денному міжнародних організацій. МВФ, ОЕСР, ООН, Світовий банк, Міжнародний центр політики інклюзивного зростання намагаються подолати розбіжності у розподілі глобального доходу, залучити основні соціальні групи населення до економічного розвитку та сформувати суспільство толерантне до людей з обмеженими можливостями через стать, вік або фізичне здоров'я. Формування суспільства рівних можливостей для різних соціальних груп є одним із обов'язкових елементів сучасного демократичного розвитку. Перед публічною політикою розвинутих країн стоїть завдання сформувати інклюзивне суспільне середовище, толерантне й доступне для людей з обмеженими можливостями. Для сучасної України питання соціальної інклюзії стоїть особливо гостро в силу низки причин, зокрема таких, як:

- незавершеність подолання проблем дискримінаційної політики щодо осіб з обмеженими можливостями та нерівної соціальної доступності, що залишилися від СРСР;
- здійснення реформи децентралізації та переорієнтація завдань соціальної політики на їх виконання органами місцевого самоврядування;
- збільшення кількості молодих людей з інвалідністю внаслідок повномасштабної російсько-української війни;
- першочерговість спрямування коштів і матеріальних ресурсів на потреби оборони та їх дефіцит для вирішенні нагальних гуманітарних питань тощо.

Вказані обставини зумовлюють необхідність оптимізації діяльності всіх суб'єктів публічного управління та підвищення її ефективності у сфері формування інклюзивного соціального середовища. Дієвим чинником цього процесу має стати дотримання принципу інклюзивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інклюзивність як необхідна властивість демократичного суспільства отримала широкий спектр висвітлення в науковій літературі. На її значенні в публічній політиці і загальносоціальному процесі акцентував увагу Ю. Габермас [1], Ф. Фукуяма [2] та інші. Питання інклюзії ввійшли у зміст діяльності міжнародних організацій [3, 4] та отримали належний рівень застосування у законодавстві [5, 6, 7, 8] і нормативно-правових документах України [9, 10] Питання інклюзивного розвитку представлені в економічній літературі [11] і в публікаціях із освітньої



проблематики [12]. Особлива увага інклюзії приділяється у медицині, де вона стала необхідною частиною теоретичних розробок і реабілітаційних методик [13, 14].

Актуальність проблематики інклюзивного суспільства зумовлена поширенням демократичних і гуманістичних цінностей – цінностей людського життя і здоров'я та активної й повноцінної участі кожного в житті суспільства. У цьому контексті визначається **мета статті** – розкрити методологічне значення інклюзивності як універсального принципу публічного управління та його застосування в соціально-медичній сфері.

Виклад основного матеріалу. Історично теорія інклюзивного розвитку формувалася в контексті пошуку шляхів розвитку демократії та необхідності досягнення справедливості у забезпечення рівних можливостей для всіх членів суспільства. У середині 20-го століття відбулося усвідомлення гуманістичного значення соціального різноманіття та потреб осіб особливих соціальних груп. А також був здійснений перехід від медичної моделі ставлення до людей з інвалідністю до розуміння соціальної природи їх обмежень. Такий підхід заперечує також патерналістське ставлення до особи з інвалідністю, коли все зводиться до соціальної опіки і медичного догляду. Принцип інклюзивності акцентує увагу на необхідності усунення бар'єрів та забезпеченні вільного доступу всіх груп населення до праці, освіти, культури та інших сфер діяльності. Тим самим формується соціальне середовище, де вітається різноманітність і кожна людина може знайти себе, реалізувати свій потенціал та бути активним членом громади і суспільства.

У сучасному глобалізованому світі питання подолання соціальної нерівності є надважливими і стоять на порядку денному міжнародних організацій. МВФ, ОЕСР, ООН, Світовий банк, Міжнародний центр політики інклюзивного зростання намагаються подолати розбіжності у розподілі глобального доходу, залучити основні соціальні групи населення до економічного розвитку та сформувати суспільство толерантне до людей з інвалідністю.

Основою нормативно-правового забезпечення дієвості принципу інклюзивності служать положення Конвенції прав осіб з інвалідністю [3] та Світової організації здоров'я [4] про те, що діяльність публічної влади має спиратися на законодавчо закріплені демократичні основи. А управлінські дії повинні впроваджувати верховенство приватного права особи та такі суспільні цінності як справедливість і захист честі та гідності людини.

Питання забезпечення соціальної інклюзії досить гостро стоять в сучасній Україні. За офіційними даними, кількість осіб з інвалідністю в Україні, становить близько 3 мільйонів, з яких понад 300 тисяч набули цього статусу після початку повномасштабної війни росії проти України в 2022 році [10].

Така ситуація є серйозним викликом для суспільства, потребує відповідного масштабного реагування з боку всього суспільства та ставить надзвичайні завдання публічній владі. Проблемність питання усугубляється еконо-



мічною та демографічною кризою породженою війною й незначним управлінським досвідом формування інклюзивного суспільства. Необхідно відмітити, що незалежна Україна успадкувала радянську систему соціального захисту осіб з інвалідністю, яка в рамках медико-функціональної моделі впроваджувала принципи патерналізму та ізоляції. До осіб з інвалідністю проводилася дискримінаційна політика, яка обмежувалася виплатою пільг, пенсій та інших соціальних допомог. Проте не ставилося питання їхньої повноцінної соціальної адаптації, медичної реабілітації, освіти та професійної підготовки. Зокрема, діти з інвалідністю розглядалися не як рівноправні члени суспільства, а як особи з обмеженими можливостями і тому переважно перебували в установах закритого типу.

Після здобуття незалежності в Україні поступово почала стверджуватися сучасна публічна політика інклюзивності. На законодавчому рівні був прийнятий Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" [6]. Важливим етапом у формуванні інклюзивного суспільства стало ратифікація у 2009 році Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, що започаткувало серію реформ в освіті, медицині і соціальному захисті. Була переглянута політика ставлення до осіб з інвалідністю, замість моделі благодійності була запроваджена модель рівних прав і формування інклюзивного соціального середовища. Упровадження принципу інклюзивності проявилось у прийнятті нових стратегій спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх верств суспільства шляхом створення безбар'єрного середовища в медицині, освіті та транспортній інфраструктурі.

Дослідження особливостей реалізації принципу інклюзивності в контексті здійснення публічного управління передбачає висвітлення змісту використовуваних термінів. Так, базове поняття «принцип (від лат. *principium* – початок, основа, виникнення. першоджерело)» означає «основне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади пояснень чи керівництво до дії» [15 с. 488]. У цьому визначенні явно простежуються два аспекти – теоретичний та практичний. Теоретичний – «вихідні засади пояснень», «відображення закономірностей соціальної дійсності» (там само), - що становлять основний зміст конкретного пояснення. Такий онтологічний підхід був типовим для представників античної філософії, які принцип розглядали як сутність буття природи (натурфілософи) або світу ідей (Платон). У цій інтерпретації принцип, як онтологічна основа дійсності та першоджерело всього, зумовлює виникнення та розвиток будь-яких явищ. Зрозуміла історична зумовленість і значна фаталістична спрямованість вказаного розуміння принципу. Історичне розрізнення онтологічного та практичного значення принципу відбулося в Новий час, коли, відповідно до основних тенденцій того періоду, акцентується увага на людській діяльності. Принцип набуває значення регулятивної основи останньої, фіксує сукупність настанов та імперативів здійснення соціальної активності (І Кант). Такий контент поширюється



на особистісний вимір людської діяльності, принцип «розглядається як внутрішнє переконання, максима, що задає загальне ставлення до дійсності, норм, поведінки, діяльності» [15, с. 489].

Можна констатувати, що сучасне розуміння сутності поняття «принцип» включає три взаємодоповнюючі аспекти:

- онтологічну логіку розвитку дійсності, що об'єктивно зумовлює напрям змін;
- свідоме визначення соціальним суб'єктом загальних перспектив розвитку суспільства, що реалізуються в об'єктивному процесі соціальних трансформацій;
- особистісно визначена життєва позиція, максима діяльності людини, що зумовлює основні життєві орієнтири та ставлення до суспільних ідей і процесів.

У контексті публічного управління така триєдина сутність принципу зумовлює поєднання теоретичних і практичних аспектів діяльності, впровадження його у всій системі функціонування публічної влади. Універсальне значення принципів публічного управління означає:

- його відповідність загальній тенденції розвитку суспільства (онтологічний аспект);
- повсюдну відтворюваність принципу в основних формах діяльності соціальних суб'єктів (регулятивний аспект);
- і його підтвердження на рівні особистісного переконання більшості учасників громадянських процесів (особистісне значення).

Щодо першого із названих пунктів необхідно відмітити, що загальною тенденцією сучасного розвитку суспільства є, безсумнівно, розвиток у напрямку ствердження основних демократичних цінностей – свободи і гідності людини, верховенства права [5, ст. 3 і 8].

Згідно із другим пунктом, принципи здійснення публічного управління виконують регулятивну функцію водночас відтворюючи теоретичні основи демократії, реалізовувати фундаментальні положення в практичній діяльності соціальних суб'єктів. У цьому контексті варто послатися на Ф. Фукуяму, який, розкриваючи роль загальних принципів, якими «слід керуватися під час формулювання конкретнішого політичного курсу», підкреслює, що ці «принципи впливають з теорії, що лежить в їхній основі» [2, с. 129].

А також розкриває ці основи, до яких по мимо ключових рис демократії – народовладдя, фіксується соціальне різноманіття. Останнє трактується автором досить широко та включає відмінності в діапазоні від раси до сексуальної орієнтації [2, с. 130].

Особистісне значення принципу важливе в контексті усвідомлення раціональних засад соціальної активності всіх груп громадян, включення їх в процес толерантного сприйняття суспільством. У цьому контексті цікаво звернутися до обґрунтованої Ю. Габермасом ідеї залучення іншого. Класик



розглядає інклюзію як загально соціальний принцип організації суспільства, стверджуючи що «прогресування інклюзії населення в категорію громадян...створює новий рівень абстрактної, правничо опосередкованої соціальної інтеграції» [1, с.190]. Публічна інклюзія всіх зацікавлених осіб формує дискурс «вільних і рівних учасників», де «кожен зобов'язаний залучатися до перспективи всіх інших і відтак поділяти їхнє само- та світорозуміння», з яких «вибудовується ідеально розширена «Ми»-перспектива» [1, с. 91). За допомогою «інклюзії, яка є достатньо чутливою до культурного фону індивідуальних і специфічних групових відмінностей» можна усувати різного роду дискримінації [1, с. 208].

Для розкриття змісту понять «принцип» і «принцип публічного управління» варто виокремити їх від близьких за змістом і водночас відмінних термінів, що становлять категоріальний ряд усвідомлення лінії детермінації управлінських процесів. Мова йде, насамперед, про категорії «основа», «причина» «закон» і правило». Доречність цього зумовлена тим, що кожна із названих категорій фіксує окремий аспект процесу управління і повне його відтворення (а також і практична оптимізація) можливе тільки в наслідок їх цілісного розгляду. Так, під основою розуміється об'єктивна, незалежна від суб'єкта передумова його діяльності, яка є вихідним пунктом формування власних концептуальних засад і визначення мотивів його активності. У певній мірі вказане розуміння основи співпадає із першим пунктом змісту принципу, що визначений як «онтологічна логіка розвитку дійсності, що об'єктивно зумовлює напрям змін». Проте, вже за визначенням фіксується відмінність, яка полягає в тому, основа як об'єктивна даність лише передуює формуванню концептуальних засад діяльності суб'єкта, а принцип (зокрема і в першій його частині) є раціонально усвідомленою підставою майбутніх перетворень. Змістовно ближчим до принципу є категорія «засада» - визначена концепція діяльності, що відповідає на питання «що робити?» і «як робити?». Доречно відмітити, що на відміну від концепції, принцип є результатом співвіднесення об'єктивної логіки розвитку та особистісних переконань суб'єкта, що формують низку обов'язкових вимог до управлінської діяльності.

Принципи як фундаментальні, науково обґрунтовані положення мають вирішальне значення для забезпечення позитивних результатів публічної політики та управління. А виокремлення вказаних трьох аспектів розуміння поняття принципу дозволяє більш глибоко розглянути його значення для публічного управління в цілому та роль принципу інклюзивності зокрема.

Значні досягнення в розвитку інклюзивної економіки здійснені в ЄС. Особливості реалізації принципу інклюзивності в економіці полягають у забезпеченні активної участі всіх членів суспільства в економічному процесі, створенні рівних можливостей для реалізації їхнього потенціалу, незалежно від фізичних спроможностей, етнічної належності чи соціально вразливого становища. Концепція інклюзивного економічного розвитку ґрунтується на



демократичних засадах справедливості та праві кожної людини на працю та повноцінний розвиток. Економічний аспект реалізації принципу інклюзивності вимагає впровадження широкого спектру заходів. Вони орієнтують на забезпечення рівного доступу «до економічних можливостей для всіх груп населення, незалежно від соціального статусу, статі чи фізичних можливостей»[11, с. 309]. У цьому руслі створюються програми розвитку малих і середніх підприємств, відкриття нових робочих місць тощо. Соціальна інклюзія передбачає здійснення професійної підготовки із формування необхідних для сучасного конкурентного середовища компетенцій. Реабілітаційні програми професійної підготовки створюють умови для подолання особами певних особистих недоліків залучення їх до продуктивної соціальної активності.

Принцип інклюзивності в економіці реалізується також через інформаційно-аналітичну функцію – збір даних про кількісні показники соціально-вразливих груп населення, моніторинг можливостей працевлаштування окремих категорій людей. А безпосереднім механізмом його дотримання є комплекс заходів із регулювання доходів населення, що включає податкові пільги, систему соціальних виплат – пенсії, субсидії, допомоги по безробіттю тощо.

Принцип інклюзивності лежить в основі організації навчання дітей з особливими освітніми потребами. Інклюзивне навчання реалізується системою освітніх послуг, що забезпечує дотримання основного приватного права дітей на освіту навчатися в загальноосвітньому закладі за місцем проживання. Інклюзивні освітні заклади мають забезпечити рівний доступ та рівні можливості для отримання якісної освіти. З цією метою навчальні програми та плани, методи та форми навчання адаптуються до особливих освітніх потреб різних категорій учнів. У цьому контексті перед різними інституціями публічного управління стоять завдання організації інклюзивного навчального процесу, оптимального використання існуючих ресурсів та задіяти громадські організації й громадськість щоб відповісти на потреби всіх без винятку учнів. необхідні зміни до навчальної програми та ресурсів, щоби забезпечити.

Особлива роль у вирішенні проблем інклюзії належить медицині. Важливими практичними кроками дотримання принципу інклюзії в медицині є наступні:

- імплементація міжнародного досвіду розвитку спеціалізованих медичних центрів реабілітації;
- отримання допомоги та інвестицій від міжнародних організацій (ЮНІСЕФ, ВООЗ та інш.) для розвитку безбар'єрного середовища та покращення реабілітаційних програм;
- запровадження центрів і програм психологічної підтримки ветеранів війни;
- посилення міжвідомчої взаємодії між Міністерством охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки та Міністерством соціальної політики для розробки комплексних програм підтримки людей з інвалідністю;





- формування більш різноманітної фахової підготовки медичних і соціальних працівників для надання послуг людям з інвалідністю тощо.

Потужним засобом сучасної публічної політики розвитку демократичного суспільства та є використання можливостей цифровізації та штучного інтелекту. У процесі оптимізації публічного управління шляхом реалізації принципу інклюзивності широко використовуються технології електронного врядування, які за допомогою штучного інтелекту здатні виконувати збір і систематизацію емпіричних даних. Такі технології являються ефективними для аналізу результатів інклюзивних заходів, фіксації існуючих потреб і здійснення практичних трансформацій у цій сфері. Упровадження цифровізації соціальних послуг дозволяє людям вразливих категорій отримувати державні послуги онлайн, швидше оформляти необхідну документацію та уникати бюрократичних процедур [10].

Можливості штучного інтелекту дозволяють спростити надання адміністративних послуг для людей з інвалідністю, а також забезпечити оперативність, транспарентність у взаємодії з громадськістю. Водночас слід пам'ятати, що технології штучного інтелекту діють за алгоритмом, що задається політичним суб'єктом управління. І для включення конкретного рішення з інклюзивної політики в алгоритм дії штучного інтелекту потрібні демократична налаштованість і політична воля відповідного суб'єкта.

Можна констатувати, що реалізація принципу інклюзивності засобами цифровізації та штучного інтелекту можлива лише в руслі здійснення демократичної публічної політики суспільного різноманіття та врахування потреб людей різних соціальних категорій.

Висновки. Розкрито загально теоретичні джерела формування інклюзивного суспільства та їх значення для демократичних процесів в сучасній Україні. Визначені теоретичні основні законодавчі та нормативно-правові досягнення на цьому шляху. Обґрунтована необхідність формулювання принципу інклюзивності та його значення для ефективного публічного управління. Визначено основні напрями дотримання принципу інклюзивності (економіка медицина, освіта,) та технологічні засоби реалізації (цифровізація). Тема дослідження актуалізується внаслідок значних соціальних трансформацій спричинених війною росії проти України та необхідності масштабного повоєнного відновлення. Подальші дослідження теми пропонується здійснювати у напрямі більш повного висвітлення управлінських механізмів розбудови інклюзивного суспільства та соціальних наслідків дотримання принципу інклюзивності.

Література:

1. Габермас Юрген. Залучення іншого: Студії з політичних теорій / Перекл. з нім. Андрій Дахній, наук. ред. Борис Поляруш. – Львів: Астролябія, 2006. 416 с.
2. Фукуяма Френсіс. Лібералізм і його протиріччя / пер. з англ. Катерина Диса. – К.: Наш формат, 2023. 152 с.





3. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. / United Nations. (2006). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
4. Rehabilitation in health systems: Guide for action. / World Health Organization. (2022). <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>
5. Конституція України. <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K>
6. Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" від 21 березня 1991 року № 875-XII. Офіційний сайт Верховної Ради України : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
7. Закон України № 2961-IV «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні». Офіційний сайт Верховної Ради України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>
8. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо соціального захисту осіб з інвалідністю" від 19 грудня 2017 року № 2249-VIII. Офіційний сайт Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2249-19#top>
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України. (2021). "Про затвердження Національної стратегії створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року" від 14 квітня 2021 року № 366-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. Взято з : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-r#Text>
10. Україна розширює можливості для підтримки осіб з інвалідністю. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. <https://www.msp.gov.ua/news/20999.html>
11. Цимбалюк І. О. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку [Текст] : монографія / Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Володимирівна Павліха. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.
12. Шевців З. М. Основи інклюзивної педагогіки / - Львів: Новий Світ-2000, 2019. 264с.
13. Полумисна, О. (2020). Дефініції та визначення статусу «людина з інвалідністю» в Україні. *Вісник НТУУ 'КПІ*, 4(48). 16-24.
14. Жуковська А. Ю. Інноваційні технології інклюзивної медицини. Інноваційна економіка №3-4 2020 <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/556>
15. Кузнецов А.О. Принципи. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т.8 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України – К. : НАДУ, 2011. Т. 2 Методологія державного управління / наук. наук-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова) та ін. – 2011. 692 с.
16. Цифровізація соціальних послуг та доступу до них для людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Офіційний сайт Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю. <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927>

References:

1. Habermas, Ju. (2006). *Zaluchennia inshoho: Studii z politychnykh teorii* [Inclusion of the Other: Studies in Political Theory] (A. Dakhnii, Trans.; B. Poliarush, Ed.). Lviv: Astrolabiia. [in Ukrainian].
2. Fukuyama, F. (2023). *Liberalizm i jogo protyrichchia* [Liberalism and Its Discontents] (K. Dysa, Trans.). Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
3. United Nations. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
4. World Health Organization. (2022). Rehabilitation in health systems: Guide for action. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K> [in Ukrainian].



6. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). Zakon Ukrainy "Pro osnovy sotsialnoi zakhyschenosti osib z invalidnistiu v Ukraini" vid 21 bereznia 1991 roku № 875-XII [Law of Ukraine "On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine" from March 21, 1991, No. 875-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> [in Ukrainian].

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Zakon Ukrainy № 2961-IV "Pro reabilitatsiiu osib z invalidnistiu v Ukraini" [Law of Ukraine No. 2961-IV "On Rehabilitation of Persons with Disabilities in Ukraine"]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> [in Ukrainian].

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo sotsialnoho zakhystu osib z invalidnistiu" vid 19 hrudnia 2017 roku № 2249-VIII [Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Social Protection of Persons with Disabilities" from December 19, 2017, No. 2249-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2249-19#top> [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Rozporiadzhennia "Pro zatverdzhennia Natsionalnoi stratehii stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku" vid 14 kvitnia 2021 roku № 366-r [Order "On Approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period until 2030" from April 14, 2021, No. 366-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text> [in Ukrainian].

10. Ministry of Social Policy of Ukraine. (n.d.). Ukraina rozshyriuie mozhlyvosti dlia pidtrymky osib z invalidnistiu [Ukraine Expands Opportunities to Support Persons with Disabilities]. Retrieved from <https://www.msp.gov.ua/news/20999.html> [in Ukrainian].

11. Tsymbaliuk, I. O., & Pavlikha, N. V. (2023). Inkluzyvna ekonomika: Shliakh do sotsialnoi rivnosti ta ekonomichnoho rozvytku [Inclusive Economy: The Way to Social Equality and Economic Development]. Lutsk: Vezha-Druk. [in Ukrainian].

12. Shevtsiv, Z. M. (2019). Osnovy inkluzyvnoi pedahohiky [Fundamentals of Inclusive Pedagogy]. Lviv: Novyi Svit-2000. [in Ukrainian].

13. Polumysna, O. (2020). Definitsii ta vyznachennia statusu "liudyna z invalidnistiu" v Ukraini [Definitions and Determination of the Status "Person with a Disability" in Ukraine]. Visnyk NTUU "KPI", 4(48), 16–24. [in Ukrainian].

14. Zhukovska, A. Yu. (2020). Innovatsiini tekhnolohii inkluzyvnoi medytsyny [Innovative Technologies of Inclusive Medicine]. Innovatsiina ekonomika, (3-4). Retrieved from <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/556> [in Ukrainian].

15. Kuznetsov, A. O. (2011). Pryntsyp [Principle]. In Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. Vol. 8. Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of Public Administration: in 8 vols. Vol. 8. Methodology of Public Administration], edited by Yu. P. Surmin et al., 692. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].

16. Fund of Social Protection of Persons with Disabilities. (n.d.). Tsyfrovizatsiia sotsialnykh poslug ta dostupu do nykh dlia liudei pokhyloho viku ta osib z invalidnistiu [Digitalization of Social Services and Access to Them for the Elderly and Persons with Disabilities]. Retrieved from <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927> [in Ukrainian].



УДК 323.1:351.85 (477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-395-405](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-395-405)

Пилипець Роман Юрійович аспірант кафедри державної політики та врядування, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів.
<https://orcid.org/0009-0008-8743-1108>

ЕТНОКУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті розглядається сутність і значення етнокультурної політики як складової державного управління в Україні, акцентуючи увагу на її ролі у збереженні етнічної ідентичності, забезпеченні міжетнічної гармонії та інтеграції національних меншин у соціокультурний простір держави. Визначено основні концептуальні підходи до формування етнокультурної політики в умовах сучасних глобалізаційних викликів, а також окреслено механізми державного регулювання в цій сфері.

Досліджуються ключові виклики, що постають перед Україною у сфері етнокультурного розвитку, зокрема загрози мовної та культурної асиміляції, міжетнічні конфлікти, вплив міграційних процесів, інформаційні загрози та проблеми адаптації етнічних спільнот у соціально-економічному середовищі. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення етнокультурної політики в Україні, його відповідність міжнародним стандартам і рекомендаціям провідних європейських інституцій.

Окрема увага приділена механізмам реалізації етнокультурної політики, серед яких – розробка та впровадження державних програм, правовий захист етнічних меншин, підтримка культурної автономії, розвиток освіти мовами національних громад та забезпечення їхнього представництва у державних і суспільно-політичних процесах. Проаналізовано роль громадських організацій та місцевого самоврядування у підтримці етнокультурного розмаїття та формуванні політики толерантності.

Також розглядається міжнародний досвід реалізації етнокультурної політики та можливість адаптації найкращих практик до українських умов. Визначено перспективи розвитку етнокультурної політики України у контексті європейської інтеграції та необхідності створення ефективної моделі етнокультурного управління, що базується на принципах демократичності, рівноправності та соціальної згуртованості.

Таким чином, стаття підкреслює необхідність системного підходу до формування і впровадження етнокультурної політики, що забезпечуватиме гармонійний розвиток усіх етнічних груп, зміцнення національної єдності та соціальної стабільності.



Ключові слова: етнокультурна політика, державне управління, етнічна ідентичність, міжетнічна гармонія, культурна автономія, соціальна згуртованість, демократичні процеси, правовий захист.

Pylypets Roman Yuriyovych Postgraduate student at the Department of Public Policy and Governance, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0008-8743-1108>

ETHNOCULTURAL POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: CHALLENGES, PROSPECTS, AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Abstract. The article examines the essence and significance of ethnocultural policy as a component of public administration in Ukraine, emphasizing its role in preserving ethnic identity, ensuring interethnic harmony, and integrating national minorities into the socio-cultural space of the state. The key conceptual approaches to the formation of ethnocultural policy in the context of modern globalization challenges are identified, along with the mechanisms of state regulation in this field.

The study highlights the key challenges Ukraine faces in ethnocultural development, including the threats of linguistic and cultural assimilation, interethnic conflicts, the impact of migration processes, information threats, and the adaptation difficulties of ethnic communities within the socio-economic environment. The current state of the legal framework governing ethnocultural policy in Ukraine is analyzed, assessing its compliance with international standards and the recommendations of leading European institutions.

Particular attention is paid to the mechanisms for implementing ethnocultural policy, including the development and implementation of state programs, legal protection of ethnic minorities, support for cultural autonomy, development of education in the languages of national communities, and ensuring their representation in state and socio-political processes. The role of civil society organizations and local self-government in supporting ethnocultural diversity and shaping tolerance policies is also analyzed.

The article further explores international experiences in implementing ethnocultural policy and the potential adaptation of best practices to Ukrainian conditions. The prospects for the development of Ukraine's ethnocultural policy in the context of European integration are outlined, emphasizing the necessity of creating an effective model of ethnocultural governance based on the principles of democracy, equality, and social cohesion.

Thus, the article highlights the need for a systematic approach to the formation and implementation of ethnocultural policy, ensuring the harmonious development of all ethnic groups, strengthening national unity, and promoting social stability.



Keywords: ethnocultural policy, public administration, ethnic identity, interethnic harmony, cultural autonomy, social cohesion, democratic processes, legal protection.

Постановка проблеми. Етнокультурна політика є важливим напрямом державного управління, оскільки визначає умови для забезпечення міжетнічної гармонії, соціальної згуртованості та збереження культурної самобутності національних меншин. В умовах сучасних глобалізаційних процесів, трансформації національної ідентичності та зростання міграційних потоків питання етнокультурної політики набуває особливої актуальності. Україна, як багатонаціональна держава, стикається з викликами, пов'язаними із забезпеченням рівних прав для всіх етнічних груп, збереженням культурного різноманіття та водночас формуванням єдиного суспільного простору.

Однією з основних проблем є питання мовної політики, що традиційно є предметом суспільних і політичних дискусій. З одного боку, важливим завданням держави є захист і розвиток української мови як державної, а з іншого – гарантування прав національних меншин на використання рідної мови у сфері освіти, культури та суспільного життя. Невирішеність цих питань може призводити до соціальної напруги та конфліктів, що ускладнює процес інтеграції різних етнічних груп у єдиний суспільний простір.

Також, суттєвим викликом є забезпечення рівного доступу національних меншин до культурного розвитку, освіти, працевлаштування та політичного представництва. У деяких регіонах України зберігаються проблеми соціальної ізоляції окремих етнічних громад, що може ускладнювати їхню адаптацію до сучасних економічних і політичних реалій.

Окремої уваги потребує питання правового забезпечення етнокультурної політики. Важливим завданням є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері прав національних меншин, що передбачає імплементацію найкращих європейських практик. Водночас необхідно забезпечити ефективні механізми реалізації правових норм, що регулюють міжетнічні відносини, а також запровадити дієві інструменти запобігання дискримінації та ксенофобії.

Важливим аспектом етнокультурної політики є також роль державних і громадських інституцій у сприянні соціальній згуртованості. Держава повинна створювати умови для розвитку громадянського суспільства, діалогу між різними етнічними групами та запровадження інклюзивних політичних і соціальних ініціатив. Водночас міжнародний досвід засвідчує, що ефективна етнокультурна політика потребує комплексного підходу, який поєднує державне регулювання, активну участь громадянського суспільства та використання інноваційних механізмів інтеграції етнічних громад у соціокультурний простір країни.

Тому, проблема етнокультурної політики в сучасному державному управлінні України є багатовимірною і вимагає системного аналізу. Вона



охоплює питання мовної політики, соціальної інтеграції, правового регулювання міжетнічних відносин та формування механізмів ефективної взаємодії між державою та етнічними громадами. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що базується на принципах демократії, рівноправності та соціальної згуртованості, що є необхідною умовою для стабільного розвитку України як багатонаціональної держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема етнокультурної політики та її впливу на державне управління є предметом численних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У сучасній науковій літературі розглядаються питання забезпечення етнічної ідентичності, міжетнічної гармонії, правового регулювання культурної автономії та соціальної інтеграції етнічних меншин у суспільне життя.

Серед українських дослідників значний внесок у вивчення етнокультурної політики зробили такі науковці, як В. Євтух, О. Майборода, М. Обушний, які досліджують механізми державного регулювання етнополітичних процесів, зокрема в контексті національної ідентичності та політичної консолідації. У їхніх працях акцентується увага на необхідності гармонійного поєднання державного управління з громадянськими ініціативами для ефективної інтеграції етнічних меншин у соціально-культурний простір України.

Значна увага приділяється аналізу законодавчого забезпечення етнокультурної політики. Наприклад, у працях Ю. Шемшученка та О. Скрипнюк розглядається правове регулювання прав національних меншин в Україні та його відповідність міжнародним стандартам. Окремо досліджується роль Європейської хартії регіональних мов або мов меншин та Рамкової конвенції про захист національних меншин у формуванні української етнокультурної політики.

У міжнародному контексті важливі дослідження проводять такі вчені, як У. Кимліка, Б. Баррі та Дж. Рекс, які аналізують питання мультикультуралізму, політичної інтеграції етнічних громад та моделі міжетнічної взаємодії. Наприклад, У. Кимліка у своїх працях обґрунтовує концепцію «мультикультурного громадянства», що передбачає поєднання принципів ліберальної демократії з культурною автономією етнічних спільнот.

Окремої уваги заслуговують дослідження соціальних та економічних аспектів етнокультурної політики. Деякі науковці аналізують вплив державної етнополітики на економічну інтеграцію меншин, доступ до ринку праці та соціального забезпечення. Наприклад, роботи Г. Геллнера та С. Гантінгтона висвітлюють роль етнічних факторів у процесах державотворення та політичної стабільності.

Незважаючи на значний масив досліджень, залишається низка нерозв'язаних проблем, зокрема стосовно адаптації найкращих світових практик до українських реалій, впровадження дієвих механізмів запобігання міжетнічним конфліктам та створення ефективних інституційних структур для розвитку



етнокультурної політики. Це вимагає подальших досліджень, спрямованих на розробку комплексних моделей державного управління, що забезпечували б баланс між збереженням національної ідентичності та інтеграцією етнічних груп у єдине суспільство.

Мета статті - дослідження сутності, викликів та перспектив етнокультурної політики в системі державного управління України, а також обґрунтування механізмів її ефективної реалізації в сучасних умовах.

Зокрема, стаття спрямована на аналіз ключових концептуальних підходів до формування етнокультурної політики, які ґрунтуються на принципах демократичності, рівноправності та соціальної згуртованості. Одним із важливих аспектів є вивчення чинників, що визначають державну політику у сфері етнокультурного розвитку, включаючи правові, економічні, соціальні та політичні передумови.

Окрему увагу приділено виявленню основних викликів, які постають перед Україною у цій сфері. Серед них – загроза мовної та культурної асиміляції, можливі міжетнічні конфлікти, вплив глобалізаційних процесів та зростання міграційних потоків. Стаття також розглядає проблему гармонізації етнокультурної політики з європейськими стандартами та її роль у забезпеченні сталого розвитку українського суспільства.

Дослідження спрямоване на визначення дієвих механізмів державного регулювання етнокультурної політики, включаючи розробку відповідних законодавчих ініціатив, державних програм, підтримку культурної автономії національних меншин та формування політики толерантності в суспільстві. Крім того, особлива увага приділяється аналізу міжнародного досвіду у сфері етнокультурного управління та можливостям його адаптації до українських реалій.

Відповідно, стаття має на меті не лише окреслити теоретико-методологічні засади етнокультурної політики, а й запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення державного управління у цій сфері, що сприятиме зміцненню національної єдності, стабільності та демократичного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Етнокультурна політика України є важливою складовою державного управління, яка спрямована на забезпечення балансу між збереженням етнічної ідентичності та інтеграцією національних меншин у соціально-політичну структуру держави. Вона ґрунтується на принципах демократичності, рівноправності та соціальної згуртованості, що дозволяють забезпечити культурну різноманітність, не порушуючи при цьому єдності нації.

Основними концептуальними підходами до реалізації етнокультурної політики в Україні є підтримка та розвиток культурної автономії національних меншин, забезпечення рівного доступу до культурних, освітніх і соціальних ресурсів, а також сприяння інтеграції різних етнічних груп у суспільне життя



без примусу до асиміляції [1]. У рамках цього підходу надається значення розвиткові двомовності, підтримці традицій і звичаїв національних меншин, а також створенню умов для самовираження в культурній та мовній сферах.

Збереження етнічної ідентичності є однією з основних цілей етнокультурної політики, оскільки кожна національна громада повинна мати змогу зберігати свою культурну спадщину та передавати її наступним поколінням. Водночас держава прагне сприяти інтеграції національних меншин у соціально-політичний простір через надання рівних можливостей для участі в управлінні, економічній діяльності та суспільних процесах.

Україна, з огляду на свою багатонаціональність, орієнтується на реалізацію таких підходів, які б дозволили досягти гармонії між збереженням культурного розмаїття і зміцненням національної єдності. У цьому контексті важливим є роль державних і громадських організацій у розвитку етнокультурної політики, а також забезпечення прав національних меншин через законодавчі ініціативи та правовий захист. Розвиток системи освіти, культурних центрів, підтримка мов національних меншин та активна участь громадян у політичних процесах є ключовими елементами успішної реалізації етнокультурної політики в Україні.

Концептуальні засади етнокультурної політики України спрямовані на створення такої моделі взаємодії між етнічними групами, яка забезпечує їх гармонійний розвиток, а також сприяє соціальній стабільності, політичній єдності та економічному розвитку країни в умовах глобалізації.

Нормативно-правова база етнокультурної політики є основою для формування та реалізації державної стратегії в сфері міжетнічних відносин, збереження культурної спадщини та підтримки національних меншин. В Україні питання етнокультурної політики знаходять своє відображення в численних законах, міжнародних угодах та інших нормативно-правових актах, що регулюють права національних меншин та їх участь у культурному та соціальному житті країни.

Основними документами, які регулюють етнокультурну політику України, є Конституція України, закони про національні меншини, про мовну політику, а також міжнародні договори та угоди, до яких приєдналася Україна. Конституція гарантує рівність прав усіх громадян, незалежно від їх етнічної приналежності, та забезпечує свободу культурного самовираження для всіх національних груп [2]. Важливим нормативним актом є Закон України «Про національні меншини України», який визначає правовий статус національних меншин, їхні права щодо збереження мови, культури та освіти.

Крім того, відповідно до європейських стандартів, Україна має низку законів, які гарантують права національних меншин, зокрема в сфері освіти, мовного використання та культурної автономії. Одним із важливих аспектів є Закон України «Про освіту», який визначає обов'язковість надання освіти на мовах національних меншин, а також забезпечує умови для розвитку етнічних культур у навчальних закладах.



Також існують міжнародні угоди, які регулюють питання етнокультурної політики в Україні. Одним із таких документів є Рамкова конвенція Ради Європи про захист національних меншин, яку Україна ратифікувала в 1995 році. Ця конвенція визначає основні стандарти, до яких повинна відповідати політика кожної країни щодо національних меншин, зокрема в контексті прав на збереження мови, культури та релігії.

Нормативно-правове забезпечення етнокультурної політики в Україні також включає розвиток місцевого законодавства, яке забезпечує підтримку національних меншин на рівні окремих територій. Це особливо важливо в контексті багатонаціональних регіонів України, де компактно проживають представники різних етнічних груп. На місцевому рівні приймаються програми підтримки національних меншин, зокрема в сфері освіти, культури та соціальної адаптації [3].

Етнокультурна політика в Україні стикається з низкою серйозних викликів, які обумовлені історичними, соціальними та політичними факторами, що визначають сучасний стан міжетнічних відносин та інтеграційних процесів. Ці виклики вимагають комплексного підходу та ефективних стратегій для забезпечення стабільності, взаєморозуміння і розвитку громадянського суспільства.

Одним із основних викликів є мовна проблема, зокрема питання використання мов національних меншин в Україні. У країні проживає значна кількість етнічних меншин, що використовують різні мови в побуті, освіті та культурі. Проте, мовна політика в Україні не завжди відповідає вимогам цих меншин, що часто призводить до обмеження їхніх прав на освіту та культурне самовираження. Перехід до української мови в різних сферах життя став важливим етапом, але він також потребує обережного підходу, щоб не призвести до культурної і мовної асиміляції національних меншин.

Іншим значним викликом є питання міжетнічної напруженості та конфліктів. Незважаючи на те, що в Україні існує багатонаціональне суспільство, існують ризики для стабільності, зокрема в контексті політичної поляризації, ворожнечі між окремими етнічними групами, особливо в умовах глобалізаційних процесів та геополітичних змін. Міжетнічні конфлікти можуть бути спричинені соціально-економічними нерівностями, недостатньою політичною інтеграцією національних меншин, а також зовнішнім впливом, що посилює розриви між етнічними спільнотами.

Ще одним важливим викликом є проблема інтеграції національних меншин у соціально-економічне середовище. Багато представників національних меншин зустрічаються з труднощами в адаптації до економічних реалій країни, включаючи доступ до ринку праці, соціальних послуг і можливостей для розвитку бізнесу. Це спричиняє економічну маргіналізацію та може посилювати соціальну напругу серед етнічних груп, особливо в регіонах з великою кількістю національних меншин.

Також значною проблемою є недостатня правова підтримка та захист прав національних меншин. Хоча в Україні є низка нормативно-правових



актів, що гарантують права національних меншин, існує проблема їхньої імплементації на практиці. Законодавчі ініціативи, спрямовані на захист культурної ідентичності, часто не отримують належної реалізації через бюрократичні перешкоди, недостатнє фінансування чи політичну нестабільність.

Крім того, глобальні тенденції, такі як міграція, можуть також виступати як виклик для етнокультурної політики України. Збільшення потоку біженців і трудових мігрантів змінює демографічну ситуацію в країні, що вимагає адаптації політики інтеграції та підтримки нових громадян в українському суспільстві [6].

Перспективи розвитку етнокультурної політики України визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, що впливають на соціокультурний ландшафт країни, взаємодію національних меншин, а також національну ідентичність [5]. Враховуючи сучасні геополітичні та соціально-економічні реалії, розвитку етнокультурної політики України слід приділяти особливу увагу, щоб забезпечити рівноправність, стабільність та гармонійне співіснування різних етнічних та культурних груп в межах держави.

Однією з основних перспектив є удосконалення нормативно-правового забезпечення етнокультурної політики. Для цього необхідно розробити і впровадити механізми, які гарантують не лише формальні права національних меншин, але й забезпечують реальні можливості для їх культурного розвитку, самовираження та інтеграції в українське суспільство. Зокрема, важливим кроком стане прийняття нових законів, що передбачатимуть підтримку мов національних меншин, розвиток культурних центрів, освітніх та медіаініціатив на мовах національних меншин[4].

Перспективним напрямом є також розвиток інституту культурної автономії для національних меншин. Це дозволить кожній етнічній групі мати власні культурні організації, навчальні заклади та інші структури, що сприятимуть збереженню культурної ідентичності. Важливо також надавати національним меншинам можливості для представництва в органах державної влади, забезпечуючи таким чином їхню участь у прийнятті рішень, що стосуються розвитку держави.

Великі можливості для покращення етнокультурної політики України відкриваються завдяки поглибленій співпраці з міжнародними організаціями. Зокрема, інтеграція України в європейські структури, такі як Європейський Союз, може стати важливим стимулом для удосконалення політики національних меншин [7]. У цьому контексті необхідно враховувати європейський досвід у сфері захисту прав меншин, а також адаптувати найкращі практики для українських умов. Співпраця з міжнародними партнерами також відкриває можливості для фінансування етнокультурних проєктів, що забезпечить розвиток інфраструктури для національних меншин.

Надзвичайно важливим напрямком є розвиток освіти як інструменту інтеграції національних меншин в українське суспільство. Створення навчаль-



них програм, що враховують культурні особливості різних етнічних груп, а також можливість навчання на рідній мові є важливим для забезпечення рівних прав на освіту. Важливо також посилити викладання мов національних меншин у школах, що дозволить зберегти мовну та культурну самобутність кожної групи [9].

Згуртованість українського суспільства може бути досягнута через активізацію міжетнічного діалогу та розвиток культури толерантності. Для цього потрібно проводити освітні кампанії, спрямовані на формування толерантного ставлення до представників різних національних груп, популяризацію національного різноманіття та сприяння культурному обміну. Це дозволить не тільки зберегти культурну багатоманітність України, але й зміцнити соціальну згуртованість та стабільність у країні.

У перспективі важливим є підвищення ролі громадських організацій та місцевого самоврядування в реалізації етнокультурної політики. Ці органи можуть стати важливими партнерами держави в забезпеченні прав національних меншин, розвитку культурних ініціатив та вирішенні соціальних проблем етнічних груп [8]. Активна участь громадян у процесах розробки та реалізації етнокультурної політики дозволить створити ефективну модель управління, що базується на принципах демократичності та соціальної згуртованості.

Висновки. Етнокультурна політика є важливим складником державного управління України, оскільки вона безпосередньо впливає на гармонійний розвиток національних меншин, забезпечення соціальної стабільності та інтеграцію різних етнічних груп у єдине соціокультурне середовище. Актуальність етнокультурної політики в Україні зростає в умовах глобалізаційних процесів, зростання міграційних потоків та геополітичних змін, які вимагають від держави вжиття ефективних механізмів для збереження національної ідентичності, взаємної толерантності та гармонії серед етнічних спільнот.

Аналіз концептуальних засад етнокультурної політики показує, що головною метою є забезпечення прав національних меншин, створення умов для їхнього культурного розвитку та захисту. Водночас важливо зберегти баланс між підтримкою культурної автономії та інтеграцією в загальну політичну і соціальну структуру держави. У цьому контексті ключовими напрямками є розвиток мовної політики, правовий захист меншин та гарантії їх участі в суспільному і політичному житті.

Одним із головних викликів, з якими стикається етнокультурна політика України, є проблеми асиміляції, міжетнічні конфлікти та адаптація мігрантів. Однак успішне подолання цих викликів можливе через удосконалення нормативно-правової бази, а також створення ефективних механізмів підтримки етнічних груп на всіх рівнях державного управління.

Міжнародний досвід реалізації етнокультурної політики також може слугувати важливим орієнтиром для України, зокрема, в аспекті інтеграції



європейських норм та стандартів, що дозволить адаптувати кращі практики до українських реалій. Адаптація цих практик до умов України допоможе не тільки зберегти етнокультурну різноманітність, але й сприятиме створенню сильної, демократичної та стабільної держави [10].

Перспективи розвитку етнокультурної політики полягають у поглибленій співпраці з міжнародними партнерами, а також у активному залученні громадянського суспільства та місцевих органів влади до процесів формування та реалізації політики, що відповідає потребам національних меншин. Таким чином, успішна реалізація етнокультурної політики є ключем до забезпечення соціальної стабільності, національної єдності та сталого розвитку України в умовах сучасних глобальних викликів.

В цілому, для України важливо створити систему, яка б не тільки підтримувала етнічну ідентичність, але й сприяла її інтеграції в єдину українську культурну та соціальну спільноту, підвищуючи рівень демократичних процесів і соціальної згуртованості.

Література:

1. Іванов О. П. (2021). Міжнародний досвід етнокультурної політики та його адаптація в Україні. *Світова політика*, № 3, с. 102–115.
2. Кравченко М. Г. (2021). Механізми реалізації етнокультурної політики в умовах глобалізації: досвід Європи та України. *Політичні дослідження*, Т. 14, с. 48–55.
3. Кравчук І. М. (2017). Проблеми культурної ідентичності в Україні та їх відображення в етнокультурній політиці. *Політика та суспільство*, Т. 10, № 1, с. 85–94.
4. Мельник О. В. (2020). Політика етнічних меншин у контексті національної безпеки України. *Державне управління: теорія та практика*, № 4, с. 45–58.
5. Пироженко В. А. (2018). Етнокультурна політика в Україні: стратегія та механізми реалізації. Київ: Наукова думка.
6. Романюк І. Л. (2019). Сучасні проблеми етнокультурної політики в Україні: теоретичні аспекти. *Соціальні та гуманітарні дослідження*, Т. 15, с. 112–124.
7. Шевчук О. О. (2020). Мовна політика як складова етнокультурної політики України. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*, № 5, с. 78–92.

References:

1. Ivanov, O. P. (2021). Mizhnarodnyi dosvid etnokulturnoi polityky ta yoho adaptatsiia v Ukraini [International experience of ethnocultural policy and its adaptation in Ukraine]. *Svitova polityka – World Politics*, (3), 102–115. [in Ukrainian]
2. Kravchenko, M. H. (2021). Mekhanizmy realizatsii etnokulturnoi polityky v umovakh hlobalizatsii: dosvid Yevropy ta Ukrainy [Mechanisms of ethnocultural policy implementation in the context of globalization: European and Ukrainian experience]. *Politychni doslidzhennia – Political Studies*, 14, 48–55. [in Ukrainian]
3. Kravchuk, I. M. (2017). Problemy kulturnoi identychnosti v Ukraini ta yikh vidobrazhennia v etnokulturnii politytsi [Problems of cultural identity in Ukraine and their reflection in ethnocultural policy]. *Polityka ta suspilstvo – Politics and Society*, 10(1), 85–94. [in Ukrainian]
4. Melnyk, O. V. (2020). Polityka etnichnykh menshyn u konteksti natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Ethnic minority policy in the context of Ukraine's national security]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State Administration: Theory and Practice*, (4), 45–58. [in Ukrainian]



5. Pyrozhenko, V. A. (2018). Etnokulturna polityka v Ukraini: stratehiia ta mekhanizmy realizatsii [Ethnocultural policy in Ukraine: Strategy and mechanisms of implementation]. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian]

6. Romaniuk, I. L. (2019). Suchasni problemy etnokulturnoi polityky v Ukraini: teoretychni aspekty [Modern problems of ethnocultural policy in Ukraine: Theoretical aspects]. Sotsialni ta humanitarni doslidzhennia – Social and Humanitarian Studies, 15, 112–124. [in Ukrainian]

7. Shevchuk, O. O. (2020). Movna polityka yak skladova etnokulturnoi polityky Ukrainy [Language policy as a component of Ukraine's ethnocultural policy]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, (5), 78–92. [in Ukrainian]



УДК: 351.851:316.42:330.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-406-417](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-406-417)

Позичанюк Кузьма Ігорович аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, тел.: (050) 336-10-64, <https://orcid.org/0009-0008-0358-2639>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті розглянуто організаційні аспекти удосконалення системи управління сферою освіти у контексті реалізації концепції сталого розвитку. Представлено сутність та значення сталого розвитку в освіті. Визначено основні принципи та механізми реформування управлінської діяльності в освітніх установах для забезпечення узгодженості освітньої політики з глобальними цілями сталого розвитку. Наголошено на необхідності системного підходу, модернізації структури управління освітою, розширення автономії та зміцнення відповідальності суб'єктів освітнього процесу. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення управлінських структур освіти з орієнтацією на сталий розвиток суспільства.

Сучасні освітні системи перебувають під впливом глобальних викликів, зокрема необхідності дотримання збалансованого підходу до економічних, соціальних та екологічних цінностей. У такому контексті важливим стає формування чіткої структури управління, що поєднує децентралізовані й централізовані елементи. Зокрема, децентралізація сприяє гнучкості прийняття рішень, а централізований контроль забезпечує загальну відповідність стратегічним цілям освіти.

Належна якість управління досягається через інтегрування принципів сталого розвитку в усі рівні освітньої системи: від програм підготовки педагогів до механізмів оцінювання навчальних закладів. Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу, який охоплює підготовку фахівців у сфері освітнього менеджменту, здатних впроваджувати інноваційні підходи та керувати змінами. Систематичне вдосконалення інформаційного забезпечення додає прозорості управлінським процесам, а постійна взаємодія з громадськістю дозволяє отримувати зворотний зв'язок і підвищувати ефективність прийняття рішень.

Таким чином, організаційні аспекти управління системою освіти в умовах формування засад сталого розвитку полягають у пошуку оптимального балансу між централізованим регулюванням та гнучкими механізмами адаптації, що сприяє довготривалій якості освітніх процесів та закладає основу для сталого майбутнього суспільства.



Ключові слова: державне регулювання, сталий розвиток, освіта для сталого розвитку, механізми сталого розвитку. освіта, управління освітою, організаційна структура, освітні інновації, освітня політика, публічне управління, автономія, механізми, демократичне врядування.

Pozychaniuk Kuzma Ihorovych graduate student of the Department of Public Management and Administration, KZVO "Vinnytsia Academy of Continuing Education", Vinnytsia, tel.: (050)336-10-64, <https://orcid.org/0009-0008-0358-2639>

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE EDUCATION SYSTEM MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF FORMING THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The article considers the organizational aspects of improving the education management system in the context of implementing the concept of sustainable development. The essence and significance of sustainable development in education are presented. The main principles and mechanisms of reforming management activities in educational institutions are determined to ensure the consistency of educational policy with the global goals of sustainable development. The need for a systemic approach, modernization of the education management structure, expansion of autonomy and strengthening of the responsibility of the subjects of the educational process is emphasized. Recommendations are proposed for improving the management structures of education with an orientation towards the sustainable development of society.

Modern education systems are under the influence of global challenges, in particular the need to adhere to a balanced approach to economic, social and environmental values. In such a context, the formation of a clear management structure that combines decentralized and centralized elements becomes important. In particular, decentralization contributes to the flexibility of decision-making, and centralized control ensures overall compliance with the strategic goals of education.

Proper quality of management is achieved through the integration of sustainable development principles into all levels of the education system: from teacher training programs to mechanisms for evaluating educational institutions. No less important is the development of human resources, which includes the training of specialists in the field of educational management, capable of implementing innovative approaches and managing change. Systematic improvement of information support adds transparency to management processes, and constant interaction with the public allows you to receive feedback and increase the efficiency of decision-making.

Thus, the organizational aspects of managing the education system in the context of the formation of the principles of sustainable development consist in finding the optimal balance between centralized regulation and flexible adaptation



mechanisms, which contributes to the long-term quality of educational processes and lays the foundation for a sustainable future of society.

Keywords: state regulation, sustainable development, education for sustainable development, mechanisms of sustainable development. education, educational management, organizational structure, educational innovations, educational policy, public administration, autonomy, mechanisms, democratic governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільного розвитку передбачає запровадження принципів сталості в усіх сферах людської діяльності, зокрема в освіті. В Україні триває процес реформування системи освіти з урахуванням глобальних викликів, серед яких екологічна криза, технологічна трансформація та зміни в економічних моделях. Це вимагає створення гнучких, ефективних і прозорих механізмів управління освітніми установами, що забезпечуватимуть формування громадян і фахівців, здатних розв'язувати комплексні завдання сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців, які займалися проблематикою дослідження управління освітою є: С. Батишев, Х. Беднарчик, А. Беляєва, А. Гуржій, Г. Єльнікова, Н. Василенко, Л. Карташова, О. Коваленко, В. Кремень, П. Кухарчук, Г. Мазур, В. Луговий, І. Лопушинський, В. Лозовецька, Н. Ничкало, В. Орлов, Л. Петренко, Г. Романова, В. Свистун, А. Шкляр, О. Щербак, В. Філіппова та ін.

Проте, нерозкритим залишається актуальне на сьогодні питання щодо організаційних аспектів системи управління системою освіти в умовах формування засад сталого розвитку України.

Мета статті є визначити і обґрунтувати основні організаційні аспекти системи управління освітою в умовах реалізації концепції сталого розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. У ХХІ столітті актуалізація концепції сталого розвитку, що передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних складових розвитку суспільства, стала одним з головних завдань глобального масштабу. Особливу роль в організації сталого розвитку відіграє система освіти, як соціальний інститут, що формує сталі цінності особистості, громадянина, фахівця нового покоління. Саме тому модернізація управління освітніми інституціями з урахуванням принципів сталого розвитку виступає важливим завданням державної освітньої політики України та світу загалом.

В останні десятиліття міжнародне співтовариство звертає значну увагу саме на проблеми освіти для сталого розвитку [1; 2; 3], які знайшли своє відображення в «Цілях сталого розвитку», визначених ООН до 2030 року. Організаційні аспекти управління освітньою системою в такому контексті набувають все більшого значення і потребують детального розгляду й опрацювання на теоретичному та практичному рівнях.



Концепція сталого розвитку визначає освіту як ключовий фактор змін, усвідомлюючи її вплив на формування компетентних, відповідальних та екологічно свідомих громадян. За визначенням ЮНЕСКО, освіта для сталого розвитку (ОСР) – це процес постійного формування знань, умінь, цінностей і установок, необхідних для забезпечення сталого розвитку суспільства, що охоплює соціальні, економічні та екологічні аспекти.

Дана концепція базується на балансі трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. У контексті освіти це означає, що система управління має бути спрямована на одночасне досягнення:

Якісної освіти – забезпечення доступу до знань усіх верств населення, підвищення рівня педагогічних компетенцій, запровадження інноваційних програм і методик.

Соціальної справедливості – мінімізація нерівностей у доступі до освіти, створення толерантного й інклюзивного освітнього середовища.

Екологічної свідомості – формування в здобувачів освіти екологічного світогляду, раціонального природокористування та мотивації до збереження довкілля.

Сучасні виклики вимагають, щоб управлінські структури освітньої системи, відповідаючи згаданим пріоритетам, були гнучкими й ефективними [4; 5]. Тому участь усіх зацікавлених сторін – центральних і місцевих органів влади, громадських організацій, бізнесу, батьківського та професорсько-викладацького складу – стає принципово важливою.

Управління системою освіти у контексті сталого розвитку ґрунтується на засадах комплексного підходу, стратегічного мислення, системного аналізу та врахуванні глобальних й локальних соціально-економічних умов. Це передбачає модернізацію організаційних структур управління, підбір та навчання кадрів відповідного рівня компетентностей, розширення можливостей участі громади та всіх заінтересованих сторін («стейкхолдерів») у процесах ухвалення рішень.

На нашу думку, основоположними принципами управління освітою в контексті сталого розвитку є:

- інтегративність (системне поєднання екологічних, економічних і соціальних аспектів у процесах планування, організації, моніторингу й оцінювання освітньої діяльності);
- інноваційність та відкритість для змін;
- гнучкість управлінської моделі з розвитком автономії освітніх інституцій;
- прозорість, демократизм і підзвітність органів управління освітою;
- співробітництво та взаємодія різних рівнів освіти з громадою та громадянським суспільством.



Для забезпечення ефективності системи управління освітою в контексті цілей сталого розвитку потрібно здійснювати удосконалення управлінських структур та інструментів на рівні як освітніх закладів, так і на державно-управлінському рівні.

Зокрема, вагоме значення має впровадження нової моделі автономії освітніх закладів, що забезпечуватиме можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, реалізовувати проєктно-орієнтований підхід управління розвитком, залучати додаткові ресурси та впроваджувати інновації.

Не менш важливим є формування нової культури управління освітою, що базується на принципах відповідальності, прозорості, підзвітності та відкритості до діалогу. Головну роль відіграє ефективність комунікаційної стратегії, що гарантує взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу: педагогами, учнями та студентами, батьківською громадою, бізнесом, органами місцевого самоврядування.

Для трансформації системи освіти у контексті сталого розвитку необхідним є підвищення фахової компетентності персоналу у сфері управління освітою. Це зумовлює необхідність як спеціалізованої підготовки кадрів у закладах вищої освіти, так і безперервного підвищення кваліфікації наявних управлінців шляхом семінарів, тренінгів, участі в міжнародних програмах і проєктах.

Аналізуючи організаційні аспекти управління системою освіти [6; 7; 8; 9; 10; 11], стверджуємо, що вони потребують скоординованих дій на державному, регіональному та місцевому рівнях. Ключову роль відіграє на сьогодні *нормативно-правове забезпечення*. Так, як наявність чітких законодавчих рамок сприяє ефективній реалізації освітніх програм, інтернаціоналізації навчального процесу й контролю за якістю освіти.

Інституційна взаємодія. Успіх реформ залежить від співпраці між органами державної влади, керівництвом закладів освіти, громадськими та бізнес-структурами. Така взаємодія сприяє формуванню інноваційного середовища, що підтримує реалізацію ідей сталого розвитку.

Професіоналізація управління. Роль керівника освітньої установи поступово переходить від адміністративного до стратегічного. У контексті сталого розвитку він має володіти знаннями про екологічну, економічну та соціальну складові, а також бути лідером змін, що орієнтуються на довгострокову перспективу.

Аналіз організаційних аспектів системи управління освітою свідчить про нагальну потребу удосконалення управлінських механізмів з огляду на глобальні завдання сталого розвитку суспільства. Впровадження сучасних інтегрованих організаційних структур, підвищення компетентностей управлінських кадрів, розширення автономії закладів освіти і посилення комунікації серед стейкхолдерів є головними складовими успішної трансформації освіти.



Досліджуючи теоретичні засади управління освітою спостерігаємо, що воно ґрунтується на системному підході, який дає змогу розглядати весь комплекс освітніх інституцій як складну багаторівневу систему зі своїми елементами, зв'язками та взаємодією із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу:

- система освіти аналізується як відкрита система, на яку впливають різні зовнішні чинники: економічні, культурні, політичні, демографічні та екологічні;
- ефективність системи визначається ступенем досягнення погоджених цілей, зокрема в перспективі сталого розвитку;
- управлінські рішення ухвалюються на основі комплексного аналізу, враховуючи інтереси всіх стейкхолдерів і потенційні наслідки для майбутніх поколінь.

Управління системою освіти в контексті сталого розвитку відображає комплексні завдання, де погоджуються загальнонаціональні стратегії та локальні особливості, впроваджуються механізми моніторингу й оцінювання результатів, а також вибудовується зворотний зв'язок для коригування тактики на всіх рівнях.

На нашу думку, ключові організаційні аспекти системи управління сучасною освітою слід поділити на три блоки, за змістовим наповненням, а саме:

Інституційна структура і розподіл повноважень. Реалізація політики сталого розвитку в освіті потребує чіткого розподілу повноважень і відповідальності між різними рівнями управління. В Україні на державному рівні сфера освіти перебуває під координацією Міністерства освіти і науки, яке розробляє законодавчі та нормативні акти, формує стратегії розвитку, визначає стандарти якості освіти. Водночас проведення реформ і щоденного управління закладами освіти значною мірою залежить від органів місцевої влади та управлінських структур самих закладів.

Важливим аспектом залишається децентралізація і подальша передача окремих функцій на місцевий рівень. Це визначає потребу в розбудові нових механізмів контролю й моніторингу, а також належному фінансовому забезпеченні. На практиці впровадження децентралізованих підходів часто стикається з браком методичної підтримки та неузгодженістю дій між різними органами влади.

Фінансування і ресурси. Фінансова стабільність системи освіти – фундаментальний чинник, особливо коли йдеться про формування інфраструктури для впровадження інновацій, розроблених на засадах сталості. Основними джерелами фінансування є державний бюджет, місцеві бюджети, гранти та проекти міжнародної технічної допомоги, спонсорські надходження, приватні інвестиції.



Однак для багатьох навчальних закладів, особливо тих, що розташовані у віддалених регіонах, проблемою залишається нестача коштів на модернізацію матеріально-технічної бази, що ускладнює впровадження високоінтерактивних методів навчання, забезпечення інклюзивності та відповідність екологічним нормам. Тому постає питання підвищення прозорості та ефективності розподілу коштів. Важливими є також публічні звіти про результати інвестицій та єдиний стандарт оцінювання впроваджених змін.

Кадрова політика і професійний розвиток. Людський ресурс – ключовий у сфері освіти, адже педагоги безпосередньо відповідають за якість освітнього процесу й виховання майбутніх поколінь. Умови сталого розвитку додатково акцентують роль учителя, котрий стає не лише передавачем знань, а й модератором процесу формування в учнів екологічної, соціальної й економічної грамотності.

У контексті організаційних аспектів управління особливого значення набуває кадрова політика, яка має включати:

- механізми відбору та атестації педагогів (пріоритет на досвід застосування інноваційних підходів, компетентність у сфері екологічної культури);
- систему безперервного професійного розвитку: курси підвищення кваліфікації, тренінги для формування навичок роботи з новітніми технологіями, обмін досвідом на семінарах і конференціях;
- стимулювання інноваційної діяльності: відповідне матеріальне заохочення, премії та гранти для успішних проєктів, а також надання педагогам можливостей для науково-дослідної роботи.

Перехід до якісно нових технологій управління. У сучасному світі все більше значення має цифрова трансформація, яка спрощує адміністрування освітнього процесу, підвищує прозорість ухвалення рішень і формує нові канали взаємодії між усіма учасниками процесу (адміністратор – учитель – учень – батьки). Такі інструменти, як електронні журнали, платформи для дистанційного навчання, інформаційно-аналітичні системи, допомагають контролювати якість освіти та збирати статистичні дані для подальшого аналізу [7].

Водночас успішне впровадження цифрових технологій вимагає ретельно спланованих управлінських рішень:

- підготовка персоналу до роботи з новітніми інструментами;
- захист персональних даних і забезпечення кібербезпеки;
- наявність належного технічного обладнання та доступу до швидкісного Інтернету.

За умови належної організації й фінансування цифрова трансформація може стати істотним драйвером підвищення ефективності системи управління освітою.



Співпраця зі стейкхолдерами в процесі управління системою освіти. Реалізація стратегій сталого розвитку в освітній системі вимагає тісної співпраці між різними акторами:

- *державні органи влади* – розробляють рамкові політики, виділяють бюджетні кошти, підтримують нормативно-правове середовище;
- *місцеві органи самоврядування* – забезпечують належну інфраструктуру, стимулюють локальні ініціативи, розвивають партнерські проекти.
- *бізнес* – інвестує в освітню сферу, надає можливості для проходження практики студентам, реалізує соціально відповідальні проекти (Corporate Social Responsibility);
- *громадські організації* – пропонують експертну підтримку, адвокаційні ініціативи, сприяють залученню громади до вирішення нагальних проблем освіти;
- *вищі навчальні заклади* – як джерело інновацій, що проводять наукові дослідження, вдосконалюють методики викладання, готують фахівців, здатних забезпечити розвиток суспільства за принципами сталості;
- *учні та батьки* – як безпосередні учасники освітнього процесу, які можуть висловлювати зворотний зв'язок і брати участь у прийнятті рішень, наприклад, через батьківські комітети.

У такій кооперації неможливо обійтися без налагодженої комунікації, культури партнерства та спільної відповідальності за результат. Цей чинник є визначальним для успішного запуску проектів, орієнтованих на довготривалий ефект.

Моніторинг і оцінювання результатів управління освітою. Ефективність управління системою освіти визначається ступенем відповідності запланованих результатів і реальних досягнень, що дозволяє вчасно коригувати державну політику та управлінські рішення. Моніторинг і оцінювання як частина управлінського циклу дають змогу виявити слабкі місця в організаційній структурі, обґрунтувати необхідні зміни і забезпечити якісне вдосконалення.

Існує декілька рівнів і показників:

- *рівень учня або студента* – досягнення у навчанні, рівень сформованості компетентностей, зокрема екологічного та соціального спрямування;
- *рівень педагогів* – ефективність методик, професійна компетентність, здатність до реалізації інноваційних підходів;
- *рівень навчального закладу* – матеріально-технічне забезпечення, прозорість внутрішньої політики, наявність партнерських зв'язків, ступінь задоволеності учнів і батьків якістю навчання;





- *рівень регіону / держави* – стан імплементації освітніх програм, загальний доступ населення до якісної освіти, відповідність міжнародним стандартам, рівень досягнення цілей сталого розвитку (SDGs).

Для забезпечення об'єктивності процесу моніторингу доцільним є створення незалежних експертно-аналітичних організацій або аудитів, що проводяться за прозорими процедурами. Система зовнішнього моніторингу потребує регулярного висвітлення результатів у пресі і спеціалізованих виданнях, щоб покращити рівень суспільної довіри та стимулювати вдосконалення.

Розробка концепції інтегрованого управління. З огляду на багатогранність викликів, які постають перед системою освіти в умовах сталого розвитку, потрібен комплексний підхід до управління на всіх рівнях. Доцільною є розробка інтегрованої концепції, що враховуватиме екологічний, економічний, соціальний компоненти та спиратиметься на сучасні технології. При цьому слід активно застосовувати принципи проєктного менеджменту, щоб кожен інноваційний захід супроводжувався чітким плануванням, контролем за виконанням і аналізом ризиків.

Створення мультидисциплінарних команд. Управління освітою в контексті сталого розвитку вимагає глибокої експертизи й погоджених дій між різними галузями: економікою, соціологією, екологією, педагогікою, інформаційними технологіями. У закладах середньої та вищої школи доцільно запроваджувати мультидисциплінарні робочі групи, які б поєднували керівників, науковців, викладачів, громадських діячів і представників бізнесу. Це посилить якість ухвалюваних рішень і створить умови для безперервної адаптації до змінного середовища.

Впровадження механізмів громадської участі. Враховуючи роль закладів освіти для місцевої громади, важливо розвивати механізми партисипативної демократії, коли рішення про напрями розвитку ухвалюються за участі батьків, педагогів, громадськості, студентів. Це може включати громадські слухання, круглі столи, відкриті обговорення та інші інструменти взаємодії. Такий підхід не лише підвищує легітимність управлінських рішень, а й сприяє формуванню у молоді громадянських компетентностей.

Розвиток цифрових інструментів моніторингу. Рекомендується розширювати використання цифрових платформ для збору і аналізу даних щодо результатів освітньої діяльності, а також формувати інтерактивні дашборди, доступні для громадськості. Звітність за ключовими показниками успішності (наприклад, задоволеність якістю освіти, рівень екологічної обізнаності, академічна успішність) має бути відкритою та актуальною. Це стимулює конкуренцію між закладами та сприяє впровадженню найкращих практик.



Висновки.

Система управління освітою в умовах формування засад сталого розвитку має комплексний характер, що вимагає докорінного переосмислення підходів до її організації, фінансування, кадрової політики та взаємодії зі стейкхолдерами. Справжня ефективність такої системи можлива лише за умови забезпечення відкритості та прозорості на всіх рівнях, впровадження дієвих механізмів моніторингу та оцінки, а також розвитку партнерських відносин між громадськими, державними і приватними структурами.

Організаційні аспекти управління освітою в контексті сталого розвитку стають фундаментом, на якому вибудовуються практичні політики і механізми вдосконалення якості освітнього процесу. Стале фінансування, цифровізація, мультидисциплінарність і громадська участь – це не лише вимоги сучасності, а й можливості для інноваційного ривка, що приведе до формування високоосвіченого суспільства, здатного відповідально ставитися до власного майбутнього і довкілля.

Аспекти системи управління освітою в умовах формування засад сталого розвитку визначаються здатністю керівних структур швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Ключем до успіху є розроблення комплексної стратегії, яка ґрунтується на оновленій нормативній базі, конструктивній взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу та належній професійній підготовці управлінського складу. Такі системні підходи формують основу для підвищення конкурентоспроможності національної системи освіти та сприяють побудові суспільства, орієнтованого на довготривале сталий розвиток.

Перспективними напрямками наступних досліджень можуть бути розробка конкретних алгоритмів і критеріїв оцінювання ступеня впровадження сталого розвитку у сферу освіти, а також методичних рекомендацій для різних рівнів управління закладами освіти та регіональними освітніми системами.

Література:

1. UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals: learning objectives. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444> (дата звернення 23.03.2025)
2. Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003-2015 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2003 р. N 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.04.2025)
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № №722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення 13.03.2025)
4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 15.03.2025)
5. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023_UA_2.pdf (дата звернення 21.03.2025).





6. Коренева І. М. Феномен «освіта для сталого розвитку»: сутність та сучасні особливості концепту // Український педагогічний журнал №2, 2018.

7. Філіппова В.Д., Кухарчук П.М. Державне управління системою професійно-технічної освіти на регіональному рівні. //Успіхи і досягнення у науці. 2024. №. 2 (2). С.129-139. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-129-139](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-129-139) (дата звернення 21.03.2025).

8. Воробієнко П.П. Роль освіти в досягненні цілей сталого розвитку ООН // Вісник НАП, 2023, 5(1).

9. П. Кухарчук, О. Білик, Л. Корігіна Нормативно-правові основи взаємодії закладів освіти та органів місцевого самоврядування // № 11(11) (2022): Наука і техніка сьогодні. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/2656/2663> (дата звернення 24.03.25)

10. Мазур Г.Ф. Міжнародний імідж України в умовах воєнного стану //Успіхи і досягнення у науці. № 10(10) (2024).URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-559-569](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-559-569) (дата звернення 24.03.25).

11. Н. Внукова, Г. Сотська трансформація освіти для досягнення цілей сталого розвитку – 2030: нова педагогічна парадигма // Вісник кафедри ЮНЕСКО «Непереривна професійна освіта ХХІ століття» Випуск 7 (2023). URL: <https://unesco-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/76> (дата звернення 23.08.24)

References:

1. UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: learning objectives*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>

2. *Kompleksna prohrama realizatsii na natsionalnomu rivni rishen, pryiniatykh na Vsesvitnomu samiti zi staloho rozvytku, na 2003-2015 roky* (2003) [Comprehensive program of implementation at the national level of the decisions adopted at the World Summit on Sustainable Development for 2003-2015]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26 kvitnia 2003 r. N 634. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

3. *Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku* (2019) [About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030]. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> [in Ukrainian].

4. *Zakon Ukrainy «Pro pravovy rezhyv voiennoho stanu» vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII*. [Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law" dated May 12, 2015 No. 389-VIII]. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

5. *Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom za 2023 rik*. (2024). [Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2023]. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf

6. Koreneva I. M. (2018). *Fenomen «osvita dlia staloho rozvytku»: sutnist ta suchasni osoblyvosti kontseptu* [The phenomenon of "education for sustainable development": the essence and modern features of the concept]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal* №2, 2018. [in Ukrainian].

7. Filippova V.D., Kukharchuk P.M. (2024) *Derzhavne upravlinnia systemoiu profesiino-tekhnichnoi osvity na rehionalnomu rivni*. [State management of the vocational education system at the regional level] *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. 2024. №. 2 (2). P.129-139. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-129-139](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-129-139) [in Ukrainian].

8. Vorobiienko P.P. (2023) *Rol osvity v dosiahnenni tsilei staloho rozvytku OON* [The role of education in achieving the UN Sustainable Development Goals]. *Visnyk NAP*, 2023, 5(1).

9. P. Kukharchuk, O. Bilyk, L. Korihina (2022) *Normatyvno-pravovi osnovy vzaiemodii zakladiv osvity ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Normative and legal foundations of interaction between educational institutions and local self-government bodies]. № 11(11) (2022): *Nauka i tekhnika sohodni*. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/2656/2663> (data zvernennia 14.08.24) [in Ukrainian].



8. O.M. Khmelevska (2018) *Osvita dlia staloho rozvytku: zmist ta instytutsii [Education for sustainable development: content and institutions]*. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, 2018, № 1 (32). [in Ukrainian].

9. *Analiz derzhavnykh stratehichnykh dokumentiv Ukrainy shchodo vrakhuvannia adaptovanykh dlia Ukrainy Tsilei Staloho Rozvytku do 2030 roku (2017) [Analysis of the state strategic documents of Ukraine regarding the consideration of the Sustainable Development Goals adapted for Ukraine until 2030]*. Analitychna dopovid. – K. : Instytut suspilno-ekonomichnykh doslidzhen, 2017. – 84 p. [in Ukrainian].

10. Mazur H.F. (2024) *Mizhnarodnyi imidzh Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Ukraine's international image under martial law]* Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. № 10(10) (2024). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-559-569](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-559-569) . [in Ukrainian].

11. N. Vnukova, H. Sotska (2023) *Transformatsiia osvity dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku – 2030: nova pedahohichna paradyhma [Transformation of education to achieve the goals of sustainable development - 2030: a new pedagogical paradigm]*. Visnyk kafedry YuNESKO «Nepereryvna profesiina osvita XXI stolittia» Vypusk 7 (2023). URL: <https://unesco-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/76> [in Ukrainian].



УДК 351

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-418-426](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-418-426)

Половян Наталія Сергіївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни, Донецький національний медичний університет м. Лиман, тел.: (050) 628-89-20, <https://orcid.org/0009-0006-6130-8932>

Калушка-Гладюк Іванна Володимирівна магістрантка, Донецький національний медичний університет, м. Лиман, тел.: (098) 639-19-45, <https://orcid.org/0009-0004-6950-4984>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджуються механізми державного регулювання приватного сектору охорони здоров'я України в умовах тривалих реформ. Проаналізовано основні виклики. Доведено, що ефективне регулювання повинно балансувати між ринковими механізмами та соціальними гарантіями якості медичних послуг.

На основі аналізу міжнародного досвіду встановлено, що успішні моделі державного контролю включають запровадження стандартів акредитації, застосування електронного ліцензування, а також ефективний аудит приватних медичних закладів. Виявлено, що у розвинених країнах широко застосовуються механізми державно-приватного партнерства, які сприяють залученню інвестицій та підвищенню рівня медичних послуг.

Досліджено поточний стан нормативного забезпечення приватної медицини в Україні та ідентифіковано його фрагментарність. Визначено основні проблеми, серед яких надмірна зарегульованість, відсутність чітких критеріїв акредитації та недостатня інтеграція з державними медичними програмами. Проаналізовано перспективи вдосконалення механізмів контролю, включаючи модернізацію нормативної бази, запровадження єдиних стандартів якості, оптимізацію ліцензійних процедур та розширення державно-приватного партнерства.

Запропоновано комплексні заходи для підвищення ефективності регулювання приватного сектору. Впровадження цих заходів дозволить забезпечити високу якість медичних послуг, підвищити прозорість державного контролю та сприятиме інтеграції приватного сектору у загальну систему охорони здоров'я. Здійснений аналіз показав, що ефективне регулювання приватної медицини є необхідною умовою для забезпечення фінансової стійкості системи охорони здоров'я, її доступності та відповідності міжна-



родним стандартам. Запропоновані рекомендації можуть бути використані при розробці нормативних змін та удосконаленні державної політики в галузі медицини.

Ключові слова: державне регулювання, приватний сектор охорони здоров'я, акредитація, ліцензування, державно-приватне партнерство, цифровізація, eHealth, стандарти JCI та ISO.

Polovian Nataliia Serhiyivna Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy), Docent Associate Professor at the Department of Higher Education Organization, Health Care and Hygiene, Donetsk National Medical University, Liman, tel.: (050) 628-89-20, <https://orcid.org/0009-0006-6130-8932>

Kalushka-Hladiuk Ivanna Volodymyrivna Graduate student Donetsk National Medical University, Liman, tel.: (098) 639-19-45, <https://orcid.org/0009-0004-6950-4984>

STATE REGULATION OF THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR IN UKRAINE

Abstract. The article examines the mechanisms of state regulation of the private healthcare sector in Ukraine in the context of ongoing reforms. The main challenges are analysed. It is proved that effective regulation should balance between market mechanisms and social guarantees of the quality of medical services.

Based on the analysis of international experience, it has been established that successful models of state control include the introduction of accreditation standards, the application of electronic licensing, and effective audits of private medical institutions. It has been revealed that in developed countries, public-private partnership mechanisms are widely used, contributing to investment attraction and an increased level of medical services.

The current state of regulatory support for private medicine in Ukraine has been studied, identifying its fragmentation. Key issues have been determined, including excessive regulation, the absence of clear accreditation criteria, and insufficient integration with state medical programs. The prospects for improving control mechanisms have been analyzed, including the modernization of the regulatory framework, the introduction of unified quality standards, the optimization of licensing procedures, and the expansion of public-private partnerships. A set of measures has been proposed to improve the efficiency of private sector regulation,

The implementation of these measures will ensure high-quality medical services, increase the transparency of state control, and facilitate the integration of the private sector into the general healthcare system. The conducted analysis demonstrated that effective regulation of private medicine is a necessary condition





for ensuring the financial sustainability of the healthcare system, its accessibility, and compliance with international standards. The proposed recommendations can be used in the development of regulatory changes and the improvement of state policy in the field of medicine.

Keywords: state regulation, private healthcare sector, accreditation, licensing, public-private partnership, digitalization, eHealth, JCI and ISO standards.

Постановка проблеми. Реформа охорони здоров'я в Україні передбачає перехід до ринкових механізмів регулювання, що зумовлює необхідність удосконалення державного контролю над діяльністю приватного сектору. Останніми роками в Україні відбувається реформування медичної галузі, спрямоване на підвищення ефективності надання послуг, у тому числі через розвиток приватного сектору охорони здоров'я. Однією з ключових проблем залишається питання ефективного державного регулювання, яке повинно забезпечувати баланс між ринковими механізмами та гарантіями якості медичних послуг.

Значна частина населення звертається до приватних медичних установ через їхню високу якість обслуговування та швидкість надання послуг. Однак, існуюча нормативно-правова база часто не враховує специфіку діяльності приватних закладів, що створює бар'єри для їхньої ефективної інтеграції у загальну систему охорони здоров'я.

В умовах зростання ролі приватного сектору в наданні медичних послуг державне регулювання відіграє критичну роль у забезпеченні якості, доступності та фінансової стійкості охорони здоров'я [1]. Держави з розвиненою медициною застосовують різні підходи до регулювання приватної медицини, зокрема акредитацію, фінансові механізми та державно-приватне партнерство [2]. В Україні також існує значний потенціал для вдосконалення механізмів державного контролю, особливо в контексті реалізації програм Національної служби здоров'я України (НСЗУ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз світового досвіду показує, що ефективне державно-приватне партнерство (ДПП) дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціальним захистом пацієнтів. Дослідження показали, що країни з високим рівнем медичних стандартів, такі як США та Канада, застосовують чіткі механізми регулювання та контролю якості медичних послуг. Водночас Україна стикається з низкою проблем у сфері ліцензування, акредитації та стандартизації [3, 4, 6].

Метою статті є аналіз існуючих механізмів державного регулювання приватного сектору охорони здоров'я України, визначення їх недоліків та формулювання рекомендацій щодо їх удосконалення.

У статті використано методи порівняльного аналізу, статистичного моделювання та системного підходу до вивчення механізмів державного регулювання приватної медицини. Зокрема, проаналізовано моделі державного





регулювання в країнах ЄС та США з можливістю їх адаптації до українського законодавства.

Виклад основного матеріалу. Державне регулювання приватного сектору охорони здоров'я в Україні характеризується фрагментарністю нормативно-правової бази, що ускладнює ефективну взаємодію держави з приватними медичними установами [5].

Основні проблеми законодавчого регулювання:

- Надмірна зарегульованість процедур ліцензування, що перешкоджає залученню нових гравців на ринок.
- Відсутність єдиних вимог до акредитації медичних закладів за міжнародними стандартами JCI та ISO.
- Обмежений державний контроль за якістю послуг, що створює ризики для пацієнтів.

Основні проблеми державного регулювання приватного сектору охорони здоров'я України представлені в табл.1.

Таблиця 1.

Основні виклики державного регулювання приватного сектору охорони здоров'я України

Виклики	Причини	Можливі рішення
Відсутність єдиних стандартів	Нестабільна нормативно-правова база	Запровадження акредитації за міжнародними стандартами
Недостатнє фінансування	Обмеженість бюджету НСЗУ	Розширення державно-приватного партнерства
Відсутність цифровізації	Незавершена інтеграція з E-Health	Запровадження ERP- та CRM-систем

Примітка: створена автором на основі опрацьованого матеріалу

Для забезпечення ефективного регулювання приватної медицини необхідне оновлення законодавства щодо акредитації медичних закладів [4].

Порівняльний аналіз основних моментів пов'язаних з акредитацією представлений в табл.2.

З метою покращення регулювання приватних медичних закладів України доцільно запровадити:

1. **Оптимізація ліцензування** – запровадження електронного ліцензування через eHealth та скорочення строків розгляду заявок.
2. **Гармонізація акредитаційних вимог** – обов'язкове впровадження стандартів JCI та ISO для приватних медичних закладів [6].
3. **Зміцнення державного контролю** – незалежний аудит приватних медичних закладів із залученням міжнародних експертів.



Таблиця 2.

Вдосконалення законодавчої бази

Країна	Ліцензування	Акредитація	Контроль якості
Україна	Обов'язкове	Частково регульоване	Фрагментарний нагляд
Німеччина	Стандартизоване	Обов'язкове	Державний контроль + страхові компанії
США	Різні вимоги залежно від штату	Обов'язкове	Державний та незалежний аудит

Примітка: створена автором на основі опрацьованого матеріалу

У США застосовується система незалежної акредитації Joint Commission International (JCI), яка забезпечує контроль за якістю надання послуг.

В Україні необхідно розробити аналогічний механізм оцінювання стандартів на рівні МОЗ України та незалежних медичних асоціацій.

Запровадження механізмів ДПП. Рівень співпраці між державними та приватними закладами охорони здоров'я залишається низьким. Більшість приватних медичних закладів не мають можливості працювати за програмою медичних гарантій.

Одним із ключових елементів реформування є розширення механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), що дозволить залучити інвестиції та підвищити якість медичних послуг [3]. В Україні ця модель застосовується обмежено через відсутність чітких механізмів фінансування.

Досвід країн Європейського Союзу (ЄС) свідчить про ефективність контрактних механізмів між державою та приватними медичними закладами, зокрема у Великій Британії та Німеччині.

Світовий досвід демонструє ефективність ДПП у медичній сфері в таблиці 3 наведено модель ДПП та приклад реалізації.

Для ефективного розвитку ДПП в Україні необхідно:

1. Розширити контрагування приватних медичних закладів через НСЗУ – фінансування медичних послуг на основі ефективності.
2. Запровадити фінансові стимули для інвесторів – податкові пільги на закупівлю медичного обладнання.
3. Посилити контроль якості послуг – стандартизація аудиту приватних закладів.

Порівняльний аналіз світового досвіду з державно-приватного партнерства у медичній сфері подано в табл.3.



Таблиця 3.

Світовий досвід демонструє ефективність ДПП у медичній сфері

Країна	Модель ДПП	Приклад реалізації
Великобританія	Контрактне фінансування	Програма Independent Sector Treatment Centres (ISTC)
Канада	Змішане фінансування	Контракти приватних медичних закладів охорони здоров'я з державними фондами
Франція	Гібридна модель	Фінансування приватних лікарень із державних коштів
Україна	Обмежене використання	Контрактування НСЗУ приватних закладів охорони здоров'я за окремими напрямками

Примітка: створена автором на основі джерел [4;5;6]

Цифровізація приватного сектору охорони здоров'я. Одним із перспективних напрямів є впровадження цифрових рішень, зокрема ERP- та CRM-систем для управління ресурсами та комунікації з пацієнтами.

В Україні необхідно розширити інтеграцію приватних медичних закладів із національною системою E-Health, що дозволить забезпечити оперативний доступ до медичних даних та спростити адміністрування страхових виплат. Переваги цифровізації для приватного сектору представлені в табл.4.

Впровадження цифрових технологій сприяє покращенню контролю якості та оптимізації роботи медичних закладів. Розвинені країни застосовують комплексні eHealth-системи для моніторингу діяльності приватного сектору.

Таблиця 4.

Переваги цифровізації для приватного сектору

Інструмент	Функціонал	Очікуваний ефект
ERP-системи	Планування ресурсів лікарень	Оптимізація витрат
CRM-системи	Управління відносинами з пацієнтами	Підвищення якості обслуговування
Телемедицина	Дистанційне надання послуг	Покращення доступності медицини
Електронні рецепти	Автоматизація виписування ліків	Мінімізація ризиків шахрайства

Примітка: створена автором на основі джерел [3;4;6]

Основні рекомендації щодо цифровізації приватного сектору охорони здоров'я:

1. **Інтеграція приватних медичних закладів у систему eHealth** – централізований моніторинг якості послуг.

2. **Розвиток телемедицини** – створення національної платформи дистанційних консультацій.



3. Впровадження електронного документообігу – спрощення взаємодії з державними структурами.

Приватні медичні заклади мають бути повністю інтегровані з електронною системою охорони здоров'я. Це дасть змогу: скоротити витрати на адміністрування; полегшити взаємодію з НСЗУ; автоматизувати медичні реєстри.

Основні пропозиції вдосконалення державного регулювання приватного сектору в Україні:

1. Розробка єдиних стандартів якості для державних і приватних медичних закладів.

2. Впровадження механізмів державного співфінансування для приватних закладів, що надають послуги вразливим групам населення.

3. Забезпечення прозорості у відносинах між державними органами і приватними структурами через цифровізацію процесів ліцензування.

Висновки. Отже, державне регулювання приватного сектору охорони здоров'я України є важливим аспектом загальної політики в сфері охорони здоров'я та потребує подальшого вдосконалення. Аналіз нормативно-правової бази свідчить про фрагментарність чинних механізмів регулювання, що гальмує розвиток приватної медицини та обмежує доступ населення до якісних медичних послуг.

Однією з ключових проблем є складна та непрозора процедура ліцензування медичних закладів, що обмежує конкуренцію на ринку та ускладнює вхід нових гравців. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективними заходами є запровадження електронного ліцензування, скорочення часу розгляду заявок та перехід до ризик-орієнтованого контролю. В Україні необхідно переглянути критерії акредитації приватних медичних установ та гармонізувати їх із міжнародними стандартами JCI та ISO, що підвищить якість послуг та довіру пацієнтів.

Також важливим інструментом покращення регулювання є державно-приватне партнерство (ДПП). Успішні міжнародні приклади свідчать про ефективність контрактування приватних медичних закладів для надання медичних послуг населенню на основі довгострокових угод. В Україні необхідно розширити участь приватного сектору у програмах державного фінансування через НСЗУ, що сприятиме підвищенню конкуренції та ефективності використання державних ресурсів. Крім того, запровадження податкових стимулів та фінансової підтримки для приватних медичних закладів дозволить залучити більше інвестицій у галузь.

Цифровізація медичних послуг є ще одним важливим напрямом розвитку приватного сектору. Інтеграція приватних медичних закладів у систему eHealth сприятиме централізованому обліку медичних послуг, забезпечить прозорість діяльності та полегшить контроль якості. Використання ERP- та CRM-систем дозволить покращити управління ресурсами медичних закладів



та підвищити рівень обслуговування пацієнтів. Також перспективним напрямом є розширення телемедицини, що підвищить доступність медичних послуг, особливо у віддалених регіонах.

Таким чином, ефективне регулювання приватного сектору охорони здоров'я в Україні потребує системного підходу та врахування міжнародного досвіду. Основні напрями реформ включають:

✓ спрощення процедур ліцензування та гармонізація акредитації з міжнародними стандартами.

✓ розширення державно-приватного партнерства через контрахтування приватних медичних закладів та створення фінансових стимулів для розвитку сектору.

✓ цифровізація медичних послуг через інтеграцію eHealth, розвиток телемедицини та застосування сучасних ІТ-рішень для управління медичними установами.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості медичних послуг, створенню конкурентного середовища та покращенню доступу населення до охорони здоров'я. Успішне реформування приватного сектору допоможе Україні досягти європейських стандартів у сфері медицини та забезпечити сталий розвиток системи охорони здоров'я.

Результати дослідження підтверджують необхідність реформування механізмів регулювання приватного сектору охорони здоров'я в Україні. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності системи охорони здоров'я та забезпеченню рівного доступу до медичних послуг.

Література:

1. Барзилович А.Д. Механізми державного регулювання надання медичних послуг в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія: Державне управління.* 2020. № 1 (24). С. 86 – 90.
2. Колосов Є. В., Кошова С. П. Державне регулювання діяльності приватних медичних закладів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. №16(3). С.45–52. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.104
3. Леган І.М., Крикун О.Д. Напрями вдосконалення державного регулювання ринку приватної медицини. *Вчені записки Таврійського нац. університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 123 – 127.
4. Підгаєць С. В., Сіташ Т. Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я. *Економіка розвитку.* 2012. № 3. С. 32–37.
5. Рябець Д.М. Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти. *Економічні горизонти.* 2018. № 4 (7). С. 164 – 174. DOI: 10.31499/26165236.4(7).2018.212757
6. Урсол Г.М. Приватний сектор системи охорони здоров'я – активний резерв підвищення доступності та якості надання медичної допомоги: досвід Кіровоградської області. *Буковинський медичний вісник.* 2014. Т. 18. № 4 (72). С. 177 – 181.

References:

1. Barzylovykh, A.D. (2020). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання nadання medychnykh posluh v Ukraini [Mechanisms of state regulation of the provision of medical services in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 1(24), 86-90. [in Ukrainian].



2. Kolosov, Ye. V. & Koshova, S. P. (2021). Derzhavne rehuliuвання діяльності pryvatnykh medychnykh zakladiv v Ukraini [State regulation of private healthcare activities]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 16, 104 -112. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.16.104- [in Ukrainian].

3. Lehan, I.M., & Krykun, O.D. (2020). Napriamy vdoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання rynku pryvatnoi medytsyny [Directions for improving state regulation of the private medicine market]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*, vol. 31 (70), 3, 123–127 [in Ukrainian].

4. Pidhaiets, S. V., Sitash, T. D. (2012). Problemy ta perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v systemi okhorony zdorovia [Problems and prospects of public-private partnership in health protection system]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, 3, 32–37 [in Ukrainian].

5. Ryabets, D.M. (2018). Derzhavne rehuliuвання sfery okhorony zdorovia: pryntsypy, mekhanizm ta instrumenty [State regulation of health care: principles, mechanism and tools]. *Ekonomichni horyzonty - Economies' Horizons*, vol. 4 (7), 164–174. DOI: 10.31499 / 26165236.4 (7).2018.212757 [in Ukrainian].

6. Ursol, G.M. (2014). Pryvatnyi sektor systemy okhorony zdorovia – aktyvnyi rezerv pidvyshchennia dostupnosti ta yakosti nadannia medychnoi dopomohy: dosvid Kirovohradskoi oblasti [Private sector of the health care system — an active reserve to improve the availability and quality of medical care: the experience of Kirovograd region], *Bukovynskyi medychnyi visnyk - Bukovinian Medical Herald*. vol. 18, 4 (72), 177–181[in Ukrainian].



УДК: 331.108

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-427-436](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-427-436)

Приймак Василь Михайлович кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (050) 608-35-39, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Боровльова Олександра Дмитрівна здобувач освітнього рівня «Магістр», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (066) 097-69-04

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

Анотація. У статті досліджуються сучасні інноваційні технології розвитку персоналу підприємств, що спеціалізуються на виробництві та реалізації будівельних матеріалів. Основна увага приділяється аналізу та оцінці ефективності цифрових інструментів у процесі навчання, підготовки та підвищення кваліфікації працівників будівельної галузі. Зокрема, розглядаються такі технології, як віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), що сприяють інтерактивному навчанню та моделюванню виробничих процесів у безпечному середовищі [1, 2]. Також досліджується впровадження штучного інтелекту (AI) для автоматизації управління персоналом, аналізу даних та прогнозування потреб у навчанні [5].

Окрему увагу приділено системам онлайн-навчання, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів незалежно від місцезнаходження працівників та дозволяють гнучко адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб співробітників. Розглядається автоматизація HR-процесів, що включає використання спеціалізованих платформ для рекрутингу, оцінки ефективності працівників, моніторингу кар'єрного розвитку та управління корпоративною культурою [3, 4].

Стаття висвітлює ключові переваги впровадження інноваційних технологій, серед яких підвищення ефективності навчання персоналу, зниження витрат на підготовку кадрів, оптимізація часу навчання, підвищення рівня залученості співробітників, а також покращення загальної продуктивності праці. Також у роботі наголошено на основних викликах, пов'язаних із цифровою трансформацією кадрових процесів. Серед них – необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, адаптація працівників до нових цифрових форматів навчання, ризики втрати робочих місць через автоматизацію та необхідність захисту персональних даних працівників [6].

Окрім того, стаття містить аналіз сучасних трендів у сфері розвитку персоналу, таких як перехід до персоналізованого навчання, використання





гейміфікації в освітніх процесах, застосування Big Data для прогнозування кар'єрних шляхів та підвищення ефективності управлінських рішень [3, 4]. Запропоновано практичні рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових технологій у кадрову політику підприємств будівельної галузі.

Завдяки комплексному підходу до аналізу технологічних інновацій у сфері управління персоналом, результати дослідження можуть бути корисними для керівників будівельних компаній, HR-менеджерів, фахівців з навчання та розвитку персоналу, а також для дослідників, які вивчають вплив цифрових технологій на сучасний ринок праці.

Ключові слова: інноваційні технології, розвиток персоналу, будівельні матеріали, віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI), цифрова трансформація, автоматизація HR-процесів, онлайн-навчання.

Pryimak Vasyl Mykhailovych Ph.D, associate professor, associate professor of the Department of Innovation and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (050)608-35-39, <https://orcid.org/0000-0002-6525-7988>

Borovlova Oleksandra Dmytrivna Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel. (066) 097-69-04

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE BUILDING MATERIALS MARKET

Abstract. The article examines modern innovative technologies for the development of personnel of enterprises specialising in the production and sale of building materials. The main focus is on analysing and evaluating the effectiveness of digital tools in the process of education, training and professional development of construction industry employees. In particular, we consider technologies such as virtual reality (VR) and augmented reality (AR), which facilitate interactive learning and modelling of production processes in a safe environment [1, 2]. The introduction of artificial intelligence (AI) to automate human resources management, data analysis, and training needs forecasting is also being studied [5].

Particular attention is paid to online learning systems that provide access to training materials regardless of the location of employees and allow flexible adaptation of training programmes to the individual needs of employees. The automation of HR processes, which includes the use of specialised platforms for recruiting, employee performance evaluation, career development monitoring and corporate culture management, is also considered [3, 4].

The article highlights the key benefits of implementing innovative technologies, including increasing the efficiency of staff training, reducing training



costs, optimising training time, increasing employee engagement, and improving overall productivity. The paper also highlights the main challenges associated with the digital transformation of HR processes. These include the need for significant investments in technological infrastructure, adaptation of employees to new digital learning formats, risks of job losses due to automation, and the need to protect employees' personal data [6].

In addition, the article analyses current trends in the field of staff development, such as the transition to personalised learning, the use of gamification in educational processes, the use of Big Data to predict career paths and improve the efficiency of management decisions [3, 4]. The article offers practical recommendations for the effective implementation of digital technologies in the personnel policy of construction industry enterprises.

Due to the integrated approach to the analysis of technological innovations in the field of human resources management, the results of the study may be useful for managers of construction companies, HR managers, specialists in training and development of personnel, as well as for researchers studying the impact of digital technologies on the modern labour market.

Keywords: innovative technologies, personnel development, construction materials, virtual reality (VR), augmented reality (AR), artificial intelligence (AI), digital transformation, automation of HR processes, online learning.

Постановка проблеми. Сучасний ринок будівельних матеріалів характеризується високою конкуренцією, стрімким розвитком технологій та постійними змінами у вимогах споживачів. У таких умовах ключовим фактором успіху підприємств стає ефективне управління персоналом, зокрема його розвиток та підготовка до роботи з інноваційними технологіями. Однак традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації працівників часто виявляються недостатньо ефективними через обмеженість ресурсів, низьку інтерактивність та відсутність можливості моделювання реальних умов роботи. Основним викликом для підприємств будівельної галузі є необхідність інтеграції інноваційних технологій у процеси розвитку персоналу. Це включає використання VR/AR для тренувань, AI для аналізу продуктивності працівників, автоматизацію рутинних HR-процесів та впровадження систем онлайн-навчання. Проте багато компаній стикаються з такими проблемами, як висока вартість інноваційних рішень, недостатня обізнаність керівництва про їх потенціал, а також необхідність підготовки персоналу до роботи з новими технологіями. Таким чином, постає необхідність у комплексному дослідженні можливостей та переваг інноваційних технологій для розвитку персоналу підприємств будівельної галузі, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку будівельних матеріалів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.





Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі управління персоналом та інноваційних технологій підкреслюють значний потенціал цифрових інструментів для розвитку кадрового потенціалу підприємств. Зокрема, дослідження Deloitte Insights [1] вказують на те, що використання штучного інтелекту (AI) та віртуальної реальності (VR) дозволяє підвищити ефективність навчання працівників на 40%, а також знизити витрати на підготовку персоналу на 25-30%.

У публікаціях McKinsey & Company [2] акцентовано увагу на важливості інтеграції AI для аналізу продуктивності працівників та автоматизації рутинних HR-процесів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити залученість співробітників через персоналізовані підходи до навчання та розвитку.

У контексті будівельної галузі дослідження Constructive Voices [3] підкреслюють, що використання VR/AR для тренувань працівників значно знижує ризик травматизму та підвищує якість виконання складних будівельних завдань. Крім того, Economy and Society [6] вказують на те, що цифрова трансформація HR-процесів є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств на ринку будівельних матеріалів.

Проте, незважаючи на численні переваги, дослідження Басвої О.В. [4] підкреслюють, що багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні інноваційних технологій через недостатню технічну підготовку персоналу та обмежені фінансові ресурси.

Мета статті - аналіз сучасних інноваційних технологій розвитку персоналу підприємств на ринку будівельних матеріалів та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження, зокрема: дослідити основні інноваційні технології, які використовуються для розвитку персоналу в будівельній галузі; проаналізувати переваги та виклики впровадження цифрових інструментів, таких як VR/AR, AI та системи онлайн-навчання; виявити ключові фактори, які впливають на ефективність використання інноваційних технологій у розвитку персоналу; розробити рекомендації щодо інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси підприємств будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу. Сучасні інноваційні технології, такі як віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI) та системи онлайн-навчання, відіграють ключову роль у розвитку персоналу підприємств будівельної галузі. VR/AR дозволяють створювати інтерактивні симуляції будівельних процесів, що значно підвищує ефективність навчання та знижує ризик помилок. Наприклад, за даними ResearchGate [5], використання VR для тренувань працівників знижує кількість виробничих інцидентів на 30%.



Таблиця 1

Порівняння традиційних та інноваційних методів навчання персоналу у будівельній галузі [7, 8]

Критерії	Традиційні методи	Інноваційні методи
Час на навчання	100-120 годин	60-80 годин
Ефективність засвоєння	60-70%	85-90%
Вартість навчання одного працівника	Висока	Середня (після початкових інвестицій)
Можливість практики	Обмежена	Необмежена через VR/AR
Ризики при навчанні	Високі	Мінімальні
Масштабованість	Обмежена	Висока

Аналіз методів навчання притаманних сфері будівництва (табл. 1) демонструє суттєві переваги інноваційних технологій над традиційними методами навчання персоналу. Особливо важливим є скорочення часу на навчання майже вдвічі (з 100-120 до 60-80 годин) при одночасному підвищенні ефективності засвоєння матеріалу з 60-70% до 85-90%. Це досягається завдяки можливості необмеженої практики через VR/AR технології та мінімізації ризиків під час навчального процесу. Крім того, висока масштабованість інноваційних рішень дозволяє швидко впроваджувати нові навчальні програми та адаптувати їх під потреби конкретного підприємства. Ефективність впровадження інноваційних технологій підтверджується аналізом результатів використання VR/AR рішень на провідних підприємствах будівельної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

Впровадження VR/AR технологій на підприємствах будівельної галузі [9, 10]

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна(%)
Час на навчання нових співробітників	3 місяці	1.5 місяці	-50%
Кількість помилок при виконанні робіт	15%	5%	-67%
Витрати на навчання	100%	70%	-30%
Рівень задоволеності працівників	70%	90%	+29%
Продуктивність праці(виконані завдання на день)	12	15	+25%

Особливу увагу варто приділити економічній складовій інноваційних рішень. Показове зниження кількості помилок при виконанні робіт на 67% та підвищення продуктивності праці на 25% безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства. Це спонукає до детальнішого розгляду економічного ефекту від впровадження інноваційних технологій у процеси розвитку персоналу.

Таблиця 3

Економічний ефект від впровадження інноваційних [10, 11]

Стаття витрат /економії	Сума(тис.грн/рік)
Економія на навчанні	250-300
Зниження виробничих помилок	180-200
Підвищення продуктивності	400-450
Витрати на впровадження	-(300-350)
Загальний економічний ефект	530-600



Незважаючи на значні початкові інвестиції (300-350 тис. грн/рік), сумарний економічний ефект є суттєво позитивним і складає 530-600 тис. грн/рік. Найбільший внесок у формування позитивного економічного ефекту забезпечує підвищення продуктивності праці (400-450 тис. грн/рік), що підтверджує доцільність впровадження таких технологій. Варто зазначити, що економія на навчанні (250-300 тис. грн/рік) та зниження витрат через зменшення виробничих помилок (180-200 тис. грн/рік) також складають значну частину загального економічного ефекту. Такі економічні показники підтверджують, що інвестиції в інноваційні технології розвитку персоналу є не лише технологічно прогресивним рішенням, але й економічно обґрунтованим кроком для підприємств будівельної галузі.

За результатами аналізу досліджень McKinsey & Company [2] та практичного досвіду підприємств будівельної галузі, можна виділити наступні ключові фактори, що впливають на ефективність використання інноваційних технологій у розвитку персоналу:

- технологічні фактори: якість та надійність обраних технологічних рішень; сумісність нових технологій з існуючими системами; рівень технічної підтримки та оновлень; доступність необхідної інфраструктури;
- організаційні фактори [1]: підтримка з боку вищого керівництва; чітка стратегія впровадження інновацій; готовність організаційної структури до змін; наявність системи мотивації персоналу до навчання;
- людський фактор [4]: рівень цифрової грамотності персоналу; готовність співробітників до змін; наявність кваліфікованих тренерів та фасилітаторів; якість комунікації між відділами;
- економічні фактори: достатність фінансових ресурсів; обґрунтованість інвестицій; очікуваний період окупності; співвідношення витрат та очікуваних результатів.

За даними Economy and Society [6], найбільший вплив на успішність впровадження інноваційних технологій мають: системний підхід до впровадження (25% успіху); якість підготовки персоналу (30% успіху); технічна надійність рішень (20% успіху); фінансове забезпечення (15% успіху); інші фактори (10% успіху). Важливо відзначити, що згідно з дослідженням Constructive Voices [3], успішність впровадження інноваційних технологій значною мірою залежить від синергії всіх вищезазначених факторів. При цьому недостатня увага до будь-якого з них може призвести до зниження загальної ефективності впровадження інновацій.

Таким чином, для максимізації ефективності використання інноваційних технологій рекомендується: проводити регулярний моніторинг та оцінку впливу кожного фактора; розробляти та впроваджувати заходи щодо мінімізації ризиків; забезпечувати балансування ресурсів між різними факторами; підтримувати постійний зворотний зв'язок з персоналом. Розуміння та врахування цих факторів дозволяє підприємствам будівельної галузі більш ефективно планувати та реалізовувати проєкти щодо інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси (рис. 1.)

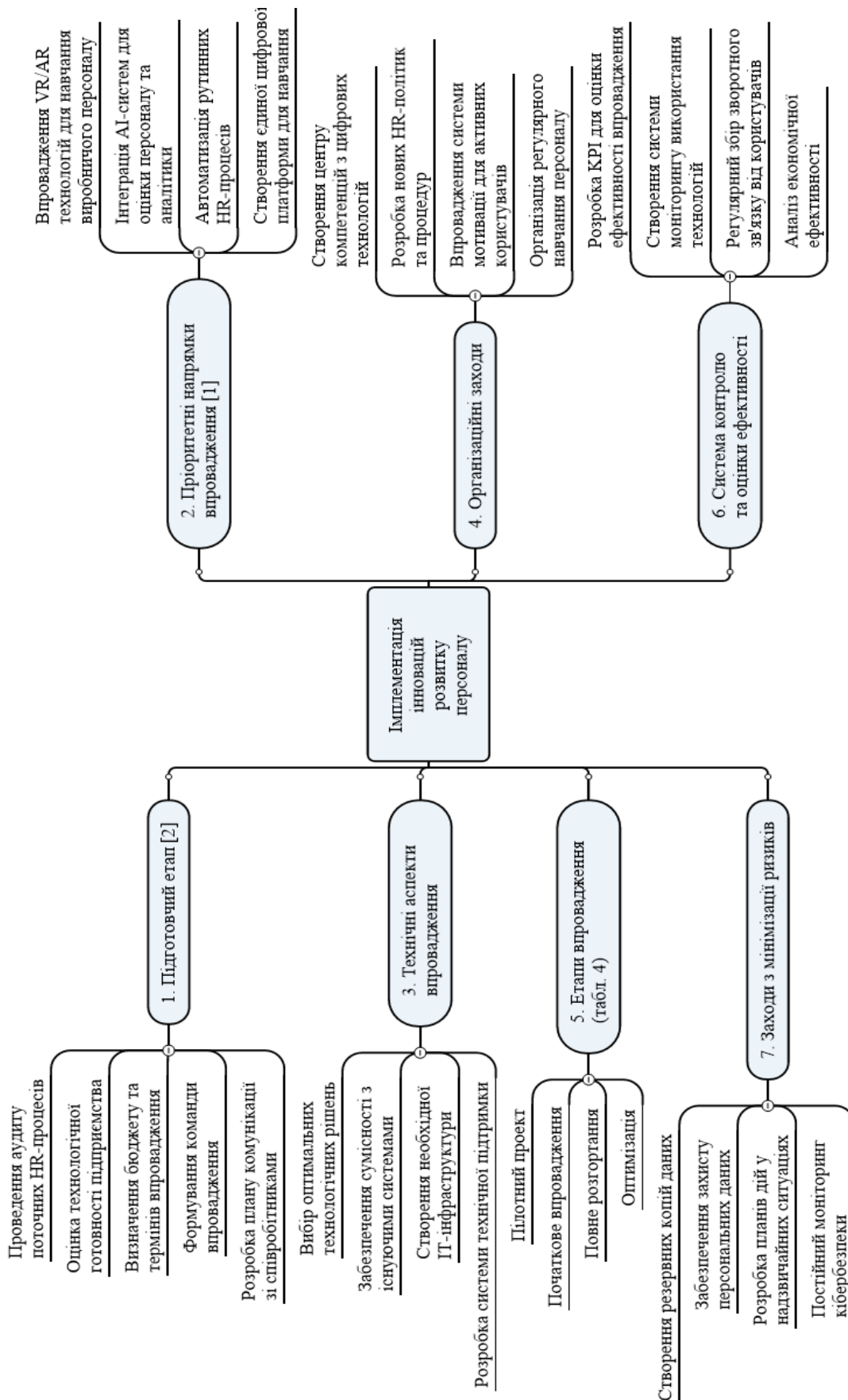


Рис. 1. Інтелект-карта процесу імплементації інновацій розвитку персоналу



Таблиця 4

**Етапи впровадження інновацій розвитку персоналу
(на основі досвіду успішних проєктів) [2, 7]**

Етап	Тривалість	Ключові завдання	Очікувані результати
Пілотний проєкт	2-3 місяці	Тестування на малій групі	Підтвердження ефективності
Початкове впровадження	3-4 місяці	Впровадження базового функціоналу	Освоєння основних функцій
Повне розгортання	6-8 місяців	Масштабування на все підприємство	Повноцінне використання
Оптимізація	Постійне	Удосконалення процесів	Підвищення ефективності

За даними Constructive Voices [3], дотримання рекомендацій впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу дозволяє: скоротити час впровадження на 30-40%; зменшити витрати на впровадження на 20-25%; підвищити рівень прийняття технологій персоналом до 85-90%; забезпечити сталий розвиток HR-процесів. Слід зазначити, що впровадження HR-інновацій має відбуватися з урахуванням специфіки конкретного підприємства та наявних ресурсів, що дозволить максимізувати ефективність інтеграції інноваційних технологій у HR-процеси.

Висновки. На останок, слід зазначити, що впровадження інноваційних технологій, таких як VR/AR, AI та системи онлайн-навчання, є критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Згідно з дослідженнями McKinsey & Company [2], це дозволяє скоротити час навчання персоналу на 50% при одночасному підвищенні ефективності засвоєння матеріалу до 85-90% [2, 3, 4]. Аналіз економічної ефективності впровадження інноваційних технологій показав значний позитивний ефект: при початкових інвестиціях 300-350 тис. грн/рік загальний економічний ефект складає 530-600 тис. грн/рік, що підтверджує доцільність таких інвестицій [10, 11]. Зокрема, ключовими факторами успішного впровадження інноваційних технологій, серед яких найбільший вплив мають: системний підхід до впровадження (25%), якість підготовки персоналу (30%), технічна надійність рішень (20%) та фінансове забезпечення (15%) [5, 6]. Основними викликами при впровадженні інновацій, включаючи технічні (висока вартість обладнання), організаційні (опір змінам) та кадрові (необхідність додаткового навчання), а також розроблено рекомендації щодо їх подолання.

Таким чином, використання інноваційних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу, але й оптимізувати витрати на управління персоналом, знизити кількість виробничих помилок та підвищити загальну продуктивність праці.



Література:

1. Deloitte Insights. Digital HR: The intelligent employee. 2022. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2020/digital-hr-technology.html>.
2. McKinsey & Company. A new approach to human resources. 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-new-approach-to-human-resources>.
3. Constructive Voices. Будувати майбутнє: як технології революціонізують будівельну галузь. 2023. Режим доступу: <https://constructivevoices.org/uk/building-future-technologies>.
4. Баєва О.В. Цифрова трансформація управління персоналом: монографія. Київ: Видавництво "Знання", 2021. 276 с.
5. ResearchGate. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності для забезпечення безпеки праці. 2023. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/virtual-reality-safety>.
6. Economy and Society. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблеми та перспективи. 2022. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/digital-construction>.
7. PwC. Global Construction Report 2024. Building the future: Digital transformation in construction industry. 2024. Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/engineering-construction/publications/global-construction-report.html>.
8. KPMG. HR Technology Survey: Innovation and Implementation. 2023. Режим доступу: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/hr-technology-survey.html>.
9. LinkedIn. Workplace Learning Report 2024. The Evolution of Learning and Development. 2024. Режим доступу: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
10. Gartner. Top Strategic Technology Trends in HR. 2023. Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/technology-trends-in-hr>.
11. Society for Human Resource Management (SHRM). The State of Workplace Technology. 2024. Режим доступу: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/workplace-technology.aspx>.

References:

1. Deloitte Insights. (2022). Digital HR: The intelligent employee. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2020/digital-hr-technology.html> [in English].
2. McKinsey & Company. (2023). A new approach to human resources. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-new-approach-to-human-resources> [in English].
3. Constructive Voices. (2023). Buduvaty maibutnie: yak tekhnolohii revoliutsionizuiut budivelnu haluz [Building the future: how technology is revolutionising the construction industry]. Retrieved from: <https://constructivevoices.org/uk/building-future-technologies> [in Ukrainian].
4. Baieva, O.V. (2021). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia personalom: monohrafiia [Digital transformation of personnel management: a monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannia" [in Ukrainian].
5. ResearchGate. (2023). Vykorystannia tekhnolohii virtualnoi ta dopovненоi realnosti dlia zabezpechennia bezpeky pratsi [The use of virtual and augmented reality technologies to ensure labour safety]. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/virtual-reality-safety> [in Ukrainian].
6. Economy and Society. (2022). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problemy ta perspektyvy [Digitalisation of the construction industry of Ukraine: analysis of the state, problems and prospects]. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/digital-construction> [in Ukrainian].



7. PwC. (2024). Global Construction Report 2024. Building the future: Digital transformation in construction industry. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/engineering-construction/publications/global-construction-report.html> [in English].

8. KPMG. (2023). HR Technology Survey: Innovation and Implementation. Retrieved from: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/hr-technology-survey.html> [in English].

9. LinkedIn. (2024). Workplace Learning Report 2024. The Evolution of Learning and Development. Retrieved from: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> [in English].

10. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends in HR. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/technology-trends-in-hr> [in English].

11. Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). The State of Workplace Technology. Retrieved from: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/workplace-technology.aspx> [in English].



УДК 351:502.131.1:620.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-437-445](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-437-445)

Проць Роман Романович кандидат сільськогосподарських наук, докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, <http://orcid.org/0009-0008-9143-2234>

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. Відновлювана енергетика набуває дедалі більшого значення в контексті глобальної боротьби зі змінами клімату та прагнення до сталого розвитку. У статті розглядаються основні екологічні аспекти державної політики у сфері відновлюваної енергетики, що включають мінімізацію викидів та контроль за забрудненням, раціональне використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та підвищення екологічної свідомості суспільства. Звертається увага на мультидисциплінарний характер даної тематики, оскільки виробництво «чистої» енергії пов'язане не лише з економічними та технологічними, а й з правовими, соціальними і культурними факторами. У статті підкреслюється, що екологізація енергетичного сектора має критичне значення для забезпечення енергетичної безпеки, інтеграції України в європейське співтовариство й формування позитивного міжнародного іміджу країни. При цьому аналізуються головні виклики, які виникають у процесі реалізації державної політики: недосконалість правової бази, фінансові та інвестиційні обмеження, технічні перешкоди та спротив з боку традиційних енергетичних лобі. Автори наголошують на необхідності модернізації законодавства, створенні ефективних механізмів державно-приватного партнерства, розвитку інфраструктури і формуванні прозорого ринку чистої енергії. У результаті дослідження окреслюються перспективи та можливі напрями реформ, спрямованих на посилення екологічної складової в державній політиці у сфері відновлюваної енергетики. Зокрема, пропонується посилити контроль за екологічними стандартами, впроваджувати інноваційні технічні рішення, розширювати коло зацікавлених стейкхолдерів та розвивати міжнародне співробітництво. Практична користь статті полягає у формуванні цілісного погляду на проблему екологізації енергетичного сектора та сприянні прийняттю зважених рішень на державному рівні. Досягнення прогресу у сфері відновлюваної енергетики із врахуванням екологічних пріоритетів здатне істотно покращити якість довкілля, стимулювати економічне зростання та зміцнити енергетичну незалежність України.

Ключові слова: відновлювана енергетика, екологічні аспекти, державна політика, сталість, біорізноманіття, правове регулювання, інвестиції, енергетична безпека, довкілля





Prots Roman Romanovych Candidate of Agricultural Sciences, Doctoral Student of the Department of National Security, Public Management and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University, <http://orcid.org/0009-0008-9143-2234>

ENVIRONMENTAL ASPECTS OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF RENEWABLE ENERGY: CHALLENGES AND PROSPECTS

Abstract. Renewable energy is gaining increasing importance in the context of the global fight against climate change and the pursuit of sustainable development. The article examines the main environmental aspects of state policy in the sphere of renewable energy, including minimization of emissions and pollution control, rational use of natural resources, preservation of biodiversity and raising environmental awareness of society. Attention is drawn to the multidisciplinary nature of this topic, since the production of “clean” energy is associated not only with economic and technological, but also with legal, social and cultural factors. The article emphasizes that the greening of the energy sector is of critical importance for ensuring energy security, Ukraine’s integration into the European community and the formation of a positive international image of the country. At the same time, the main challenges that arise in the process of implementing state policy are analyzed: imperfection of the legal framework, financial and investment restrictions, technical obstacles and resistance from traditional energy lobbies. The authors emphasize the need to modernize legislation, create effective mechanisms for public-private partnership, develop infrastructure and form a transparent clean energy market. The study outlines prospects and possible directions of reforms aimed at strengthening the environmental component in state policy in the field of renewable energy. In particular, it is proposed to strengthen control over environmental standards, introduce innovative technical solutions, expand the circle of interested stakeholders and develop international cooperation. The practical benefit of the article lies in the formation of a holistic view of the problem of greening the energy sector and facilitating the adoption of informed decisions at the state level. Making progress in the field of renewable energy, taking into account environmental priorities, can significantly improve the quality of the environment, stimulate economic growth and strengthen the energy independence of Ukraine.

Keywords: renewable energy, environmental aspects, public policy, sustainability, biodiversity, legal regulation, investment, energy security, environment

Постановка проблеми. Актуальність порушеної теми також полягає в тому, що вона прямо пов’язана з євроінтеграційними прагненнями України. Багато стандартів Європейського Союзу вимагають суворого дотримання екологічних норм та постійного збільшення частки відновлюваних джерел у національному енергобалансі. Для успішного входження в європейський



ринок українська енергетична політика мусить враховувати ці вимоги, а екологічна складова стає вирішальним критерієм для співпраці з іноземними партнерами. Інвестиційна привабливість держави значною мірою залежить від її “зеленого” іміджу: екологічно чисті проекти дедалі частіше пріоритизуються міжнародними фінансовими установами, які готові підтримувати країни, що насправді рухаються в напрямку саме безпекового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері екологічних аспектів відновлюваної енергетики існує доволі широкий спектр наукових досліджень і публікацій, що охоплюють правові, технічні та управлінські аспекти теми. Зокрема, М. М. Заверюха та К. М. Караханян [1] акцентують увагу на еколого-правовому та природоресурсному вимірі взаємодії сонячної енергетики з довкіллям. Автори підкреслюють, що інтенсивна експлуатація сонячних панелей потребує належного правового супроводу і контролю за можливими негативними наслідками для екосистем. Натомість І. І. Дороніна [2] звертає увагу на нормативно-правове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики, аналізуючи сучасні тенденції вдосконалення законодавчої бази в Україні. Використання альтернативних джерел енергії у контексті природоресурсних правовідносин детально розглядає М. А. Дейнега [3]. Він стверджує, що такі правовідносини охоплюють не лише режими користування природними ресурсами, а й механізми відшкодування можливих збитків, завданих довкіллю. Більш ґрунтовний аналіз відновлюваної енергетики як галузі наукових досліджень представлений у колективній праці під загальною редакцією С. О. Кудрі [4], яка пропонує комплексний підхід до розуміння потенціалу “чистих” джерел енергії та їхньої ролі у мінімізації впливу на довкілля. Аспекти впровадження водневої енергетики в Україні розглядають Н. М. Мхітарян та співавтори [5], стверджуючи про високий потенціал водню як універсального виду палива майбутнього, що може значно скоротити вуглецевий слід країни. Додаткові аспекти нетрадиційних та відновлюваних джерел розкриває З. Гамкало [6], зосереджуючись на особливостях їх технічної реалізації та пов’язаних з цим викликах. З правової точки зору різні аспекти поняття відновлюваних джерел енергії в українському законодавстві аналізує Е. Рибнікова [7], наголошуючи на важливості чіткого визначення ключових термінів задля створення єдиного правового поля.

Міжнародне співробітництво у сфері відновлюваної енергетики та його організаційно-правовий механізм досліджує Я. С. Бенедик [8]. Вчений акцентує на можливості залучення передових технологій завдяки взаємодії України з міжнародними партнерами і надає пропозиції щодо оптимізації відповідного правового регулювання. Правове регулювання альтернативних джерел енергії в контексті права Європейського Союзу аналізує С. Д. Білоцький [9], вказуючи на його еволюцію та посилення екологічних вимог до виробничих процесів. Важливим аспектом також є регіональна інвестиційна політика енергозбереження, яку докладно розглядає М. А. Вознюк [10], підкреслюючи роль ефективних регіональних програм і проєктів, що можуть слугувати локомотивом для розвитку відновлюваної енергетики.



Метою цієї статті є обґрунтувати важливість екологічних аспектів у процесі формування та реалізації державної політики у сфері відновлюваної енергетики, а також виявити ключові виклики й перспективи, що постають перед Україною на цьому шляху. Об'єктом дослідження виступає система державного управління у галузі відновлюваної енергетики з урахуванням екологічних пріоритетів.

Виклад основного матеріалу. За сучасних умов, коли світова економіка перебуває у процесі активного енергетичного переходу, відновлювана енергетика дедалі відчутніше виходить на передній план. Залежність від традиційних викопних видів палива спричиняє глобальні екологічні виклики, серед яких найважливішими є зміни клімату, підвищення рівня забруднення довкілля та вичерпність наявних ресурсів. Через це екологічні аспекти державної політики у сфері відновлюваної енергетики невпинно набувають вагомості, оскільки вони сприяють формуванню сталого розвитку та гарантуванню енергетичної безпеки держави. Важливо усвідомлювати, що розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідроенергія, геотермальна тощо) не лише дає змогу задовольнити внутрішній попит на енергію, а й суттєво скорочує екологічний тиск на довкілля. Саме тому, питання пов'язане із формуванням ефективних екологічних засад, є пріоритетним для будь-якої країни, яка прагне до стійкого та екологічно безпечного розвитку (табл.1).

Таблиця 1

Екологічні аспекти державної політики у сфері відновлюваної енергетики

Аспект	Суть та зміст
Мінімізація викидів та контроль за забрудненням	Важливим екологічним аспектом є зниження обсягів парникових газів і шкідливих речовин, що потрапляють в атмосферу. Державна політика має визначати жорсткі квоти чи ліміти на викиди, а також стимулювати впровадження зелених технологій, здатних забезпечити дотримання цих вимог
Рациональне використання ресурсів	Відновлювана енергетика базується на використанні невичерпних або швидковідновних природних ресурсів, однак їхнє експлуатування має здійснюватися збалансовано. Наприклад, будівництво великих ГЕС може впливати на водні екосистеми, а масове встановлення вітряків – на орнітологічний баланс
Збереження біорізноманіття	У процесі розгортання об'єктів відновлюваної енергетики важливо зважати на захист флори і фауни, особливо на територіях, які належать до природно-заповідного фонду. Це стосується добору локацій для сонячних і вітрових станцій, дотримання норм проєктування, що не порушують міграційних шляхів тварин, та впровадження методик відновлення ландшафтів
Екологічна свідомість та освіта	Державна політика повинна заохочувати освітні програми, громадські ініціативи та інформаційні кампанії, які пояснюють екологічні переваги й технологічні особливості чистої енергії. Без належного рівня екологічної освіти ризик ігнорування екологічних стандартів і недбалого ставлення до довкілля зростає

Джерело: створено автором

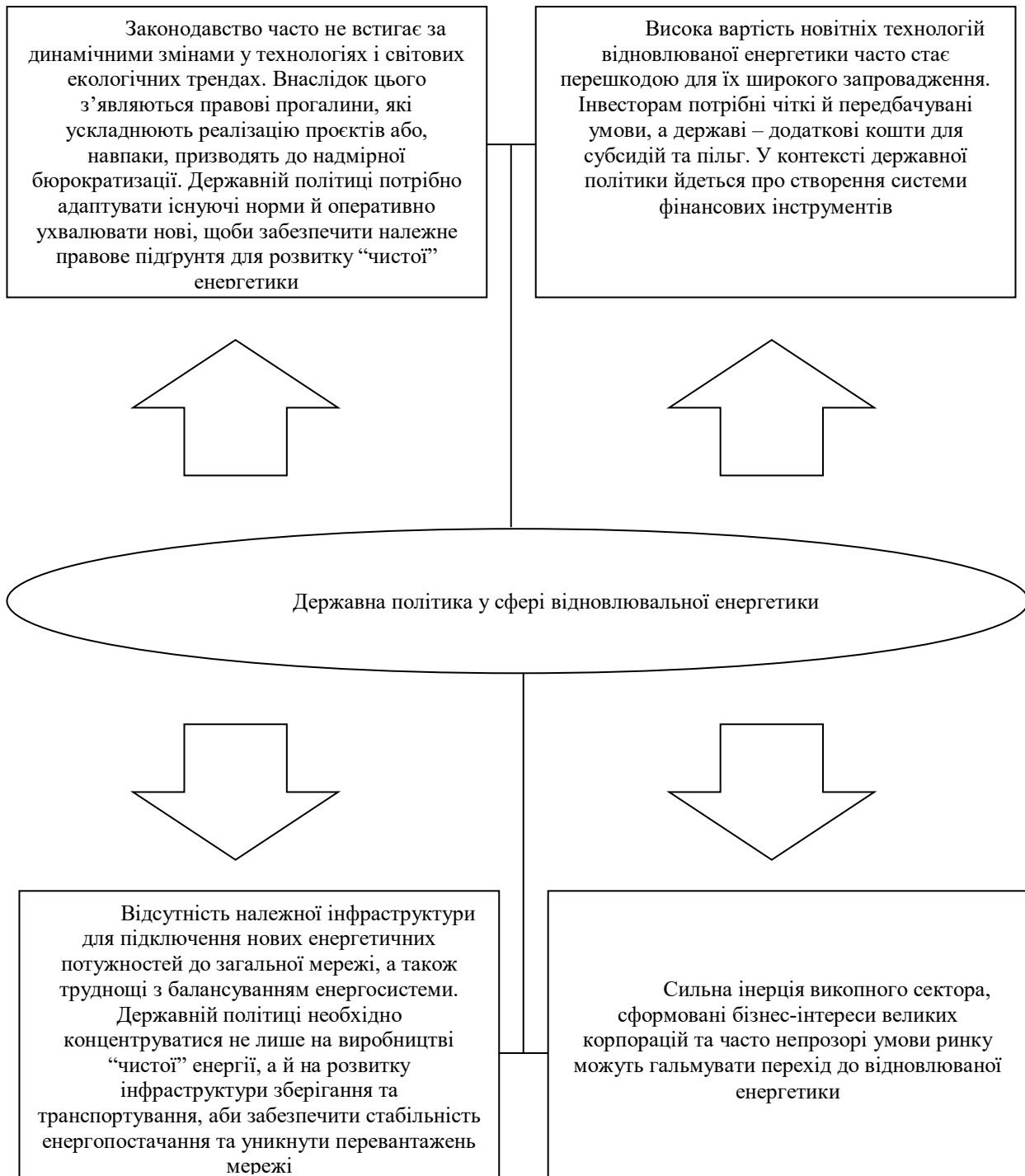




Гостра потреба у «чистій» енергії зумовлена тим, що сучасний рівень промислового споживання енергоресурсів призводить до зростання кількості парникових газів та відповідно провокує прискорення глобального потепління. Це негативно впливає на кліматичні системи планети й загрожує сталому розвитку суспільства загалом. У цьому контексті державна політика, яка враховує екологічні аспекти запровадження відновлюваних джерел енергії, є критично важливою. Передусім ідеться про необхідність створення законодавчих норм та регуляторних інструментів, що стимулюють інвесторів, приватний сектор і громадськість до впровадження чистих технологій. Окрім того, держава має забезпечувати фінансові пільги, податкові преференції та підтримувати наукові розробки, спрямовані на підвищення ефективності і зниження вартості відновлюваної енергії, а також водночас посилювати екологічний контроль [11-12]. Важливо враховувати, що екологічні аспекти не обмежуються лише питаннями викидів у атмосферу та зменшенням парникових газів. У процесі виробництва “чистої” енергії постає низка інших екологічно чутливих моментів: утилізація відходів сонячних панелей, акумуляторів, вплив вітрових станцій на біорізноманіття та міграційні шляхи птахів, загроза зміни ландшафтів унаслідок масштабного будівництва гідро-електростанцій тощо. Отже, державна політика повинна пропонувати збалансовані рішення, щоби мінімізувати потенційні загрози довкіллю. Це вимагає чіткої координації між профільними міністерствами, органами місцевого самоврядування, а також науковцями й представниками громадськості, які можуть надавати об’єктивну оцінку екологічної ефективності проєктів у сфері відновлюваної енергетики.

Оскільки більшість країн світу прагнуть досягти вуглецево нейтрального розвитку, вбачаючи в цьому засіб збереження кліматичної стабільності, зростає потреба у гармонізації екологічної політики на державному рівні. Україна, яка має значний потенціал у розвитку альтернативних джерел енергії, водночас зіштовхується із системними викликами: недосконалість правової бази, брак фінансів, недостатня інформованість населення щодо переваг відновлюваної енергетики. Однак поступове усвідомлення важливості “чистої” енергії, підтримка міжнародних донорів і стратегічні документи на рівні держави створюють передумови для подолання цих бар’єрів. Таким чином, актуальність теми “екологічні аспекти державної політики у сфері відновлюваної енергетики: виклики та перспективи” полягає в тому, щоби дати чітку відповідь на питання: як оптимально поєднати збереження довкілля з активним впровадженням відновлюваної енергетики. Дедалі більше екологічних проблем у сфері енергетики обумовлені неконтрольованою урбанізацією, де частина інфраструктури застаріла, а системи управління не відповідають вимогам часу. Замість реактивного підходу необхідна проактивна та стратегічна політика, що закладає основи для екологічно дружніх технологій і відповідного способу життя громадян [13-15]. Саме у державних стратегічних документах з’являються орієнтири на впровадження енергоефективних проєктів, нарощення частки відновлюваних джерел енергії та стимулювання

“зеленого” будівництва. Ці напрямки потребують не лише фінансових ресурсів і технологій, а й створення комплексного екологічного законодавства, яке охоплює вимоги з оцінки впливу на довкілля, норми екобезпеки та відповідальності за потенційні екологічні ризики (рис.1).



Джерело: створено автором

Рис.1. Виклики для державної політики у сфері відновлюваної енергетики



Важливим елементом у реалізації державної політики є прозорість та відкритість процесу прийняття рішень. Екологічна складова має бути присутньою на всіх етапах – від розроблення законопроектів до їх ухвалення і впровадження. Громадське обговорення, експертні висновки та науково обґрунтовані рекомендації є основою, щоби не допустити екологічних зловживань або прорахунків. Створення незалежних органів екологічного моніторингу та контролю дозволить посилити довіру громадськості й запобігти корупційним ризикам. Усе це має бути відображено в політиці, яка стоїть на засадах сталого розвитку й спрямована на довгострокову користь для суспільства та майбутніх поколінь.

Стан довкілля є критерієм успішності держави на міжнародній арені, оскільки екологічні стандарти і технології “чистого” виробництва дедалі частіше стають одним із ключових показників конкурентоспроможності. Країни, які ще раніше запровадили відновлювану енергетику та посилили її екологічну складову, отримують переваги у вигляді зниження витрат на енергоносії, покращення здоров'я нації та розвитку інноваційного сектору. Україна, маючи значні природні ресурси – сонячний потенціал на півдні, вітровий потенціал у степових та гірських регіонах, гідроенергетичний у великих річках – може стати прикладом для інших країн із перехідною економікою. Однак для цього необхідно, аби держава розвинула сталі механізми управління, які зможуть включити екологічні цінності у всі галузі господарської діяльності. Ще один важливий фактор актуальності теми – це взаємозв'язок екологічних аспектів відновлюваної енергетики зі здоров'ям населення та якістю життя. Забруднене довкілля є середовищем для розвитку хронічних захворювань, зокрема респіраторних і серцево-судинних. Перехід на чисті джерела енергії сприяє покращенню довкілля, адже значно знижуються викиди шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт. До того ж відновлювані джерела енергії часто передбачають створення нових робочих місць у високотехнологічних секторах, що позитивно впливає на соціально-економічну сферу. Отже, екологічне підґрунтя державної політики у цій сфері має враховувати також соціально-економічні переваги “чистої” енергії, роблячи екологізацію енергетики ще більш затребуваною.

Висновки. Узагальнюючи, слід ще раз наголосити, що саме від ефективного поєднання екологічних та економічних інтересів залежить наше майбутнє: здатність стабілізувати клімат, зберегти біорізноманіття й водночас забезпечити країні енергетичну незалежність. Усвідомлення наявних викликів і перспектив стимулює розробку адекватних механізмів та інструментів державної політики, щоб Україна могла стати повноправним учасником світової спільноти у боротьбі зі змінами клімату та негативними наслідками традиційного енергоспоживання.



Література:

1. Заверюха М. М., Караханян К. М. Еколого-правовий та природоресурсний аспекти взаємодії сонячної енергетики та довкілля. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 2. С. 107 – 111.
2. Дороніна І. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 1. С. 31 – 43.
3. Дейнега М. А. Використання альтернативних джерел енергії у системі природоресурсних правовідносин. Сучасний стан та перспективи розвитку екологічного, земельного й аграрного права в умовах євроінтеграції: матеріали кругл. столу (м. Харків, 8 грудня 2017 року). Харків, 2017. С. 134 – 136.
4. Відновлювані джерела енергії / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
5. Мхітарян Н.М., Кудря С.О., Яценко Л.В., Шинкаренко Л.Я., Будько В.І. Перспективи використання водню у відновлюваній енергетиці. «Відновлювана енергетика», 2008. №3 (14). С. 5-15.
6. Гамкало З. Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії. Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. С. 515-533.
7. Рибнікова Е. Поняття нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії за законодавством України. Проблеми земельного, аграрного та екологічного законодавства, 2017, С. 56-60.
8. Бенедик Я.С. Організаційно-правовий механізм міжнародного співробітництва у сфері використання відновлюваних джерел енергії : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. Харків, 2016. 21с.
9. Білоцький С.Д. Еволюція правового регулювання альтернативних (відновлюваних) джерел енергії в праві ЕС. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 6. С. 87–93.
10. Вознюк М. А. Регіональна інвестиційна політика енергозбереження: [монографія]; НАН України, ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього». Львів: Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього, 2015. 413 с.
11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.
12. Криштанович М. Критерії оцінювання ефективності місцевих органів влади в системі публічного управління. № 3(31), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 238-246.
13. Касич А.О. Альтернативна енергетика: світовий та вітчизняний досвід к. Наукові записки. Економіка. Острог : Острозька академія, 2013. –Вип. 23. С. 43–47.
14. Криштанович, М. Вплив інтелектуалізації на систему управління в діяльності публічної служби в умовах Суспільства 5.0. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві, 4(54), 2024, 71-79.
15. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201.

References:

1. Zaveryukha, M. M., & Karakhanyan, K. M. (2023). Ekoloho-pravovyi ta pryrodoresursnyi aspekty vzaïemodii soniachnoyi enerhetyky ta dovkillia [Ecological-legal and natural resource aspects of interaction between solar energy and the environment]. Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, (2), 107–111. [in Ukrainian].



2. Doronina, I. I. (2020). Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku vidnovliuval'noyi enerhetyky v Ukraini [Regulatory and legal support for the development of renewable energy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, (1), 31–43. [in Ukrainian].
3. Deynega, M. A. (2017). Vykorystannia alternatyvnykh dzherel enerhii u systemi pryrodoresursnykh pravovidnosyn [Use of alternative energy sources in the system of natural resource legal relations]. In *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekolohichnoho, zemel'noho y aharnoho prava v umovakh yevrointehratsii: Materialy kruhloho stolu* (pp. 134–136). Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
4. Kudria, S. O. (Ed.) (2020). *Vidnovliuval'ni dzherela enerhii* [Renewable energy sources]. Kyiv: Instytut vidnovliuval'noyi enerhetyky NANU. [in Ukrainian].
5. Mkhitarian, N. M., Kudria, S. O., Yatsenko, L. V., Shynkarenko, L. Ya., & Bud'ko, V. I. (2008). *Perspektyvy vykorystannia vodniu u vidnovliuval'niy enerhetytsi* [Prospects for the use of hydrogen in renewable energy]. *Vidnovliuval'na enerhetyka*, 3(14), 5–15. [in Ukrainian].
6. Gamkalo, Z. (2018). *Netradytsiini ta vidnovliuval'ni dzherela enerhii* [Non-traditional and renewable energy sources]. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva. pp. 515–533. [in Ukrainian].
7. Rybnikova, E. (2017). *Poniattia netradytsiinykh ta vidnovliuval'nykh dzherel enerhii za zakonodavstvom Ukrainy* [The concept of non-traditional and renewable energy sources under Ukrainian legislation]. *Problemy zemel'noho, aharnoho ta ekolohichnoho zakonodavstva*, 56–60. [in Ukrainian].
8. Benedyk, Ya. S. (2016). *Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm mizhnarodnoho spivrobitnytstva u sferi vykorystannia vidnovliuval'nykh dzherel enerhii* [Organizational and legal mechanism of international cooperation in the field of renewable energy use]. (Doctoral dissertation abstract). Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
9. Bilotskyi, S. D. (2015). *Evoliutsiia pravovoho rehuliuвання alternatyvnykh (vidnovliuval'nykh) dzherel enerhii v pravi YeS* [Evolution of legal regulation of alternative (renewable) energy sources in EU law]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (6), 87–93. [in Ukrainian].
10. Vozniuk, M. A. (2015). *Rehional'na investytsiina polityka enerhozberezhennia* [Regional investment policy of energy saving]. Lviv: Instytut rehional'nykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho. [in Ukrainian].
11. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). *Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha* [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta передові технології*, 9(37), 227–237. [in Ukrainian].
12. Kryshtanovych, M. (2024). *Kryterii otsiniuvannia efektyvnosti mistsevykh orhaniv vlady v systemi publichnoho upravlinnia* [Criteria for evaluating the effectiveness of local authorities in the public administration system]. *Naukovi innovatsii ta передові технології*, 3(31), 238–246. [in Ukrainian].
13. Kasych, A. O. (2013). *Alternatyvna enerhetyka: svitovi ta vitchyzniani dosvid* [Alternative energy: Global and domestic experience]. *Naukovi zapysky. Ekonomika. Ostroh: Ostrozka akademiia*, 23, 43–47. [in Ukrainian].
14. Kryshtanovych, M. (2024). *Vplyv intelektualizatsii na systemu upravlinnia v diial'nosti publichnoi sluzhby v umovakh Suspil'stva 5.0* [Impact of intellectualization on the management system in public service activities in the context of Society 5.0]. *Sotsial'no-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspil'stvi*, 4(54), 71–79. [in Ukrainian].
15. Shtangret, A., Silkin, O., & Shlyakhetko, V. (2024). *Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva* [Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta передові технології*, 10(38), 190–201. [in Ukrainian].



УДК 338.14

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-446-455](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-446-455)

Савків Уляна Степанівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Любченко Олександр Васильович здобувач за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

МОДЕРНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Складання бізнес-плану за умов кризи має важливе значення для забезпечення стійкості підприємства. Бізнес-план допомагає оцінити реальний фінансовий стан компанії, визначити основні ризики та розробити антикризові стратегії.

Чітке планування дає змогу ефективно перерозподілити ресурси, скоротити витрати та знайти альтернативні джерела доходу. Крім того, добре продуманий бізнес-план сприяє залученню інвесторів і кредиторів, які у кризовий період особливо ретельно оцінюють перспективність та життєздатність проєктів.

За умов економічної нестабільності бізнес-план необхідно модернізувати, врахувавши зростання ризиків та мінливість ринку. З огляду на це дослідження зосереджене на формуванні підходів до вдосконалення бізнес-планування, які сприятимуть оперативній адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, забезпеченню прогнозування можливих сценаріїв розвитку, зниженню ризиків та підтримці їхньої конкурентоспроможності у період воєнного часу.

Для досягнення окресленої мети застосовано такі методи дослідження: системний аналіз – для вивчення процесів бізне-планування за умов кризи; синтез та комплексний підхід – для визначення сучасних підходів до адаптації бізнес-планування до системи антикризового управління; абстрагування – для формування узагальнених висновків.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні та обґрунтуванні підходів до адаптації бізнес-плану до кризових умов: запропоновано зміни, що охоплюють аналіз ризиків і сценарне планування, детальний фінансовий план,



що містить альтернативні варіанти, гнучку маркетингову стратегію, оновлену операційну модель, антикризові заходи для управління персоналом, а також механізми взаємодії з інвесторами та кредиторами.

Впровадження результатів дослідження у систему сучасного менеджменту дасть змогу зберегти стійкість компанії навіть у найскладніший період та сприятиме адаптації антикризових заходів до системи бізнес-планування. Модернізація бізнес-плану з урахуванням зростаючих ризиків та ринкової нестабільності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Ключові слова: криза, бізнес-план, бізнес-планування, управлінське рішення, антикризовий менеджмент, антикризова стратегія управління персоналом, конкурентоспроможність.

Savkiv Uliana Stepanivna Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Liubchenko Oleksandr Vasylovych applicant for the third (educational and scientific) level of higher education, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (097) 008-31-04, <https://orcid.org/0009-0003-7053-9431>

MODERNIZATION OF THE BUSINESS PLAN IN THE CONTEXT OF THE ECONOMIC CRISIS TO ENSURE FINANCIAL STABILITY AND LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. Preparing a business plan in times of crisis is essential to ensure the sustainability of an enterprise. A business plan helps to assess the company's real financial position, identify the main risks and develop anti-crisis strategies.

Clear planning allows you to effectively reallocate resources, cut costs and find alternative sources of income. In addition, a well-thought-out business plan helps to attract investors and lenders, who are particularly careful in assessing the prospects and viability of projects during a crisis.

In times of economic instability, a business plan needs to be modernized to take into account increased risks and market volatility. In view of this, the study focuses on the development of approaches to improving business planning that will facilitate the rapid adaptation of enterprises to changes in the external environment, ensure forecasting of possible development scenarios, reduce risks and maintain their competitiveness in wartime.

To achieve this goal, the following research methods were used: system analysis - to study business planning processes in times of crisis; synthesis and integrated approach - to determine modern approaches to adapting business planning to the crisis management system; abstraction - to formulate generalized conclusions.





To achieve this goal, the following research methods were used: system analysis - to study business planning processes in a crisis; synthesis and integrated approach - to determine modern approaches to adapting business planning to the crisis management system; abstraction - to formulate generalized conclusions.

The scientific novelty of the study lies in the development and substantiation of approaches to adapting a business plan to crisis conditions: changes are proposed that include risk analysis and scenario planning, a detailed financial plan containing alternative options, a flexible marketing strategy, an updated operating model, anti-crisis measures for personnel management, and mechanisms for interaction with investors and creditors.

Implementation of the research findings into the modern management system will help to maintain the company's stability even in the most difficult period and will facilitate the adaptation of anti-crisis measures to the business planning system. Modernizing the business plan, taking into account increasing risks and market instability, enables the enterprise to remain competitive.

Keywords: crisis, business plan, business planning, management decision, crisis management, crisis management strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена тривалою економічною кризою, яка впливає на українське суспільство впродовж останніх років. У воєнний період компанії нерідко зіштовхуються з нестабільністю попиту, перебоями в постачанні та посиленням конкуренції, тому необхідно заздалегідь враховувати можливі сценарії розвитку ситуації.

Бізнес-план виконує роль дорожньої карти для керівництва, допомагаючи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Модернізація бізнес-плану відповідно до зростання ризиків і ринкової нестабільності дає змогу підприємству зберігати конкурентоспроможність та оперативно реагувати на виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні основи бізнес-планування для підприємств досліджувалися як у вітчизняній науковій думці, так і в міжнародному контексті. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі учені, як Н. В. Данік [1], В. В. Іванов [2], А. А. Фастовець [2], І. В. Юрко [2], І. М. Сидоренко-Мельник [2], Г. І. Чорний [3], Ю. Ю. Верланов [4], О. Ю. Верланов [4] та інші. Водночас на основі аналізу наукових джерел виявлено, що з огляду на міжнародний досвід та специфіку національної економіки певні аспекти концептуальних і методичних підходів до створення бізнес-планів для українських підприємств потребують додаткового дослідження та деталізації.

Метою статті є удосконалення процесу бізнес-планування за умов економічної нестабільності, що сприятиме підвищенню гнучкості управлінських рішень, оперативному реагуванню на виклики кризового періоду, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.



Виклад основного матеріалу. У кризовий період компанії часто стикаються з нестабільним попитом, порушенням ланцюгів постачання та зростанням конкуренції, тому важливо передбачити можливі сценарії розвитку подій. Бізнес-план є основоположним документом, який узгоджує стратегічні цілі компанії з наявними можливостями.

Бізнес-план – це документ, що містить детальний опис підприємницького проєкту, його цілей, стратегій, фінансових розрахунків та прогнозів. Він слугує інструментом для планування, управління та оцінювання ефективності діяльності компанії, допомагаючи залучати інвесторів, отримувати фінансування та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Важливість бізнес-плану на підприємстві виявляється у таких аспектах:

- це інструмент управління розвитком компанії, що визначає конкретні цілі та стратегії їх досягнення;
- у процесі його розроблення підприємство має аналізувати ринкову ситуацію та знаходити рішення для актуальних проблем;
- бізнес-план сприяє залученню фінансування, зокрема через отримання кредитів та інвестицій;
- він є засобом комунікації між компанією та потенційними інвесторами;
- підготовка бізнес-плану передбачає аналіз конкурентного середовища, розроблення маркетингових стратегій, визначення конкурентних переваг, фінансове планування та прогнозування різних сценаріїв розвитку [2, с. 22].

Бізнес-план зазвичай містить такі основні компоненти:

1. Резюме – короткий огляд бізнес-проєкту, що є головним розділом документа.
2. Опис бізнесу – детальна характеристика продукції, послуг, технологій або компанії та виокремлення її конкурентних переваг.
3. Аналіз ринку – оцінювання ринкового середовища, моніторинг конкурентів, вивчення поведінки споживачів, сегментація ринку та прогнозування продажів.
4. План виробництва – розрахунок потреб у ресурсах, оцінювання витрат, собівартості продукції та необхідних інвестицій.
5. Організаційний план – структура управління, кадрова політика, розрахунок заробітної плати.
6. Маркетинговий план – план дій для просування продукції, зокрема товарної, цінової та збутової політики.
7. Стратегія мінімізації ризиків – аналіз потенційних загроз та розроблення заходів для їх зниження.

Фінансовий план – розрахунок доходів і витрат, оцінювання фінансової стійкості та терміну окупності бізнесу [1, с. 21].

Структура бізнес-плану може змінюватись залежно від його цілей та призначення.





За умов економічної кризи бізнес-план потребує модернізації, щоби враховувати підвищені ризики та нестабільність ринку.

Основні аспекти, на які варто звертати увагу в процесі формування бізнес-плану, такі: ризик-аналіз та сценарне планування бізнесу, деталізований фінансовий план з альтернативними варіантами, гнучка маркетингова стратегія, оновлена операційна стратегія, антикризова стратегія управління персоналом, антикризовий план взаємодії з інвесторами та кредиторами.

Ризик-аналіз та сценарне планування – це комплексний підхід до оцінювання потенційних загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства за умов економічної нестабільності. Він охоплює глибоке дослідження як зовнішніх факторів, таких як макроекономічна ситуація, ринкові тенденції, інфляційні процеси та зміни в законодавстві, так і внутрішніх ризиків, пов'язаних із фінансовим станом компанії, ефективністю операційних процесів та стабільністю постачальницько-збутових ланцюгів.

На основі цього аналізу формуються різні сценарії розвитку подій – від оптимістичних до критичних, що дає змогу завчасно підготувати альтернативні стратегії реагування. Такий підхід дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін, мінімізувати можливі збитки та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення за умов невизначеності.

Одним із основних аспектів сучасного управління ризиками є прозорість, яка може бути відображена в бізнес-плані. Відкрите інформування всіх зацікавлених сторін про можливі ризики та шляхи їхнього подолання підвищує довіру до компанії та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Підприємство, яке подає правдиву та повну інформацію, уникає конфліктів та непорозумінь у майбутньому [6].

Фінансовий план із альтернативними варіантами – це стратегічний інструмент управління фінансами, який передбачає розроблення декількох можливих сценаріїв розвитку подій залежно від економічної ситуації. Такий підхід дає змогу підприємству адаптувати свої фінансові рішення до змін ринкового середовища, враховуючи як позитивні, так і негативні фактори. Зокрема, фінансовий план охоплює три основні сценарії: оптимістичний, що передбачає сприятливий розвиток подій і зростання прибутків; реалістичний, який ґрунтується на збереженні поточних тенденцій та поступовому розвитку бізнесу; песимістичний, що враховує можливі кризові ситуації, зниження доходів і необхідність антикризових заходів.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємство має передбачити механізми зменшення операційних та адміністративних витрат, підвищення рівня ліквідності, ефективне управління обіговими коштами, а також диверсифікацію джерел фінансування, зокрема залучення інвестицій, кредитування на вигідних умовах або розширення асортименту продукції та послуг.

Запропонований підхід дає змогу компанії уникнути фінансових труднощів та швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток навіть за складних економічних умов.



Гнучка маркетингова стратегія – це адаптивний підхід до просування товарів і послуг, який дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та поведінку споживачів.

За умов економічної нестабільності важливо переглянути цільову аудиторію, визначивши нові сегменти клієнтів або акцентувавши увагу на найбільш платоспроможних споживачах. Водночас варто оптимізувати цінову політику, розробивши гнучкі моделі ціноутворення, що охоплюють акційні пропозиції, програми лояльності або адаптацію вартості продуктів відповідно до платоспроможності клієнтів.

Крім того, за кризових умов особливу увагу потрібно приділити ефективним каналам збуту, зосередившись на тих, що забезпечують максимальне залучення клієнтів та мінімальні витрати. Це може означати перехід до прямих продажів, розвиток партнерських програм або зміщення акценту з традиційної роздрібної торгівлі на електронну комерцію.

Важливу роль відіграє цифровий маркетинг, що охоплює активне використання соціальних мереж, контент-маркетинг, таргетовану рекламу та SEO-просування. Такий підхід допомагає не тільки оптимізувати витрати на рекламу, а й підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, створюючи стабільну основу для розвитку бізнесу навіть за складних економічних умов.

Оновлена операційна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та оптимізацію виробничих і логістичних процесів.

За умов економічної нестабільності важливо розробити дієві механізми зниження витрат, зокрема скорочення неефективних статей бюджету, автоматизацію процесів, зменшення енергоспоживання та перехід на більш економні моделі виробництва.

Одним із головних аспектів є диверсифікація постачальницьких ланцюгів, що передбачає пошук нових партнерів, перегляд умов співпраці, укладання більш гнучких контрактів або перехід на локальних виробників для зниження залежності від зовнішніх факторів.

Важливим заходом є впровадження технологічних рішень, таких як цифровізація операцій, використання систем управління ресурсами (ERP), застосування штучного інтелекту для аналізу даних і прогнозування попиту. Цифрова модернізація підприємства дає змогу мінімізувати ризики, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність компанії навіть у кризовий період.

Антикризова стратегія управління персоналом – це система заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів за умов економічної нестабільності, забезпечення стабільності кадрового складу та мотивацію співробітників без суттєвого зростання витрат.

Сьогодні загострюється проблема управління людськими ресурсами через ризики, які спричинені війною. Системи менеджменту, які суб'єкти



господарювання застосовували в мирний час, виявились недовідомими в період війни. З огляду на це необхідно запроваджувати нові ефективні методи управління персоналом відповідно до виявлених ризиків [7].

Швидке усвідомлення змін у зовнішньому середовищі, зумовлених воєнними діями, привело до перегляду моделей корпоративного управління людськими ресурсами та спонукало HR-відділи та керівників до розроблення стратегій адаптації компаній, що працюють за умов перманентних змін [8].

Одним із основних аспектів такої стратегії є впровадження гнучких графіків роботи, що можуть охоплювати часткову зайнятість, дистанційний формат роботи, змінний графік або комбіновані моделі, які дають змогу оптимізувати витрати на персонал і водночас зберегти ефективність діяльності.

Зауважимо, що бізнес-план та антикризова програма взаємопов'язані, оскільки обидва документи спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку підприємства, особливо за нестабільної ситуації.

Бізнес-план визначає загальну стратегію компанії, її фінансові та операційні цілі, а також механізми їх досягнення.

Антикризова програма є частиною цього процесу, оскільки містить конкретні заходи для реагування на загрози, мінімізації ризиків і швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Наприклад, у разі економічного спаду або фінансової кризи бізнес-план може містити сценарії розвитку подій, а антикризова програма – тактичні заходи щодо оптимізації витрат, диверсифікації доходів або зміни постачальників.

Крім того, якісний бізнес-план передбачає ризик-менеджмент, який є основою для розроблення антикризової стратегії. Він містить аналіз можливих загроз і пропонує шляхи їх подолання, що дає змогу компанії діяти проактивно, а не реагувати вже в момент виникнення кризи. Антикризова програма конкретизує ці рішення, деталізуючи механізми фінансової стабілізації, реструктуризації боргів, адаптації маркетингової стратегії та підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, бізнес-план та антикризова програма взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексний підхід до управління підприємством за будь-яких економічних умов.

Сьогодні, в період активної еміграції та мобілізації, особливу увагу слід приділити збереженню працівників, які володіють критично важливими навичками та досвідом. Цього можна досягти через адаптивну систему винагороди, нематеріальну мотивацію, програми розвитку та кар'єрного зростання. Водночас необхідно впроваджувати механізми стимулювання продуктивності, такі як гнучкі КРІ, бонусні системи за досягнення стратегічних цілей, створення комфортних умов праці та підвищення залученості персоналу. Такі заходи дають змогу підприємству підтримувати високу ефективність навіть у періоди кризи, мінімізуючи негативні наслідки для бізнесу та працівників.



План взаємодії з інвесторами та кредиторами – стратегія співпраці з ними, що передбачає детальне обґрунтування фінансової стабільності компанії та перспектив її розвитку. Це сприяє зміцненню довіри партнерів, підвищенню зацікавленості потенційних інвесторів у бізнесі, а також створенню сприятливих умов для залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема отримання пільгових кредитів або вигідних домовленостей щодо фінансування.

Бізнес-план відіграє головну роль у процесі євроінтеграції України, оскільки він є інструментом стратегічного планування, що дає змогу українським підприємствам відповідати вимогам європейських ринків.

По-перше, бізнес-план сприяє адаптації компаній до стандартів ЄС, зокрема екологічних норм, сертифікації продукції та вимог до якості. Врахування євроінтеграційних процесів допомагає українським підприємствам стати конкурентоспроможними на європейському ринку, що відкриває можливості для експорту, залучення інвестицій та розвитку міжнародного партнерства.

По-друге, бізнес-план є важливим інструментом для отримання фінансування від європейських інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Чітко структурований план з детальним аналізом ринкових перспектив і фінансових прогнозів дає змогу підприємцям залучати гранти та кредити, необхідні для модернізації виробництва та впровадження інновацій.

Таким чином, розроблення бізнес-плану не лише підвищує ефективність управління компанією, а й сприяє інтеграції українського бізнесу до європейської економічної системи.

Адаптація бізнес-плану в несприятливих ситуаціях є критично важливим заходом для забезпечення стійкості та розвитку компанії. Внесення змін, що враховують підвищені ризики та нестабільність ринку, дає змогу підприємству залишатися конкурентоспроможним, гнучко реагувати на виклики та мінімізувати потенційні втрати.

Висновки. У період економічної кризи модернізація бізнес-плану необхідна для забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Зростання ризиків, невизначеність ринку, зміни у споживчій поведінці та труднощі з фінансуванням вимагають адаптації стратегії компанії. Відповідно, оновлений бізнес-план повинен містити детальний ризик-аналіз, сценарне планування, гнучку маркетингову та операційну стратегію, а також деталізований фінансовий план з альтернативними варіантами розвитку. Це дасть змогу підприємству ефективно реагувати на кризові виклики, зменшувати витрати, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Важливим аспектом вказаної проблематики є антикризове управління персоналом та взаємодія з інвесторами й кредиторами. Збереження основних фахівців, підтримка мотивації команди та залучення додаткових фінансових



ресурсів є необхідними заходами для стабільної діяльності компанії. Також потрібно враховувати можливості євроінтеграції, що відкриває нові перспективи для розширення ринків та отримання міжнародної підтримки.

Таким чином, модернізація бізнес-плану не лише допоможе підприємству подолати кризу, а й сформує підґрунтя для його довгострокового розвитку за умов нової економічної реальності.

Література:

1. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Сер.: Економічні науки. 2024. № 1.
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 112. URL: <http://global-ational.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
3. Іванов В. В., Сидоренко-Мельник І. М., Фастовець А. А., Юрко І. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А. А. Фастовець. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2018. 157 с.
4. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Сер.: Економічні науки. 2024. № 1.
5. Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навч. посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.
6. Савків У. С., Галань А. В., Мельничук А. В. Вплив етичних ризиків на процес бізнес-планування в умовах кризи. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу*: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (10 груд. 2024 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 141–142. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18231>
7. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Сер.: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. 2023. 2(28). С. 77–84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
8. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 5 (47). С. 974–983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982)

References:

1. Chornii B. I. Systema biznes-planuvannia na pidpriemstvi ta yii elementy. [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seria: "Ekonomichni nauky". №1. 2024. [in Ukrainian].
2. Danik N.V. Biznes-planuvannia yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy. [Business planning as a tool for financial management in the current conditions of Ukraine's development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2019. № 1. S. 112 URL: <http://global-ational.in.ua/archive/1-2019/16.pdf> [in Ukrainian].
3. Ivanov V.V., Sydorenko-Melnyk I.M., Fastovets A.A., Yurko I.V. Planuvannia v pidpriemstvakh i orhanizatsiiakh spozhyvchoi kooperatsii: stan i perspektvy rozvytku. [Planning in enterprises and organizations of consumer cooperation: state and prospects of development] : monohrafiia / za red. A.A. Fastovets. Poltava : RVTs PUSKU, 2018. 157 s. [in Ukrainian].
4. Chornii B. I. Systema biznes-planuvannia na pidpriemstvi ta yii elementy. [Business planning system at the enterprise and its elements]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seria: "Ekonomichni nauky". №1. 2024. [in Ukrainian].





5. Verlanov Yu. Yu., Verlanov O. Yu. Biznes-planuvannia: teoriia ta praktyka. [Business planning: theory and practice] : navchalnyi posibnyk. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2014. 244 s. [in Ukrainian].

6. Savkiv U.S., Halan A.V., Melnychuk A.V. Vplyv etychnykh ryzykiv na protses biznes-planuvannia v umovakh kryzy. [The impact of ethical risks on business planning in times of crisis]. Suchasni vyklyky ta stalii rozvytok ekonomiky i biznesu: materialy I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (10 hrudnia 2024 roku, m. Zaporizhzhia). Zaporizhzhia: TDATU, 2024. S. 141-142. <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/18231> [in Ukrainian].

7. Savkiv U. S., Sydor H. V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Seriia: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii promyslovosti)*. 2(28). S. 77 – 84. [in Ukrainian].

8. Savkiv U.S., Lesyk M.V., Liubchenko O.V. Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii. [Human resource management in the context of turbulence and digitalization]. *Naukovi perspektyvy*. Vypusk 5 (47). 2024. S. 974-983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) [in Ukrainian].



УДК: 352/354:332.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-456-468](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-456-468)

Хольченко Микола Олександрович аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (067) 317-96-11, <https://orcid.org/0009-0000-8315-5072>

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів реалізації регіональної політики в умовах децентралізації. Проведено ґрунтовний аналіз ключових принципів та умов, необхідних для ефективного впровадження механізмів регіонального розвитку. На основі системного підходу сформовано комплексний механізм реалізації регіональної політики, що базується на якісній оцінці та постійному моніторингу результативності впроваджуваних заходів.

Особливу увагу приділено питанням координації дій між різними рівнями влади та зацікавленими суб'єктами. Обґрунтовано, що успішна реалізація політики регіонального розвитку в умовах децентралізації значною мірою залежить від ефективної взаємодії та співпраці між різними рівнями управління та учасниками формування політики. Запропоновано концепцію сучасної багаторівневої системи координації регіональної політики в Україні, яка передбачає розвиток інституційних механізмів та процедур узгодження інтересів як по вертикалі (між центральним, регіональним та місцевим рівнями), так і по горизонталі (між різними відомствами, громадами, неурядовими організаціями, бізнесом).

У дослідженні акцентовано на необхідності забезпечення належної участі громадянського суспільства та приватного сектору в процесах формування та реалізації регіональної політики. Доведено важливість залучення неурядових організацій та бізнес-асоціацій до вироблення стратегічних рішень щодо регіонального розвитку.

Детально розглянуто економічні аспекти регіональної політики. Обґрунтовано, що комплексний механізм реалізації регіонального розвитку має стимулювати підприємницьку діяльність та сприяти економічній активності в регіонах. Запропоновано напрями модернізації механізмів надання державної фінансової підтримки для забезпечення сталого економічного зростання територій та підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: публічне управління, регіональний розвиток, децентралізація, механізм, політика, інструменти та методи регулювання.





Kholchenkov Mikola Oleksandrovykh Postgraduate Student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration" Kharkiv National University named after V. N. Karazin, Kharkiv, tel.: (067) 317-96-11, <https://orcid.org/0009-0000-8315-5072>

COMPREHENSIVE MECHANISM FOR IMPLEMENTING REGIONAL POLICY

Abstract. The article provides a comprehensive study of theoretical foundations and practical aspects of regional policy implementation in the context of decentralization. A thorough analysis of key principles and conditions necessary for effective implementation of regional development mechanisms has been conducted. Based on a systematic approach, a comprehensive mechanism for regional policy implementation has been developed, founded on qualitative assessment and continuous monitoring of the effectiveness of implemented measures.

Special attention is paid to issues of coordination between different levels of government and stakeholders. It is substantiated that successful implementation of regional development policy under decentralization largely depends on effective interaction and cooperation between different levels of governance and policy-making participants. The concept of a modern multilevel coordination system for regional policy in Ukraine is proposed, which involves the development of institutional mechanisms and procedures for harmonizing interests both vertically (between central, regional, and local levels) and horizontally (between various departments, communities, non-governmental organizations, and businesses).

The study emphasizes the need to ensure proper participation of civil society and the private sector in the processes of formation and implementation of regional policy. The importance of involving non-governmental organizations and business associations in developing strategic decisions regarding regional development is proven.

The economic aspects of regional policy are examined in detail. It is substantiated that a comprehensive mechanism for regional development implementation should stimulate entrepreneurial activity and promote economic activity in the regions. Directions for modernizing mechanisms of state financial support are proposed to ensure sustainable economic growth of territories and increase their competitiveness.

Keywords: public administration, regional development, decentralization, mechanism, policy, regulatory tools and methods.

Постановка проблеми. Регіональний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованого економічного зростання, соціальної стабільності та підвищення рівня життя населення. В умовах сучасних економічних і політичних викликів важливим є детальне вивчення аспектів регіонального розвитку з метою формування ефективних підходів до його регулювання.





Нерівномірність розвитку регіонів є однією з основних проблем держави, що проявляється у економічному дисбалансі по всій країні, диспропорціях між рівнями доходів населення, інфраструктурного забезпечення та інвестиційної привабливості різних регіонів. Для усунення цих проявів необхідним вважається побудови ефективного комплексного механізму державної регіональної політики, що буде базуватися на застосуванні сучасних методів стратегічного планування, децентралізації та міжрегіонального співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості політики регіонального розвитку широко висвітлені в працях таких зарубіжних вчених, як Ж.-Р. Будвіль, А. Вебера, В. Лаунхардта, Е. Остром, Ф. Перру, П. Потье, Й. Тюнена, Дж. Фрідман, А. Хіршман та інші.

У вітчизняній науці публічного управління ґрунтовні дослідження концептуальних засад та практичних аспектів децентралізації представлено у роботах В. Б. Авер'янова, В. Д. Бакуменка, М. М. Білинської, В. М. Вакуленка, П. В. Ворони, В. С. Куйбіди, М. К. Орлатого, С. М. Серьогіна тощо. Наукова база містить вагомий аналіз філософського, правового, історичного та соціокультурного вимірів децентралізації, а також обґрунтуванні стратегічні пріоритети реформування територіальної організації влади в Україні. Однак процес децентралізації потребує ведення ефективної політики регіонального розвитку, що обґрунтовує актуальність поглиблення наукового вивчення та розробки комплексного механізму регіональної політики.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні комплексного механізму реалізації регіональної політики та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління регіональним розвитком.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної та дієвої політики регіонального розвитку в умовах децентралізації вимагає розробки та впровадження обґрунтованої стратегічної моделі, яка б визначала пріоритетні напрями, механізми та інструменти досягнення цілей збалансованого та сталого розвитку регіонів України. Стратегічна модель регіонального розвитку має базуватися на комплексному аналізі потенціалу, конкурентних переваг, викликів та можливостей розвитку кожного регіону, враховувати сучасні тенденції регіоналізації та глобалізації, кращий європейський та світовий досвід регіональної політики [1].

Ключовим елементом стратегічної моделі регіонального розвитку має стати система стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях. Практика розробки та реалізації регіональних стратегій розвитку в Україні має певну історію та здобутки, проте все ще характеризується низкою проблем та недоліків. Зокрема, часто стратегії розробляються формально, без належного залучення та врахування інтересів різних стейкхолдерів, не містять чітких механізмів та індикаторів реалізації, не узгоджуються з реальними фінансовими можливостями регіонів [2].



Для підвищення якості та результативності стратегічного планування регіонального розвитку необхідним є впровадження низки методологічних та організаційних новацій.

По-перше, процес розробки регіональних стратегій має базуватися на принципах смарт-спеціалізації, тобто виявленні та розвитку унікальних конкурентних переваг та потенціалу кожного регіону з урахуванням місцевої специфіки, ресурсів, компетенцій. Такий підхід дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на розвитку найбільш перспективних та інноваційних секторів регіональної економіки, створити умови для формування регіональних полюсів зростання та точок інноваційного прориву [3].

По-друге, важливою умовою ефективності стратегічного планування регіонального розвитку є забезпечення його інклюзивності та партисипативності. Розробка стратегій має відбуватися із широким залученням та врахуванням інтересів різних суб'єктів регіонального розвитку – органів влади, місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, бізнес-асоціацій, наукових та освітніх установ, організацій громадянського суспільства. Це дозволяє забезпечити суспільну легітимність стратегічних документів, врахувати потреби та очікування різних соціальних груп, мобілізувати ресурси на досягнення спільних цілей.

По-третє, стратегічні документи регіонального розвитку мають містити чіткі, вимірювані та реалістичні цілі, індикатори досягнення результатів, механізми та інструменти реалізації. Цілі стратегії повинні бути сформульовані відповідно до методики SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними у часі. Індикатори мають відображати кількісні та якісні параметри досягнення цілей, базуватися на доступних та достовірних даних, підлягати регулярному моніторингу та оцінці.

По-четверте, невід'ємною складовою стратегічної моделі регіонального розвитку має бути система моніторингу та оцінки реалізації стратегій. Регулярний моніторинг виконання стратегічних та операційних цілей, досягнення індикаторів результативності дозволяє вчасно виявляти проблеми та відхилення, коригувати цілі та заходи відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Оцінка результативності та ефективності реалізації стратегій має здійснюватися із залученням незалежних експертів та представників громадськості, базуватися на об'єктивних даних та доказах [4].

Загалом, формування стратегічної моделі регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації, інклюзивності, цілеспрямованості та підзвітності є важливою передумовою підвищення ефективності та результативності регіональної політики в умовах децентралізації. Така модель дозволяє забезпечити концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямках розвитку регіонів, узгодити інтереси та зусилля різних суб'єктів регіональної політики, створити механізми адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.



Водночас, впровадження стратегічної моделі регіонального розвитку вимагає вирішення низки інституційних, нормативно-правових та методологічних викликів. Зокрема, необхідним є підвищення інституційної спроможності регіональних та місцевих органів влади щодо стратегічного планування та проектного менеджменту, вдосконалення законодавства в частині середньострокового бюджетного планування, розвиток методологічного та кадрового забезпечення смарт-спеціалізації та інклюзивного підходу до формування стратегій.

Невід'ємною складовою ефективного механізму регулювання сучасною політикою регіонального розвитку є впровадження ефективної системи моніторингу та оцінки, яка дозволяє відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, виявляти проблеми та відхилення, оцінювати результативність та ефективність реалізованих заходів та інструментів. В умовах реформи децентралізації та підвищення самостійності регіонів і громад у формуванні та реалізації політики розвитку наявність дієвої системи моніторингу та оцінки стає критично важливою для забезпечення підзвітності, прозорості та результат-орієнтованості регіональної політики.

Попри певний прогрес у розбудові системи моніторингу та оцінки регіонального розвитку протягом останніх років, зокрема в рамках впровадження державної стратегії регіонального розвитку та угод щодо регіонального розвитку між урядом та областями, ця система все ще характеризується фрагментарністю, бракує координації, методологічними недоліками [5]. Існуючі практики моніторингу часто зосереджені на відстеженні процесу реалізації тих чи інших заходів, а не на оцінці їх результатів та впливу на розвиток регіонів і громад. Бракує уваги до питань забезпечення якості та достовірності даних, використання сучасних методів збору та аналізу інформації, залучення незалежних експертів та представників громадськості до оцінювання.

З метою вирішення зазначених проблем та формування комплексного механізму реалізації регіональної політики, що буде спиратися на цілісну, багаторівневу та інклюзивну систему моніторингу та оцінки регіональної політики необхідним є вжиття низки заходів інституційного, методологічного та організаційного характеру. Насамперед, потрібно чітко визначити цілі, завдання та архітектуру системи моніторингу та оцінки на національному, регіональному та місцевому рівнях управління.

Національний рівень управління має забезпечувати комплексний аналіз тенденцій та проблем регіонального розвитку, оцінку ефективності державної регіональної політики, порівняння ситуації в різних регіонах за ключовими індикаторами. На регіональному рівні фокус моніторингу та оцінки має бути на відстеженні прогресу в досягненні цілей регіональних стратегій розвитку, виявленні місцевих диспропорцій та проблем, оцінці впливу регіональних програм та проектів. На місцевому рівні основним завданням такої системи є налагодження моніторингу якості, оцінці доступності публічних послуг, стану



розвитку інфраструктури та соціальної сфери, а також ефективності використання бюджетних ресурсів.

В цьому аспекті для функціонування дієздатної системи моніторингу та оцінки необхідне формування відповідного інституційного забезпечення. А саме визначення у кожному регіоні та громаді уповноважених, відповідальних за організацію моніторингу та оцінки.

Для забезпечення об'єктивності та достовірності даних моніторингу необхідно розвивати різноманітні джерела та методи збору інформації. Окрім використання даних державної та відомчої статистики, доцільним є проведення регулярних соціологічних досліджень та опитувань для оцінки суб'єктивного сприйняття населенням ситуації в регіонах, якості публічних послуг, роботи органів влади. Корисним інструментом можуть бути краудсорсингові платформи, які дозволяють залучати громадян до збору інформації про місцеві проблеми та потреби (наприклад, стан доріг, екологічні негаразди, доступність і якість освітніх та медичних послуг тощо). Аналіз «великих даних», що генеруються в електронному просторі (соціальні мережі, транзакції, геолокація тощо) відкриває нові можливості для відстеження суспільних настроїв та активності в територіальному розрізі.

Окрему увагу слід приділяти розвитку культури та практики оцінювання програм і проектів регіонального розвитку. Сформовані стратегії, програми чи проекти мають спиратися на чіткі індикатори успішності, проміжної та підсумкової оцінки досягнутих результатів. До проведення оцінювання важливо залучати не лише представників органів влади та наукової спільноти, але й незалежних експертів, представників громадянського суспільства та бізнесу. Звіти з оцінки мають бути публічними, широко обговорюватися та слугувати основою для вдосконалення політики на наступних етапах. Для цього необхідно розвивати національну та регіональні мережі експертів з оцінювання, запроваджувати навчальні програми для службовців з питань організації та проведення оцінки [6].

Нарешті, вкрай важливим завданням є налагодження ефективної системи поширення та використання результатів моніторингу і оцінки в процесі вироблення політичних рішень та управління регіональним розвитком. Дані моніторингу мають бути доступними та зрозумілими для всіх зацікавлених сторін, регулярно публікуватися у формі відкритих даних, бути основою для підготовки аналітичних доповідей та публічної звітності органів влади. Результати оцінки повинні широко обговорюватися зі стейкхолдерами, слугувати основою для коригування стратегічних пріоритетів та заходів підтримки регіонального розвитку. Це вимагає не лише технічних рішень щодо візуалізації та поширення даних, але й формування культури публічного діалогу та підзвітності влади перед суспільством.

Успішна реалізація політики регіонального розвитку в умовах децентралізації значною мірою залежить від ефективної координації дій та співпраці



між різними рівнями та суб'єктами формування політики. Забезпечення узгодженості цілей, пріоритетів та інструментів регіонального розвитку, запобігання дублюванню функцій та нераціональному використанню ресурсів, синергія зусиль ключових стейкхолдерів вимагає розбудови дієвих організаційно-правових та інституційних механізмів вертикальної та горизонтальної координації [7].

Вітчизняна практика регіональної політики традиційно характеризувалася переважанням галузевого підходу та слабкою міжвідомчою координацією. Центральні органи виконавчої влади часто розробляли та реалізовували галузеві політики та програми, які мали територіальні наслідки, без належного врахування регіональної специфіки та інтересів, узгодження з місцевою владою. Обласні та районні державні адміністрації як провідники державної політики на регіональному рівні не мали достатніх повноважень та ресурсів для ефективної координації діяльності територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади. Натомість, посилення спроможності та самостійності органів місцевого самоврядування в процесі децентралізації актуалізує завдання підвищення їх суб'єктності в регіональній політиці та розвитку партнерських відносин з органами державної влади.

Формування сучасної багаторівневої системи координації регіональної політики в Україні передбачає розвиток інституційних механізмів та процедур узгодження інтересів як по вертикалі (між центральним, регіональним та місцевим рівнями), так і по горизонталі (між різними відомствами, громадами, неурядовими організаціями, бізнесом) [8]. На загальнонаціональному рівні це вимагає підвищення стратегічної ролі та посилення координуючих функцій Міністерства розвитку громад та територій України як головного органу, відповідального за формування та реалізацію державної регіональної політики.

Водночас, посилення міжвідомчої координації вимагає запровадження дієвих процедур та форматів співпраці між профільним міністерством та галузевими міністерствами і відомствами у процесі розробки та реалізації державних цільових програм, великих інфраструктурних проектів, заходів підтримки розвитку регіонів. Корисною може бути практика утворення міжвідомчих робочих груп та координаційних рад для узгодження позицій та синхронізації дій щодо спільних пріоритетів регіонального розвитку. Вкрай важливою є інтеграція регіонального виміру в галузеві політики та програми на етапі їх планування та розробки, а не лише на стадії територіальної імплементації [9].

Одним з ключових механізмів координації державної та регіональної політики мають стати угоди щодо регіонального розвитку, які укладаються між Кабінетом Міністрів України та обласними радами. Такі угоди є інструментом узгодження державних та регіональних пріоритетів і спільної підтримки розвитку регіонів на основі принципів партнерства, субсидіарності та співфінансування. Передбачені угодами спільні заходи та проекти мають



відповідати цілям Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій, реалізовуватися на основі прозорих конкурсних процедур відбору. Важливо забезпечити посилення інституційної спроможності сторін угоди щодо їх підготовки та виконання, здійснення систематичного моніторингу та оцінки досягнутих результатів.

На регіональному рівні необхідним є утворення обласних рад як ключових суб'єктів політики регіонального розвитку, відповідальних за розроблення, затвердження та реалізацію регіональних стратегій розвитку, координацію діяльності інших регіональних стейкхолдерів. Це вимагає більш чіткого законодавчого визначення повноважень обласних рад у сфері стратегічного планування та регіонального розвитку, забезпечення їх належними фінансовими ресурсами та кваліфікованими кадрами. Ефективна співпраця між обласними радами та обласними державними адміністраціями в частині реалізації регіональних стратегій та програм, розподілу коштів Державного фонду регіонального розвитку, виконання угод щодо регіонального розвитку є дуже ваговою [109].

Окрему увагу слід приділити розбудові інституційного потенціалу агенцій регіонального розвитку як спеціалізованих неприбуткових установ, що мають сприяти реалізації регіональних стратегій шляхом надання консультативної, організаційної та інформаційної підтримки місцевим органам влади, залучення інвестицій, сприяння розвитку державно-приватного партнерства. Агенції мають відігравати роль своєрідних «диспетчерів» та модераторів процесу регіонального розвитку, майданчиків для діалогу та узгодження інтересів регіональних стейкхолдерів.

Для цього необхідно забезпечити повноцінне формування мережі агенцій в усіх регіонах України, врегулювати на законодавчому рівні правовий статус, функції та повноваження агенцій, механізми їх взаємодії з органами влади та неурядовими організаціями, питання фінансового та кадрового забезпечення. Слід стимулювати формування наглядових рад агенцій за участю представників місцевих органів влади, бізнесу, освітніх та наукових установ, громадянського суспільства. Важливою є активна участь агенцій у розробленні та впровадженні проектів міжрегіонального співробітництва, налагодження комунікації та обміну досвідом між регіонами [111].

Надзвичайно важливе значення для ефективної координації регіонального розвитку має забезпечення належної участі та залучення до цих процесів неурядових організацій та бізнес-асоціацій. Організації громадянського суспільства відіграють вагому роль у артикуляції потреб та інтересів територіальних громад, здійсненні громадського моніторингу та контролю за діяльністю органів влади, ініціюванні та реалізації проектів місцевого розвитку, мобілізації ресурсів громад. Для реалізації цього потенціалу необхідно забезпечити дієві правові та організаційні механізми участі громадськості у розробленні та реалізації регіональних стратегій та програм, проведенні



консультацій та публічних обговорень, створенні громадських рад при органах влади тощо.

Досягнення цілей збалансованого та сталого регіонального розвитку в умовах децентралізації вимагає застосування комплексу дієвих інструментів стимулювання економічної активності, залучення інвестицій, підтримки інноваційної діяльності та підприємництва на регіональному та місцевому рівнях. Незважаючи на суттєве розширення повноважень та фінансових можливостей регіонів і громад у процесі реформи децентралізації, спроможність органів місцевого самоврядування ефективно використовувати наявні стимулюючі інструменти залишається недостатньою [1212].

Одним з ключових напрямів удосконалення інструментів стимулювання розвитку регіонів є модернізація механізмів надання державної фінансової підтримки. Йдеться насамперед про підвищення ефективності використання коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) як основного джерела фінансування проектів регіонального розвитку. Розподіл коштів ДФРР має здійснюватися на основі чітких та прозорих критеріїв, з урахуванням стратегічних пріоритетів регіонального розвитку, рівня соціально-економічного розвитку територій, якості підготовки проектних пропозицій. При цьому важливо забезпечити концентрацію ресурсів ДФРР на підтримці проектів, які мають інноваційний характер, сприяють структурним зрушенням в економіці регіонів, створюють мультиплікативний ефект [13].

Перспективним напрямом є також запровадження механізмів надання державних інвестиційних грантів для фінансування масштабних інфраструктурних та інноваційних проектів на умовах спільного фінансування з регіональними та місцевими бюджетами, приватними інвесторами. Це дозволить стимулювати співпрацю та координацію зусиль різних суб'єктів регіонального розвитку, мобілізувати додаткові фінансові ресурси для реалізації пріоритетних проектів. Водночас, надання інвестиційних грантів має супроводжуватися посиленням контролю за ефективністю використання коштів, запровадженням системи моніторингу та оцінки результатів підтримуваних проектів.

Важливим інструментом стимулювання економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях є створення сприятливих інституційних та організаційних умов для залучення приватних інвестицій. Йдеться про розбудову промислових парків та бізнес-інкубаторів, створення особливих економічних зон та територій пріоритетного розвитку, надання преференцій для інвесторів у стратегічних для регіону галузях та сферах. Світовий досвід свідчить, що такі інструменти можуть бути дієвими засобами стимулювання інвестиційної активності, трансферу технологій, створення нових робочих місць, диверсифікації економіки територій [1414].

Створення різноманітних форм спеціальних режимів інвестиційної діяльності на регіональному рівні в Україні вимагає формування належної



нормативно-правової бази, яка б чітко визначала інституційні, економічні та організаційні засади їх функціонування, права та обов'язки учасників, механізми надання пільг та преференцій. Важливо знайти оптимальний баланс між створенням сприятливих умов для інвесторів та забезпеченням публічних інтересів, дотриманням екологічних та соціальних стандартів, запобіганням недобросовісній конкуренції між регіонами. Доцільним є акцент на залученні інвестицій у сектори та галузі, визначені як пріоритети смарт-спеціалізації в регіональних стратегіях розвитку.

Окрему увагу слід приділити стимулюванню розвитку малого та середнього підприємництва як драйвера економічного зростання та зайнятості на регіональному та місцевому рівнях. Органи місцевого самоврядування мають активно використовувати наявні повноваження та ресурси для створення сприятливого бізнес-середовища, усунення адміністративних бар'єрів, покращення доступу підприємців до фінансово-кредитних ресурсів, розбудови інфраструктури підтримки підприємництва. Перспективними інструментами є створення регіональних та місцевих фондів розвитку підприємництва, запровадження програм мікрокредитування та часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами, надання консультаційної та менторської підтримки, особливо для початківців та виробників інноваційної продукції [1515].

Разом з тим, розвиток підприємництва як інструмент стимулювання економічного зростання регіонів має супроводжуватися відповідними заходами щодо розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури. Адже успішність підприємницької діяльності значною мірою залежить від наявності кваліфікованих кадрів, розвиненої освітньої та науково-дослідницької бази, мереж співпраці та кластерів. Тому регіональна політика стимулювання розвитку має носити комплексний характер, поєднувати підтримку бізнесу з інвестиціями в освіту, професійну підготовку, дослідження та інновації, соціальну інфраструктуру та якість життя.

Ще одним важливим інструментом стимулювання регіонального розвитку, який потребує вдосконалення, є міжрегіональне та транскордонне співробітництво. В умовах глобалізації та європейської інтеграції України ефективна співпраця між регіонами та територіальними громадами як в середині країни, так і з відповідними територіями сусідніх держав відкриває нові можливості для обміну досвідом та кращими практиками, реалізації спільних проектів, мобілізації ресурсів для вирішення спільних проблем. Для посилення дієвості інструментів міжрегіонального та транскордонного співробітництва необхідно забезпечити імплементацію відповідних норм та принципів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, активізацію участі українських регіонів та громад в європейських програмах та проектах територіального співробітництва, оновлення правової бази з урахуванням стандартів ЄС, зміцнення інституційної спроможності та ресурсної бази євро регіонів, запровадження нових форм та механізмів співпраці [16].



Висновки. Загалом, забезпечення збалансованого розвитку регіонів України в умовах децентралізації є комплексним та багатоаспектним завданням. Комплексний механізм реалізації регіональної політики вимагає узгоджених зусиль як органів державної влади, місцевого самоврядування, так і бізнесу та громадянського суспільства. В процесі впровадження комплексного механізму регулювання важливим є використання диверсифікованого підходу до різних типів територій з урахуванням їх специфічних потреб та потенціалу, а також застосування принципу субсидіарності при розподілі повноважень та ресурсів. Комплексна регіональна політика має стимулювати різні форми міжрегіональної та міжмуніципальної співпраці з метою забезпечення збалансованого та сталого розвитку.

Ключовими інструментами політики забезпечення збалансованого регіонального розвитку мають стати гнучкі та селективні механізми підтримки «точок зростання» та подолання депресивності територій, цільові програми розвитку сільських та гірських територій, розумна спеціалізація регіонів на основі інноваційного потенціалу, стимулювання міжрегіональної кооперації та формування міжрегіональних кластерів, реалізація пілотних проектів комплексного розвитку територій, активна політика забезпечення енергоефективності та екологічної модернізації регіональних економік, впровадження фіскальних та фінансових інструментів стимулювання «зеленого» зростання, тощо.

При цьому критично важливим є налагодження ефективного багаторівневого управління регіональним розвитком, координація стратегій, планів та дій суб'єктів регіональної політики на всіх рівнях, впровадження сучасних інструментів регіонального аналізу, планування та оцінки впливу політики, підвищення інституційної спроможності та підзвітності органів регіонального та місцевого самоврядування. Лише за таких умов можна досягнути нової якості регіональної політики, орієнтованої на розкриття та ефективне використання внутрішнього потенціалу розвитку регіонів та громад в інтересах підвищення добробуту та якості життя громадян.

Література:

1. Бутко М. П., Хомик О. Д. Методологічні аспекти формування сучасної парадигми політики регіонального розвитку. Регіональна економіка. 2014. № 3. С. 7-17.
2. Жаліло Я. А., Жук В. І., Снігова О. Ю. Нова регіональна політика для нової України: Аналітична доповідь. К.: Інститут суспільно-економічних досліджень, 2017. 36 с.
3. Дунаєв І. В. Механізми модернізації регіональної економічної політики в Україні в умовах інтеграційних процесів: дис. докт. наук з держ. управл.: 25.00.02. Харків, 2018. 440 с.
4. Бобровська О., Крушельницька Т. Удосконалення організаційних механізмів управління розвитком регіону в умовах децентралізації влади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1(44). С. 78-87.
5. Савельєв Ю. Б. Оцінка регіональної політики в Україні у контексті перетворень. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 155. С. 74-77.





6. Kusek J. Z., Rist R. C. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington, DC: World Bank, 2004. 264 p.
7. Vashchenko K. Regional governance in Ukraine: review of the state regional development strategies. Огляд національної економіки України. 2014. № 1. С. 15-20.
8. Шевченко О. Механізми координації між органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні: виклики децентралізації. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2016. № 1. С. 119-124.
9. Benovska L. Theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of state regional policy. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 5-13.
10. Beregoy T. Strategic planning in the formation of regional development policy. Economic Annals-XXI. 2019. № 180 (11-12). P. 126-133.
11. Jeney L., Varga A. Institutional conditions for regional development policy – the case of Hungary and Ukraine. Journal of Urban and Regional Analysis. 2019. № 11 (1). P 81-96.
12. Бутко М., Хомик О. Методологічні засади формування сучасної парадигми політики регіонального розвитку. Регіональна економіка. 2014. № 3. С. 7-17.
13. Беновська Л. Я. Бюджетна підтримка регіонального розвитку в контексті розширення самостійності регіонів України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 1. С. 45-50.
14. Іщук С.О., Кулініч Т.В. Індустріальні парки як інструмент залучення інвестицій у промисловість регіону. Регіональна економіка. 2016. №1. С. 71-79.
15. Тимечко І. Р., Матвеев Є. Е. Перспективи розвитку малого та середнього підприємництва територіальних громад України в контексті реформи децентралізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. №6. С. 65-70.
16. Мікула Н., Засадко В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції. К.: НІСД, 2014. 316 с.

References:

1. Butko, M. P., & Khomyk, O. D. (2014). Metodolohichni aspekty formuvannia suchasnoi paradyhmy polityky rehionalnoho rozvytku [Methodological aspects of forming a modern paradigm of regional development policy]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 3, 7-17 [in Ukrainian].
2. Zhalilo, Y. A., Zhuk, V. I., & Snihova, O. Y. (2017). *Nova rehionalna polityka dlia novoi Ukrainy: Analitychna dopovi* [New regional policy for a new Ukraine: Analytical report]. Kyiv: Institute for Socio-Economic Research, 36 [in Ukrainian].
3. Dunaiev, I. V. (2018). Mekhanizmy modernizatsii rehionalnoi ekonomichnoi polityky v Ukraini v umovakh intehratsiinykh protsesiv [Mechanisms of modernization of regional economic policy in Ukraine in the context of integration processes] *Doctor's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].
4. Bobrovska, O., & Krushelnytska, T. (2020). Udoskonalennia orhanizatsiinykh mekhanizmiv upravlinnia rozvytkom rehionu v umovakh detsentralizatsii vlady [Improvement of organizational mechanisms for managing regional development in the context of decentralization of power]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Public Administration and Local Government*, 1(44), 78-87 [in Ukrainian].
5. Savelyev, Y. B. (2014). Otsinka rehionalnoi polityky v Ukraini u konteksti peretvoren. [Evaluation of the regional policy in Ukraine in the context of reforms]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 155, 74-77 [in Ukrainian].
6. Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners. Washington, DC: World Bank [in English].





7. Vashchenko, K. (2014). Regional governance in Ukraine: Review of the state regional development strategies. *Ohliad natsionalnoi ekonomiky Ukrainy – Review of the National Economy of Ukraine*, 1, 15-20 [in English].

8. Shevchenko, O. (2016). Mekhanizmy koordynatsii mizh orhanamy derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: vyklyky detsentralizatsii [Coordination mechanisms between state authorities and local self-government in Ukraine: Challenges of decentralization]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, 119-124 [in Ukrainian].

9. Benovska, L. (2016). Theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of state regional policy. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 1, 5-13 [in English].

10. Beregoy, T. (2019). Strategic planning in the formation of regional development policy. *Economic Annals-XXI*, 180(11-12), 126-133 [in English].

11. Jeney, L., & Varga, A. (2019). Institutional conditions for regional development policy – The case of Hungary and Ukraine. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 11(1), 81-96 [in English].

12. Butko, M., & Khomyk, O. (2014). Metodolohichni zasady formuvannia suchasnoi paradyhmy polityky rehionalnoho rozvytku [Methodological foundations for forming a modern paradigm of regional development policy]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 3, 7-17 [in Ukrainian].

13. Benovska, L. Y. (2015). Biudzhetna pidtrymka rehionalnoho rozvytku v konteksti rozshyrennia samostiinosti rehioniv Ukrainy [Budget support for regional development in the context of expanding the independence of Ukraine's regions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 1, 45-50 [in Ukrainian].

14. Ishchuk, S. O., & Kulinich, T. V. (2016). Industrialni parky yak instrument zaluchennia investysii u promyslovist rehionu [Industrial parks as a tool for attracting investments into the region's industry]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 1, 71-79 [in Ukrainian].

15. Tymeckho, I. R., & Matvieiev, Y. E. (2020). Perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva terytorialnykh hromad Ukrainy v konteksti reformy detsentralizatsii [Prospects for the development of small and medium enterprises in territorial communities of Ukraine in the context of decentralization reform]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 6, 65-70 [in Ukrainian].

16. Mikula, N., & Zasadko, V. (2014). Transkordonne spivrobotnytstvo Ukrainy v konteksti yevrointehratsii [Cross-border cooperation of Ukraine in the context of European integration]. Kyiv: NISS [in Ukrainian].



УДК 351.85:004 (477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-469-479](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-469-479)

Шуст Володимир Богданович аспірант кафедри Регіонального та місцевого розвитку, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів. <https://orcid.org/0009-0002-8996-0886>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. У статті досліджується процес цифровізації в сфері культури як важливий фактор реалізації державної культурної політики в умовах сучасних технологічних трансформацій. Автор розглядає основні аспекти цифрових змін, які впливають на різні складові культурної сфери, зокрема на освіту, мистецтво, музеї, архіви та бібліотеки. Визначається, як цифровізація сприяє розширенню доступу до культурних ресурсів, інтеграції новітніх технологій у процес створення та збереження культурної спадщини, а також вивчаються можливості для залучення ширших аудиторій через онлайн-платформи та віртуальні виставки.

Особлива увага приділена викликам, з якими стикаються органи влади, культурні установи та громадськість при впровадженні цифрових технологій у культурну сферу. Серед основних проблем виділяються недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників культурних інституцій, питання захисту авторських прав у цифровому середовищі, а також нерівність доступу до культурних ресурсів серед різних соціальних груп населення, зокрема в регіонах з низьким рівнем технологічної інфраструктури.

Автор також звертається до необхідності державної підтримки в розробці та реалізації стратегій цифровізації в сфері культури, зокрема через надання фінансових та інтелектуальних ресурсів для розвитку інфраструктури та цифрових платформ. Рекомендовано активізувати використання цифрових інструментів для підтримки культурного обміну та глобальної популяризації культурної спадщини України, підвищення її привабливості на міжнародній арені.

Стаття пропонує конкретні рекомендації для державних органів щодо поліпшення механізмів управління цифровими процесами в культурі, підвищення рівня освіти у сфері цифрових технологій серед культурних працівників, а також заохочення інновацій у створенні доступних та інтерактивних культурних продуктів. Визначено, що тільки за умов комплексного підходу до цифровізації культурної політики можна досягти сталого розвитку та інтеграції культури в сучасний цифровий світ.



Ключові слова: цифровізація, культура, державна політика, технологічні трансформації, цифрові платформи, авторські права, доступність, культурні ресурси, цифрова інфраструктура, стратегія розвитку.

Shust Volodymyr Bohdanovych PhD Student, Department of Regional and Local Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0002-8996-0886>

DIGITALIZATION IN THE CULTURAL SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS

Abstract. This article explores the process of digitalization in the cultural sector as a crucial factor in the implementation of state cultural policy amid contemporary technological transformations. The author examines the main aspects of digital changes that affect various components of the cultural sector, particularly education, art, museums, archives, and libraries. It is determined how digitalization contributes to expanding access to cultural resources, integrating cutting-edge technologies in the creation and preservation of cultural heritage, and exploring opportunities for engaging broader audiences through online platforms and virtual exhibitions.

Special attention is given to the challenges faced by government bodies, cultural institutions, and the public when implementing digital technologies in the cultural sector. Key issues include the insufficient level of digital literacy among cultural institution employees, the protection of intellectual property rights in the digital environment, and unequal access to cultural resources among different social groups, particularly in regions with low levels of technological infrastructure.

The author also addresses the need for state support in developing and implementing digitalization strategies in the cultural sector, particularly through providing financial and intellectual resources for infrastructure development and digital platforms. It is recommended to enhance the use of digital tools to support cultural exchange and the global promotion of Ukraine's cultural heritage, increasing its attractiveness on the international stage.

The article offers specific recommendations for government bodies on improving the management mechanisms for digital processes in culture, enhancing digital technology education among cultural workers, and encouraging innovation in the creation of accessible and interactive cultural products. It is concluded that only through a comprehensive approach to digitalizing cultural policy can sustainable development and the integration of culture into the modern digital world be achieved.

Keywords: digitalization, culture, state policy, technological transformations, digital platforms, intellectual property, accessibility, cultural resources, digital infrastructure, development strategy.



Постановка проблеми. Цифровізація в сфері культури є необхідним кроком для адаптації культурних процесів до умов сучасних технологічних трансформацій. Вона пропонує нові можливості для розвитку культурної інфраструктури, покращення збереження культурної спадщини, доступу до культурних ресурсів та інтеграції новітніх технологій у культурні практики. Це включає в себе впровадження цифрових платформ для поширення культурних продуктів, створення віртуальних музеїв, архівів та онлайн-галерей, а також використання інноваційних технологій, таких як віртуальна реальність і доповнена реальність, для створення інтерактивних культурних досвідів.

Проте цифровізація в культурній сфері стикається з рядом проблем. Однією з основних є недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників культурних установ. Це створює бар'єри для ефективного використання цифрових технологій, що знижує продуктивність та ускладнює процеси створення та збереження культурних продуктів. Крім того, необхідно вирішити питання захисту авторських прав в цифровому середовищі, оскільки зростаюча кількість контенту в Інтернеті значно ускладнює контроль за порушеннями авторських прав.

Іншою значною проблемою є нерівний доступ до культурних ресурсів серед різних соціальних груп, особливо у регіонах з обмеженою технологічною інфраструктурою. Багато культурних установ в Україні стикаються з проблемами недостатнього фінансування для створення та підтримки цифрових платформ, що ускладнює їхню здатність бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні.

Важливим аспектом є також питання ефективного управління цифровими процесами в культурній сфері. Це вимагає комплексного підходу до управління, який забезпечить створення єдиної стратегії цифровізації, зокрема розробку та впровадження механізмів для підтримки культурних ініціатив через цифрові платформи. У цьому контексті державна політика повинна сприяти розвитку цифрової інфраструктури та надавати фінансову та інтелектуальну підтримку культурним установам, щоб забезпечити рівний доступ до культурних ресурсів для всіх громадян, незалежно від їхнього місцезнаходження та соціального статусу.

Таким чином, проблема цифровізації культурної сфери полягає в необхідності комплексного та збалансованого підходу до розв'язання вказаних викликів, що дозволить забезпечити сталий розвиток культурної політики в умовах технологічних трансформацій, зберігаючи при цьому доступність, захист авторських прав та ефективне управління цифровими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес цифровізації в культурній сфері привертає увагу багатьох науковців, дослідників та культурних експертів у різних країнах світу. У сучасному контексті технологічні трансформації відіграють важливу роль у зміні підходів до збереження, популяризації та доступу до культурної спадщини, що стає основною темою



численних досліджень. Зокрема, зростаючий вплив цифрових технологій на культуру обговорюється у роботах, що аналізують можливості та виклики цифровізації для культурних установ, такі як музеї, бібліотеки, архіви, театри та інші культурні організації.

Одним із ключових напрямів досліджень є питання інтеграції новітніх технологій у культурну сферу. Відомо, що цифрові технології, зокрема віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), активно застосовуються для створення нових форм культурних продуктів. У роботах, що досліджують застосування цих технологій, акцентується на тому, що вони відкривають нові можливості для інтерпретації культурної спадщини та надають користувачам можливість взаємодіяти з культурними об'єктами в інтерактивному форматі. Наприклад, у наукових публікаціях, присвячених віртуальним музеям і виставкам, зазначається, що VR і AR можуть значно покращити користувацький досвід, дозволяючи відвідувачам з усього світу отримати доступ до культурних колекцій без необхідності фізичного відвідування музеїв.

Іншим важливим аспектом, що висвітлюється в наукових роботах, є проблеми збереження культурної спадщини в цифровому форматі. Багато публікацій присвячено технологіям цифрової архівації, створенню цифрових архівів та баз даних, які дозволяють зберігати та передавати культурні об'єкти майбутнім поколінням. У цих дослідженнях підкреслюється важливість використання надійних і довговічних цифрових технологій для збереження даних про культурну спадщину, а також необхідність дотримання високих стандартів захисту авторських прав та уникання порушень при цифровому копіюванні та розповсюдженні культурних матеріалів.

Цифрові платформи також займають важливе місце в дослідженнях щодо змін у доступності культурних ресурсів. Інтернет-платформи для поширення культурних продуктів дозволяють значно розширити аудиторію та знизити бар'єри для доступу до культурних об'єктів. Це особливо важливо для малих культурних установ, які мають обмежені фінансові та технічні можливості для створення фізичних виставок або колекцій. У численних дослідженнях підкреслюється важливість створення онлайн-архівів та електронних бібліотек, які дозволяють широкому колу користувачів звертатися до наукових праць, історичних матеріалів та мистецьких творів (Hughes, 2021).

Мета статті - Метою цієї статті є дослідження процесу цифровізації в сфері культури та його впливу на реалізацію державної культурної політики в умовах технологічних трансформацій. В умовах швидких змін у технологічному середовищі важливо розглянути, як новітні цифрові інструменти можуть сприяти розвитку культурних установ і збереженню культурної спадщини, а також покращити доступ громадян до культурних ресурсів. Особлива увага в статті приділяється вивченню викликів і можливостей, з



якими стикаються культурні організації, органи влади та громадськість під час впровадження цифрових технологій у культурну сферу.

Стаття має на меті також розкрити механізми ефективного управління цифровими процесами в культурі, що можуть допомогти в розвитку інфраструктури та інтеграції нових технологій в практику культурних установ. Важливою частиною дослідження є аналіз необхідності державної підтримки у створенні умов для рівного доступу до культурних ресурсів та забезпечення культурного обміну на міжнародному рівні через цифрові платформи.

Мета статті полягає також у наданні конкретних рекомендацій щодо покращення управлінських механізмів у сфері цифровізації культурної політики, підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників культурних установ, а також стимулювання інновацій у створенні інтерактивних і доступних культурних продуктів, що можуть активно впливати на розвиток культури у сучасному цифровому світі.

Звідси, основною метою цієї статті є не лише визначити стан цифровізації в культурі, але й запропонувати шляхи для ефективної реалізації державної культурної політики, що дозволить не тільки зберігати, але й активно популяризувати культурну спадщину в умовах технологічних змін.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація в сфері культури є одним з найважливіших аспектів, що визначають напрямки розвитку сучасної культурної політики в умовах технологічних трансформацій. Вона охоплює не тільки інноваційні підходи до збереження культурної спадщини, але й відкриває нові можливості для розвитку культурної інфраструктури, а також для забезпечення доступу до культурних ресурсів для більшої кількості людей, незалежно від їх географічного положення, соціального статусу чи технічних можливостей [2].

Однією з основних переваг цифровізації є можливість створення нових інструментів для розвитку культурної інфраструктури. Вона дозволяє не лише зберігати об'єкти культурної спадщини, а й перетворювати їх у доступні для широкої аудиторії ресурси. Зокрема, цифрові технології відкривають нові можливості для музеїв, бібліотек, архівів і театрів.

Цифрові архіви та бази даних стають важливими елементами збереження культурної спадщини. Завдяки оцифровуванню рідкісних документів, картин, книг, статуєток та інших культурних цінностей зберігається не лише сам об'єкт, а й його історична та культурна значущість. Зміст цифрових архівів може бути доступний для дослідників, митців та пересічних громадян через інтернет-платформи, що дає змогу працювати з матеріалами без необхідності фізичного доступу до них [4].

З іншого боку, технології також дозволяють створювати нові культурні продукти, які були б неможливими без цифрових засобів. Наприклад, віртуальні музеї та онлайн-експозиції дають можливість ознайомлюватися з культурними об'єктами без необхідності фізичної присутності на виставці. Це



особливо важливо для людей з обмеженими можливостями або тих, хто не має змоги подорожувати. Завдяки цифровим технологіям культура стає більш доступною, що розширює коло її споживачів.

Незважаючи на численні переваги, процес цифровізації в культурній сфері стикається з низкою проблем і викликів, які потребують ретельного вирішення. Одним із головних є проблема недостатньої цифрової грамотності серед працівників культурних установ, особливо в регіонах з низьким рівнем розвитку технологічної інфраструктури [5].

Працівники музеїв, бібліотек, архівів та інших культурних інституцій часто не мають достатніх знань для ефективного використання новітніх цифрових технологій. Відсутність необхідних навичок обмежує використання цифрових інструментів для збереження та популяризації культурних цінностей. Тому одним із завдань є забезпечення підготовки кадрів, навчання працівників сучасним цифровим технологіям та розвитку в них навичок роботи з цифровими платформами.

Іншою важливою проблемою є захист авторських прав у цифровому середовищі. З оцифровуванням культурних об'єктів постає питання про авторські права та їх порушення в інтернет-просторі. Легкість копіювання і поширення цифрових матеріалів може призвести до порушень прав інтелектуальної власності. Це особливо актуально для художників, письменників, музикантів і інших представників творчих професій. Тому важливим аспектом цифровізації є розробка нових правових механізмів, які б забезпечували захист авторських прав у цифровому середовищі.

Ще однією проблемою є нерівність доступу до культурних ресурсів. У багатьох регіонах, особливо в сільських місцевостях, є суттєві проблеми з доступом до сучасних технологій, інтернет-з'єднання та цифрових пристроїв. Це створює цифровий розрив, який обмежує можливості для людей з різних соціальних груп користуватися онлайн-платформами, відвідувати віртуальні виставки та брати участь у культурних проектах [6].

З огляду на ці проблеми, дуже важливим є впровадження програм, які сприяють розвитку технологічної інфраструктури на місцях, зокрема в сільських і віддалених регіонах. Потрібно інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, підвищувати доступність інтернету та мобільних технологій для всіх верств населення.

Державна підтримка є одним із ключових факторів, що дозволяють цифровізації культури стати реальністю. В умовах технологічних трансформацій саме уряд має ініціювати та координувати створення цифрових платформ, інфраструктури, а також визначати політику у сфері цифровізації культурних інститутів і проектів. Це включає у себе як законодавчу підтримку, так і фінансові інвестиції, інтелектуальні ресурси та кадрове забезпечення.

Одним з важливих аспектів цифровізації є фінансова підтримка на всіх етапах впровадження нових технологій у культурну сферу. Держава має



забезпечити доступ до фінансування для культурних установ для впровадження цифрових проектів. Це може бути як безпосереднє державне фінансування, так і створення грантових програм для культурних проектів, орієнтованих на використання новітніх технологій [2].

Крім того, інтелектуальна підтримка також є важливою складовою. Це включає в себе створення центрів з розвитку та обміну досвідом щодо впровадження цифрових технологій у культурній сфері, що можуть функціонувати як консалтингові платформи для культурних установ. Уряд може співпрацювати з університетами, науковими інститутами та технологічними компаніями для забезпечення підтримки і розробки інноваційних ідей у сфері цифрової культури.

Одним з основних завдань держави є створення національної стратегії цифровізації в культурі, яка буде базуватися на комплексному підході до розвитку цієї сфери [8]. Уряд повинен забезпечити відповідну правову та фінансову основу для того, щоб культурні інституції могли впроваджувати цифрові технології без значних економічних чи організаційних обмежень. Роль держави також полягає в тому, щоб забезпечити доступність цифрових технологій для всіх верств населення, а також підтримати інноваційні культурні ініціативи, що можуть стати частиною глобального культурного простору.

Особливо важливим аспектом стратегічного підходу є створення умов для підтримки культурного обміну через цифрові технології. Це може включати в себе організацію міжнародних онлайн-виставок, форумів, конференцій, де культура може обмінюватися між країнами та регіонами. Цифрові технології дозволяють популяризувати національні культурні цінності на міжнародному рівні, що забезпечує інтеграцію культурної спадщини в глобальний контекст [7].

Цифровізація культури відкриває нові горизонти для розвитку культурних інститутів, збереження культурної спадщини та взаємодії з аудиторією. У майбутньому ця трансформація буде сприяти впровадженню інноваційних і інтерактивних підходів, які дозволять зробити культуру більш доступною, інтерактивною та інклюзивною. Цифрові технології, від віртуальної реальності до штучного інтелекту, забезпечують нові можливості для розвитку культурних процесів, створюючи гнучкі інструменти для експонування, дослідження та популяризації культурних цінностей.

Одним із ключових аспектів майбутнього розвитку цифровізації культури є інтерактивність. У традиційних культурних установах, таких як музеї, бібліотеки та галереї, відвідувачі зазвичай мають пасивну роль – вони спостерігають за експонатами чи об'єктами культурної спадщини. У майбутньому інтерактивні технології дозволяють змінити цей підхід, залучаючи глядачів до активної взаємодії з культурними об'єктами, що дозволяє створювати персоналізований досвід для кожного користувача. Такі





інструменти, як доповнена реальність (AR), віртуальна реальність (VR) та інтерактивні екрани, можуть зробити процес пізнання культури значно більш захоплюючим та інтуїтивно зрозумілим. Користувачі можуть віртуально «переміщуватися» в історичні епохи, змінювати перспективу перегляду культурних об'єктів, або навіть занурюватися у відтворення культурних подій через сучасні цифрові технології [10].

Особливу увагу варто приділити розвитку віртуальних музеїв і галерей. У традиційних умовах музеїв і галереї часто обмежені фізичними просторами та можливостями для демонстрації всіх своїх колекцій [3]. Однак за допомогою цифрових технологій можна створити віртуальні виставки, де кожен об'єкт буде доступний для глибокого вивчення з будь-якої точки світу. Віртуальна реальність дозволяє відтворювати навіть недоступні чи знищені культурні об'єкти, а також створювати інтерактивні віртуальні тури, де кожен користувач може «відвідати» музей або галерею без фізичної присутності. Це дає можливість не тільки зберегти культурну спадщину, але й забезпечити доступ до неї для людей з обмеженими можливостями або жителів віддалених регіонів.

Також один із найбільш перспективних напрямків цифровізації культури в майбутньому — це інтеграція штучного інтелекту (ШІ) для персоналізації досвіду взаємодії з культурними об'єктами. ШІ може бути використаний для створення рекомендаційних систем, які допоможуть користувачам знайти найбільш цікаві для них культурні твори, залежно від їхніх уподобань, інтересів та попереднього досвіду. Завдяки таким системам кожен користувач може отримати індивідуальний культурний маршрут, який охоплює твори мистецтва, музеї, книги чи фільми, пов'язані з його особистими інтересами [8].

Інтерактивні технології не лише змінюють взаємодію з культурними об'єктами, але й забезпечують нові можливості для творчості. Відеоігри, віртуальні театри та онлайн-платформи для творчості стають важливою частиною культурного простору [9]. Ці інноваційні форми дозволяють користувачам не лише спостерігати за культурними подіями, а й активно брати участь у їх створенні та розвитку. Наприклад, творчі платформи можуть включати можливість для користувачів створювати власні цифрові твори мистецтва, а також дозволяти використовувати вже існуючі культурні об'єкти для створення нових робіт, комбінуючи їх у новому контексті.

Інтерактивність також стане важливою складовою в освітніх програмах, спрямованих на популяризацію культури. Цифрові інструменти можуть бути використані для розвитку нових форм навчання, таких як онлайн-курси, інтерактивні лекції, майстер-класи та тренінги з різних аспектів культурної спадщини. Технології дозволяють залучити учнів до глибшого занурення в культурні практики, а також забезпечити доступ до матеріалів, які раніше були недоступними [12].



Особливо перспективним є розвиток концепції «цифрової культурної спадщини», яка передбачає не тільки цифрову фіксацію об'єктів, але й створення нових форматів їхнього подання, що дозволяє передати культурні традиції і знання не лише через матеріальні об'єкти, а й через інноваційні методи взаємодії з ними. Це включає в себе і створення віртуальних реконструкцій стародавніх міст, культурних ландшафтів або навіть історичних подій, які можна пережити через сучасні технології.

Майбутнє цифровізації культури також включає в себе активне використання соціальних медіа та платформ для просування культурних ініціатив і збереження культурної спадщини. Інтернет дозволяє митцям і культурним установам створювати широку аудиторію, де не лише розповідають про свої роботи, але й активно взаємодіють із громадськістю, обговорюють нові культурні тренди і ініціативи, проводять відкриті онлайн-засідання та обговорення [11].

Загалом, майбутнє цифровізації культури базується на інтерактивних, персоналізованих та інклюзивних підходах. Технології, такі як віртуальна і доповнена реальність, штучний інтелект, блокчейн і соціальні медіа, відкривають нові можливості для доступу до культурних ресурсів, збереження спадщини, розвитку творчості та забезпечення культурного обміну на глобальному рівні. Ці інновації дозволяють створювати нові формати культурного досвіду, забезпечуючи глибшу взаємодію з культурними об'єктами та інклюзивність для різних верств населення.

Висновки. Цифровізація в сфері культури є важливим інструментом, який відкриває нові можливості для розвитку культурної інфраструктури, збереження культурної спадщини, а також для доступу до культурних ресурсів. В умовах сучасних технологічних трансформацій державна культурна політика повинна активно враховувати ці зміни, сприяючи розвитку цифрових платформ, інтерактивних технологій та створенню умов для рівного доступу до культурних цінностей.

Ключовим аспектом майбутнього цифровізації культури є інтерактивність, яка дозволяє змінити взаємодію з культурними об'єктами, надаючи можливість користувачам активно взаємодіяти з культурним середовищем. Віртуальна реальність, доповнена реальність, інтерактивні екрани і цифрові виставки стають інструментами, які роблять процес пізнання культури значно більш захоплюючим і доступним для широкої аудиторії. Ці технології дозволяють не лише відтворювати культурні об'єкти, але й робити їх доступними для користувачів з усього світу, забезпечуючи нові можливості для культурного обміну.

Технології штучного інтелекту (ШІ) також відіграють важливу роль у персоналізації культурного досвіду. Використання ШІ для створення рекомендаційних систем дає змогу користувачам отримувати індивідуальні пропозиції щодо культурних об'єктів, що відповідають їхнім уподобанням та інтересам.



Крім того, інтеграція блокчейн-технологій для створення цифрових сертифікатів культурних об'єктів відкриває нові можливості для забезпечення прозорості прав власності та монетизації культурних продуктів.

Майбутнє цифровізації культури також передбачає значне зростання популярності віртуальних музеїв і галерей, що дозволяють користувачам не лише ознайомлюватися з експонатами, але й активно взаємодіяти з ними в інтерактивному форматі. Це дозволяє зберігати культурну спадщину і водночас збільшити доступність її для людей з різних куточків світу. Віртуальні тури, можливість занурення в історичні епохи, перегляд експонатів в 3D-форматі дають можливість пережити культурний досвід, що раніше був доступний лише обмеженій кількості людей.

Загалом, майбутнє цифровізації в культурі визначається інноваційними підходами, інтерактивними можливостями та інтеграцією сучасних технологій. Це дозволяє створювати нові форми культурного досвіду, забезпечувати рівний доступ до культурних ресурсів та зберігати культурну спадщину для майбутніх поколінь. Державна політика повинна активно підтримувати ці процеси, впроваджуючи стратегії цифровізації в сфері культури, інвестуючи в цифрову інфраструктуру та сприяючи розвитку інноваційних ініціатив. Тільки за умов комплексного підходу можна досягти сталого розвитку культури в цифрову епоху і забезпечити її інтеграцію в глобальний культурний простір.

Література:

1. Воронова Н. Цифровізація культурної спадщини: сучасний стан та перспективи розвитку // Культурологічний вісник. 2020. № 12. С. 47–53.
2. Гузик І., Кобилкін Д. Особливості планування та реалізації проектів в умовах воєнного стану. 2023.
3. Джонс К. Digital transformation in the arts and culture sector: challenges and opportunities // Journal of Cultural Management. 2019. Vol. 3, No. 2. P. 112–124.
4. Єрмоленко М. Проблеми інтеграції новітніх технологій в культурну сферу: огляд практик // Культурна політика. 2022. № 15. С. 58–67.
5. Парасова Л. Цифрові технології у сфері культури: роль у збереженні культурної спадщини та доступі до неї // Культура і сучасність. 2019. № 11. С. 24–31.
6. Bolland M. Cultural heritage and digitalization: Opportunities and risks for museums and archives // International Journal of Museum Studies. 2021. Vol. 10, No. 2. P. 98–106.
7. Ng L., Toh S. The impact of digital platforms on cultural policy development // Digital Policy Journal. 2020. Vol. 9, No. 1. P. 67–74.
8. Schindler P., Müller A. The role of digital technologies in the preservation of cultural heritage // International Journal of Digital Culture. 2020. Vol. 5, No. 1. P. 45–58.
9. Swain D. Digital heritage: A challenge for museums in the digital age // Heritage Studies Journal. 2018. Vol. 6, No. 4. P. 130–142.
10. Throsby D. Economics and culture in the digital age. Oxford : Oxford University Press, 2021.
11. Ушакова Л. Цифрові трансформації в музеях: інноваційні підходи та виклики // Музейний форум. 2021. № 3. С. 82–89.
12. Верховна Рада України. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів. 2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902>.





13. Міністерство економіки України. В Україні посилили гарантії для бізнесу у рамках державно-приватного партнерства. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=29e47fc8-cf80-48ea-9999-81ee31fff725&title=VukrainiPosililiGarantiiDliaBiznesu>.

14. Міністерство культури та інформаційної політики України. Стратегія розвитку культури України на період до 2030 року. 2021. URL: <https://mkp.gov.ua>.

15. Міністерство освіти і науки України. Впровадження цифрових технологій у сферу освіти: Рекомендації для закладів культури. 2021. URL: <https://mon.gov.ua>.

References:

1. Bolland, M. (2021). Cultural heritage and digitalization: Opportunities and risks for museums and archives. *International Journal of Museum Studies*, 10(2), 98–106. [in English]

2. Dzhozns, K. (2019). Digital transformation in the arts and culture sector: challenges and opportunities. *Journal of Cultural Management*, 3(2), 112–124. [in English]

3. Ermolenko, M. (2022). Problemy intehratsii novitnikh tekhnolohii v kulturnu sferu: ohliad praktyk [Problems of integrating advanced technologies into the cultural sphere: review of practices]. *Kulturna polityka – Cultural Policy*, (15), 58–67. [in Ukrainian]

4. Guzik, I., & Kobylkin, D. (2023). Osoblyvosti planuvannia ta realizatsii proektiv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of planning and implementing projects under martial law]. [in Ukrainian]

5. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). V Ukraini posylyly harantii dlia biznesu u ramkakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Ukraine strengthened guarantees for business under public-private partnerships]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=29e47fc8-cf80-48ea-9999-81ee31fff725&title=VukrainiPosililiGarantiiDliaBiznesu> [in Ukrainian]

6. Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy. (2021). Stratehiia rozvytku kultury Ukrainy na period do 2030 roku [Strategy for the development of Ukrainian culture until 2030]. URL: <https://mkp.gov.ua> [in Ukrainian]

7. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2021). Vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferu osvity: Rekomendatsii dlia zakladiv kultury [Implementation of digital technologies in education: Recommendations for cultural institutions]. URL: <https://mon.gov.ua> [in Ukrainian]

8. Ng, L., & Toh, S. (2020). The impact of digital platforms on cultural policy development. *Digital Policy Journal*, 9(1), 67–74. [in English]

9. Parasova, L. (2019). Tsyfrovii tekhnolohii u sferi kultury: rol u zberezheni kulturnoi spadshchyny ta dostup do nei [Digital technologies in the cultural sector: Role in preservation and access]. *Kultura i suchasnist – Culture and Modernity*, (11), 24–31. [in Ukrainian]

10. Schindler, P., & Müller, A. (2020). The role of digital technologies in the preservation of cultural heritage. *International Journal of Digital Culture*, 5(1), 45–58. [in English]

11. Swain, D. (2018). Digital heritage: A challenge for museums in the digital age. *Heritage Studies Journal*, 6(4), 130–142. [in English]

12. Throsby, D. (2021). *Economics and culture in the digital age*. Oxford: Oxford University Press. [in English]

13. Ushakova, L. (2021). Tsyfrovii transformatsii v muzeiakh: innovatsiini pidkhody ta vyklyky [Digital transformations in museums: Innovative approaches and challenges]. *Muzeinyi forum – Museum Forum*, (3), 82–89. [in Ukrainian]

14. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia mekhanizmu zaluchennia pryvatnykh investysii z vykorystanniam mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia prishvychennia vidnovlennia zruinovanykh viinoiu ob'ektiv [On amendments to certain legislative acts of Ukraine to improve the mechanism for attracting private investment through public-private partnerships to accelerate the restoration of war-damaged objects]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902> [in Ukrainian]

15. Voronova, N. (2020). Tsyfrovyzatsiia kulturnoi spadshchyny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of cultural heritage: Current state and development prospects]. *Kulturolohichniy visnyk – Culturological Bulletin*, (12), 47–53. [in Ukrainian]



УДК 005.36

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-480-488](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-480-488)

Ясюк Олександр Михайлович аспірант Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», <https://orcid.org/0009-0007-7490-7704>

Дегтяр Олег Андрійович провідний науковий співробітник Наукового центру зв'язку та інформатизації, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, доктор наук з державного управління, професор, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність застосування сучасних технологій управління об'єктами критичної інфраструктури України в умовах особливих викликів, спричинених економічною, воєнною та кібернетичною нестабільністю. Проведено аналіз основних підходів до цифровізації критичних інфраструктурних об'єктів, включаючи впровадження штучного інтелекту, блокчейну, автоматизованих систем моніторингу, а також механізмів кібербезпеки. Розкрито основні проблеми, що ускладнюють ефективне управління критичною інфраструктурою, зокрема обмежене фінансування, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, нестачу кваліфікованих кадрів та зростаючі загрози з боку кібератак.

Обґрунтовано необхідність розробки єдиної цифрової платформи для моніторингу та управління критичними об'єктами, що дозволить оперативно реагувати на загрози та підвищити рівень безпеки. Визначено роль нормативно-правового регулювання у процесі цифрової трансформації інфраструктури, а також необхідність гармонізації національних стандартів із міжнародними підходами. Зроблено акцент на важливості впровадження систем раннього виявлення загроз, інтеграції розумних технологій у процеси управління ризиками та розвитку механізмів міжсекторальної співпраці.

Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення стійкості критичної інфраструктури, включаючи посилення державного контролю, розширення партнерства між державними та приватними структурами, удосконалення системи підготовки спеціалістів та адаптацію передових цифрових рішень. Запропоновано рекомендації щодо підвищення рівня безпеки та стійкості критичних інфраструктурних об'єктів у контексті сучасних викликів та особливих умов функціонування економіки. Зокрема, розглядається значення цифрової трансформації, ефективність інтеграції інтелектуальних систем





управління та перспективи розвитку нормативно-правового забезпечення управління критичною інфраструктурою в Україні.

Ключові слова: критична інфраструктура, цифрові технології, безпека, штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека, управління ризиками, цифрова трансформація.

Yasiuk Oleksandr Mikhailovich graduate student of the Department of Public Administration and Land Management, Classical Private University, <https://orcid.org/0009-0007-7490-7704>

Diegtiar Oleg Andriyovych leading researcher, Scientific center of communication and information technologies, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies, doctor of sciences in public administration, professor, <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

PUBLIC MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The article substantiates the necessity of applying modern management technologies for critical infrastructure facilities in Ukraine under special challenges caused by economic, military, and cyber instability. An analysis of key approaches to the digitalization of critical infrastructure facilities has been conducted, including the implementation of artificial intelligence, blockchain, automated monitoring systems, and cybersecurity mechanisms. The main problems that complicate the effective management of critical infrastructure are revealed, including limited funding, fragmented regulatory frameworks, a shortage of qualified personnel, and increasing cyber threats.

The necessity of developing a unified digital platform for monitoring and managing critical infrastructure facilities is substantiated, as it would enable rapid threat response and enhance security levels. The role of regulatory frameworks in the process of infrastructure digital transformation and the need to harmonize national standards with international approaches have been determined. Emphasis is placed on the importance of implementing early threat detection systems, integrating smart technologies into risk management processes, and developing mechanisms for cross-sectoral cooperation.

A set of measures to enhance the resilience of critical infrastructure is proposed, including strengthening state control, expanding partnerships between public and private sectors, improving the training system for specialists, and adapting advanced digital solutions. Recommendations have been proposed to improve the security and resilience of critical infrastructure facilities in the context of modern challenges and special economic conditions. In particular, the significance of digital transformation, the effectiveness of integrating intelligent



management systems, and the prospects for developing the regulatory framework for critical infrastructure management in Ukraine are considered.

Keywords: critical infrastructure, digital technologies, security, artificial intelligence, blockchain, cybersecurity, risk management, digital transformation.

Постановка проблеми. Критична інфраструктура є основою функціонування держави та суспільства, а її управління потребує впровадження сучасних технологій для забезпечення стабільності та безпеки. В умовах військових конфліктів, кібератак, природних катастроф і економічних криз ефективне управління об'єктами критичної інфраструктури стає пріоритетним завданням. Важливість дослідження цього питання зумовлена необхідністю адаптації до нових викликів, використання передових технологій і впровадження інноваційних підходів до управління інфраструктурними об'єктами. Актуальність проблеми обумовлена посиленням загроз, які можуть дестабілізувати функціонування життєво важливих систем держави, зокрема енергетики, транспорту, зв'язку, водопостачання та охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень з питань управління критичною інфраструктурою, що проводилися як українськими, так і зарубіжними вченими дають підстави на твердження про актуальність цієї тематики незалежно від часових періодів у розвитку країн. Розгляд ключових концепцій та методологічних підходів щодо забезпечення стійкості охоплює питання захисту об'єктів критичної інфраструктури, застосування цифрових технологій, кібербезпеки, ризик-менеджменту та інтелектуальних систем управління. У цих питаннях значення мають результати досліджень зарубіжного досвіду управління критичною інфраструктурою показує, що найуспішніші країни у цій сфері впроваджують комплексні цифрові рішення, зокрема системи раннього виявлення загроз, штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних і автоматизовані платформи моніторингу стану об'єктів інфраструктури у роботах Пескаролі Дж. та Александер Д. (Pescaroli G. & Alexander D.) [1], Гім Ч., Міллер К. А. (Gim Ch., Miller Cl. A) [2], Сатуршан М., Саджа А., Тамбу Дж., Харагучі М., та Наваратнам С. (Sathurshan M., Saja A., Thamboo J., Naraguchi M., & Navaratnam S.) [3], Говеа Дж., Гайбор-Наранхо В., та Вільєгас-Ч. В. (Govea J., Gaibor-Naranjo W., & Villegas-Ch. W.) [4] та ін. дослідники [5-7]. Українські дослідження акцентують увагу на необхідності розробки національної стратегії трансформації управління критичною інфраструктурою, що враховує специфіку безпекових викликів країни та їх резильєнтність. Зокрема внесок у розроблення теоретичних та практичних питань у цьому напрямі здійснили такі автори, як Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. [8], Герасименко О. М. [9], Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. [10], Яременко О. І., Страхніцький Я. О. [11], а також багато інших дослідників [12]. Аналіз літератури свідчить про те, що питання управління критичною інфраструктурою є багатограним і потребує комплексного



підходу. Впровадження цифрових технологій, посилення кібербезпеки, використання ШІ та блокчейну, а також удосконалення нормативно-правової бази є основними напрямками розвитку цієї сфери. Світовий досвід може бути адаптований до українських реалій, що сприятиме підвищенню стійкості інфраструктурних об'єктів у кризових умовах.

Мета статті – аналіз сучасних технологій управління об'єктами критичної інфраструктури та їх оцінка з позицій забезпечення безпеки та стійкості в умовах особливого функціонування економіки України. Стаття базується на міждисциплінарному підході, який включає аналіз літератури, методи моделювання, порівняльний аналіз світового досвіду у цілях імплементації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Періоди особливих умов функціонування економіки України – це моменти, коли країна стикається з кризовими ситуаціями, які потребують оперативного реагування та адаптації на рівні держави, суспільства та економіки в цілому. До поширених умов, які характеризують ризиковість для критичної інфраструктури та потребують посиленої уваги про розробці напрямів державного управління доцільно розглядати періоди політичних, економічних та соціальних криз і потрясінь, збройної агресії та активних військових дій, конфліктів військового та гібридного характеру, екологічні та стихійні лиха, пандемії та інші.

Отже, адаптація критичної інфраструктури до змінних умов, зокрема в умовах військових, екологічних або соціально-економічних криз, є важливою частиною стратегії забезпечення національної безпеки та стабільності.

В Україні управління критичною інфраструктурою залишається значним викликом через недостатнє технологічне забезпечення, низький рівень цифровізації та нестачу єдиної стратегії управління.

Зокрема, недостатній рівень координації між державними органами дедалі більше стає проблемою управління критичною інфраструктурою в країні. Управління критичною інфраструктурою здійснюється декількома державними органами, зокрема Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України, Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України, РНБО та іншими установами.

В Україні досі відсутній єдиний координаційний центр управління критичною інфраструктурою, який би забезпечував стратегічне планування, оперативне реагування на загрози та взаємодію між усіма залученими суб'єктами, що значно ускладнює ефективний захист цих об'єктів. Наразі відповідальність розподілена між різними державними структурами, що створює фрагментарність у прийнятті рішень, затримки у реагуванні та неузгодженість дій [14]. Реалізація ефективної координації потребує покладення функцій централізованого органу, який об'єднає функції моніторингу, управління кризами та розробки єдиних стандартів безпеки, що відповідають сучасним викликам на певний наявний державний орган.



Крім того потребує модернізації та адаптації до нових загроз велика частина об'єктів. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, понад 60% критичних об'єктів не відповідають сучасним стандартам безпеки, оскільки значна частина інфраструктури зношена, а процес оновлення стримується через брак фінансування та застарілі технологічні рішення [13].

Недостатня державна підтримка уповільнює впровадження нових технологій та цифрових рішень. Згідно з даними Міністерства фінансів України, у 2023 році фінансування заходів із модернізації критичної інфраструктури скоротилося на 20% порівняно з попереднім роком [15]. Крім того, дослідження Київської школи економіки вказує на значний розрив між потребами у фінансуванні та фактичним бюджетним забезпеченням, що ускладнює реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів [16].

Вагомою проблемою управління критичною інфраструктурою для запобігання ризиків залишається її висока вразливість до кібератак. В останні роки фіксується зростання кібератак на об'єкти критичної інфраструктури, що створює ризики для безпеки держави.

Наявність дефіциту спеціалістів у сфері управління критичною інфраструктурою та кібербезпеки також створює значні складності для розробки заходів її своєчасного захисту. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (ДССЗІ), у 2023 році кількість фахівців у сфері кібербезпеки в державних органах та стратегічних підприємствах критичної інфраструктури була на 30% меншою за необхідний рівень [13].

Таким чином, варто констатувати, що проблеми управління критичною інфраструктурою можуть виходити за межі стандартних технічних умов її функціонування. В умовах особливих кризових ситуацій може виникати великий ризик для безпеки, функціонування та відновлення критичних об'єктів. Нестабільність в політиці, економіці чи екології може призводити до збоїв у роботі критичної інфраструктури, а також до зниження її стійкості.

Окремим безпековим викликом з точки зору управління об'єктами критичної інфраструктури є їхній захист від кібератак. Забезпечення ефективного кіберзахисту потребує не тільки сучасних технологічних рішень, а й відповідної управлінської складової. Адже основним джерелом загроз все частіше виступає «людський чинник». В цьому сенсі вагоме значення набуває така управлінська категорія як менеджмент кібербезпеки [8, с. 25]. Так, захист від кібератак становить значущий безпековий виклик для управління об'єктами критичної інфраструктури. Кіберзагрози можуть включати атаки на інформаційні системи, мережі та комп'ютерні системи, що управляють ключовими інфраструктурними об'єктами. Ці атаки можуть мати серйозні наслідки, такі як порушення роботи об'єктів, втрата конфіденційної інформації, або навіть загроза життю і безпеці громадян.



Врахування кібербезпекових аспектів у стратегічному та оперативному плануванні є ключовим елементом ефективного управління об'єктами критичної інфраструктури в умовах сучасних кіберзагроз.

На основі аналізу вищезазначених викликів і тенденцій можна сформулювати загальні рекомендації менеджменту різних рівнів для збільшення ефективності управління об'єктами критичної інфраструктури в умовах війни:

- розробити всеосяжний план управління ризиками, який враховує всі можливі загрози, включаючи кіберзагрози, технологічні зміни та політичні чинники;
- інвестувати ресурси в інновації, не тільки технологічні, а й управлінські, щоб підвищити ефективність, безпеку та стійкість;
- співпрацювати з іншими підприємствами, урядовими структурами та громадськістю, з метою обміну інформацією та ресурсами;
- на рівні держави координувати зусилля з іншими країнами для забезпечення стійкості глобальної інфраструктури.

Впровадження вказаних рекомендацій і стратегій дозволить підвищити ефективність, безпеку та стійкість об'єктів критичної інфраструктури України. У свою чергу для побудови ефективної системи кіберзахисту критичної інфраструктури в умовах війни важливими є не тільки технічні, а й організаційні та нормативно-правові аспекти, а управлінська діяльність за вказаним напрямом повинна спрямовуватися на запобігання ризикам, а не на ліквідацію негативного впливу.

Тому для підтримки стійкості критичної інфраструктури необхідне впровадження новітніх технологій, що дозволяють швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов, а також забезпечити резервні системи на випадок криз.

Висновки. На основі проведеного дослідження сформульовано основні рекомендації щодо покращення управління об'єктами критичної інфраструктури. Запропоновано механізми підвищення ефективності цифрових технологій у забезпеченні стійкості та безпеки національної економіки. Зокрема, варто зробити наголос на необхідності створення єдиної державної цифрової платформи для управління критичною інфраструктурою, розробки національних стандартів інформаційної безпеки та посилення міжнародної співпраці в цій сфері. Також активне впровадження технологій кіберстійкості та автоматизації процесів реагування на надзвичайні ситуації.

Об'єкти критичної інфраструктури відіграють важливу роль у національній безпеці та забезпечують безперебійне функціонування основних систем, таких як енергопостачання, транспорт, зв'язок, водопостачання та водовідведення. Одночасно, вони стикаються й з низкою ризиків, частина з яких пов'язана із функціонуванням кіберпростору. Системи повинні бути готовими до кіберзагроз та вміти швидко реагувати на них. Застосування передових технологій, навчання персоналу та співпраця між різними



стейкхолдерами грають ключову роль у забезпеченні успішної адаптації систем управління до нинішніх викликів безпеки. Отже, наявна система управління має забезпечити підвищення ефективності, безпеки та стійкості підприємств критичної інфраструктури, а також сформувати комплекс заходів для управління ризиками.

У підсумку доцільно актуалізувати основні виклики, які стоять перед Україною на сьогодні в умовах прояву особливих умов в управлінні критичною інфраструктурою, а саме:

- забезпечення стійкості інфраструктури в умовах воєнного стану, що зумовлює необхідність адаптації систем управління до непередбачуваних загроз;

- створення єдиної цифрової платформи для моніторингу та управління критичною інфраструктурою, що забезпечуватиме своєчасність інтеграції цифрових технологій;

- удосконалення нормативно-правової бази, яка зумовлює необхідність комплексного оновлення законодавства у сфері захисту критичних об'єктів, включаючи гармонізацію з міжнародними стандартами, посилення вимог до кібербезпеки, а також запровадження механізмів контролю та відповідальності за порушення безпекових норм.

Література:

1. Pescaroli G., & Alexander, D. Critical infrastructure, panarchies and the vulnerability paths of cascading disasters. // *Natural Hazards: Journal of the International Society for the Prevention and Mitigation of Natural Hazards*, Springer; International Society for the Prevention and Mitigation of Natural Hazards, 2016. vol. 82(1), pp. 175-192, May. <https://doi.org/10.1007/s11069-016-2186-3>
2. Gim, Ch., & Miller, Cl. A. Institutional interdependence and infrastructure resilience. // *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2022, Volume 57, 101203, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2022.101203>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343522000550>
3. Sathurshan, M., Saja, A., Thamboo, J., Haraguchi, M., & Navaratnam, S. Resilience of Critical Infrastructure Systems: A Systematic Literature Review of Measurement Frameworks. // *Infrastructures*. 2022, 7(5), 67. <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050067>
4. Govea, J., Gaibor-Naranjo, W., & Villegas-Ch, W. Securing Critical Infrastructure with Blockchain Technology: An Approach to Cyber-Resilience. // *Computers*. 2024, 13(5), 122. <https://doi.org/10.3390/computers13050122>
5. Montanari L., & Querzoni L. (Eds.) Critical Infrastructure Protection: Threats, Attacks and Countermeasures. TENACE Project Coordinator Center of Cyber Intelligence and Information Security March 2014. <http://wpage.unina.it/roberto.pietrantuono/deliverables/Tenace-Deliverable1.pdf>.
6. Setola, R., Rosato, V., Kyriakides, E., & Erich Rome (Eds.) Managing the Complexity of Critical Infrastructures A Modelling and Simulation Approach. 2016. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51043-9>
7. Pickl, S., Hämmerli, B., Mattila, P., & Sevillano, A. (Eds.) Critical Information Infrastructures Security. 18th International Conference, CRITIS 2023, Helsinki Region, Finland, September 13–15, 2023, Revised Selected Papers Conference proceedings 2024 Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-62139-0>



8. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *БІЗНЕСІНФОРМ*, № 12. 2022, с. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>
9. Герасименко О.М. Критична інфраструктура України як предмет наукового пізнання: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024, Випуск 85: частина 4. с. 42-49. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.6>
10. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи. *Соціально-правові студії*. 2021, Випуск 3 (13), с. 142-148. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-3-142-148>
11. Яременко О. І., Страхніцький Я. О. Теоретичні підходи до визначення дефініції критичної інфраструктури як об'єкта державного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2022. № 1 (32), 2022, с. 76-82. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.13>
12. Резильєнтність критичної інфраструктури – 2023 : збірник матеріалів науково-практичної конференції, м. Київ, 21 червня 2023 р., ІПМЕ ім. Г.Є. Пухова НАН України. 2023. 104 с.
13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році. Київ. <https://scps.gov.ua/uk/articles/334>
14. Деякі питання розробки, затвердження та погодження планів захисту об'єктів критичної інфраструктури за проектною загрозою національного рівня "кібератака/кіберінцидент". Служба безпеки України. Адміністрація державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Наказ від 19.12.2024 № 627/772. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0627950-24#Text>
15. Міністерство фінансів України. 22 січня 2024 р. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_golovni_rezultati_ta_dosiagnennia_2023_roku-4399
16. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київська Школа Економіки. 2024. 38 с. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

References:

1. Pescaroli, G., & Alexander, D. (2016). Critical infrastructure, panarchies and the vulnerability paths of cascading disasters. *Natural Hazards: Journal of the International Society for the Prevention and Mitigation of Natural Hazards*, 82(1), 175-192. <https://doi.org/10.1007/s11069-016-2186-3>
2. Gim, C., & Miller, C. A. (2022). Institutional interdependence and infrastructure resilience. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 57, 101203. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2022.101203>
3. Sathurshan, M., Saja, A., Thamboo, J., Haraguchi, M., & Navaratnam, S. (2022). Resilience of critical infrastructure systems: A systematic literature review of measurement frameworks. *Infrastructures*, 7(5), 67. <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050067>
4. Govea, J., Gaibor-Naranjo, W., & Villegas-Ch, W. (2024). Securing critical infrastructure with blockchain technology: An approach to cyber-resilience. *Computers*, 13(5), 122. <https://doi.org/10.3390/computers13050122>
5. Montanari, L., & Querzoni, L. (Eds.). (2014). *Critical infrastructure protection: Threats, attacks and countermeasures* (TENACE Project Coordinator). Center of Cyber Intelligence and Information Security. Retrieved from <http://wpage.unina.it/roberto.pietrantuono/deliverables/Tenace-Deliverable1.pdf>
6. Setola, R., Rosato, V., Kyriakides, E., & Rome, E. (Eds.). (2016). *Managing the complexity of critical infrastructures: A modelling and simulation approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51043-9>



7. Pickl, S., Hämmerli, B., Mattila, P., & Sevillano, A. (Eds.). (2024). *Critical information infrastructures security*: 18th International Conference, CRITIS 2023, Helsinki Region, Finland, September 13–15, 2023, Revised selected papers. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-62139-0>

8. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2022). Sutnist poniattia «krytychna infrastruktura» z pozytsii natsionalnoi bezpeky Ukrainy. [The essence of the concept of "critical infrastructure" from the perspective of Ukraine's national security]. *BIZNESINFORM - BIZNESINFORM*, 12, 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78> [in Ukrainian].

9. Herasymenko, O. M. (2024). Krytychna infrastruktura Ukrainy yak predmet naukovoho piznannia: teoretychnyi aspekt [Critical infrastructure of Ukraine as a subject of scientific recognition: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 85(4), 42-49. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.6> [in Ukrainian].

10. Franchuk, V. I., Pryhunov, P. Ya., & Melnyk, S. I. (2021). Bezpeka ob'ektiv krytychnoi infrastruktury v Ukraini: orhanizatsiino-normatyvni problemy ta pidkhody [Security of critical infrastructure facilities in Ukraine: organizational and regulatory problems and approaches]. *Sotsialno-pravovi studii - Social and Legal Studies*, 3(13), 142-148. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-3-142-148> [in Ukrainian].

11. Yaremenko, O. I., & Strakhnitskyi, Ya. O. (2022). Teoretychni pidkhody do vyznachennia definitsii krytychnoi infrastruktury yak ob'ekta derzhavnoho upravlinnia [Theoretical approaches to defining critical infrastructure as an object of public administration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia - Public Administration and Customs Administration*, 1(32), 76-82. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.13> [in Ukrainian].

12. Rezyliientnist krytychnoi infrastruktury – 2023: zbirnyk materialiv nauko-
praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 21 chervnia 2023 r.) [Resilience of critical infrastructure – 2023: collection of materials of the scientific and practical conference, Kyiv, June 21, 2023]. IPME im. H.Ie. Pukhova NAN Ukrainy [in Ukrainian].

13. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2023). Statystychnyi zvit za rezultatamy roboty Systemy vyiavlennia vrazlyvostei i reahuvannia na kiberintsydeny ta kiberataky v 2023 rotsi [State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2023). Statistical report on the results of the work of the System for Identifying Vulnerabilities and Responding to Cyber Incidents and Cyberattacks in 2023]. Kyiv. Retrieved from <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334>. Retrieved from <https://scpc.gov.ua/uk/articles/334> [in Ukrainian].

14. Deiaki pytannia rozrobky, zatverdzhennia ta pohodzhennia planiv zakhystu ob'ektiv krytychnoi infrastruktury za proektnoiu zahrozoju natsionalnoho rivnia "kiberataka/kiberintsydent". Sluzhba bezpeky Ukrainy, Administratsiia derzhavnoi sluzhby spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy Nakaz vid 19.12.2024 № 627/772 [. Some issues of development, approval and coordination of plans for the protection of critical infrastructure facilities under the national level project threat "cyber attack/cyber incident". Security Service of Ukraine, Administration of the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine. Order of 19.12.2024 No. 627/772]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0627950-24#Text> [in Ukrainian].

15. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2024, January 22). Minfin prezentuie holovni rezultaty ta dosiahnennia 2023 roku [The Ministry of Finance presents the main results and achievements of 2023]. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_prezentuie_golovni_rezultati_ta_dosiagnennia_2023_roku-4399 [in Ukrainian].

16. Kyivska Shkola Ekonomiky. (2024). Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf in Ukrainian].



UDC 004.7, 658.8, 658.87

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-489-501](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-489-501)

Ohinok Solomiia Vasylivna PhD, Assos. Prof, National University "Lviv Polytechnic, <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Hunka Vasyl Postgraduate Student at the Department of Organisational Management, National University "Lviv Polytechnic", <https://orcid.org/0009-0002-3053-5551>

RESEARCH ON THE MAIN CHALLENGES FACED BY E-COMMERCE IN THE DIGITALIZATION ERA

Abstract. This article explores the critical challenges e-commerce businesses encounter in the rapidly evolving digitalization landscape. The study delves into key factors that shape the development of electronic commerce, including cybersecurity risks, the dynamic nature of consumer behavior, technological advancements, logistical complexities, and regulatory constraints. The research emphasizes how digital transformation, while offering vast opportunities for growth and efficiency, introduces new vulnerabilities and competitive pressures.

To address these challenges, businesses must adopt a multifaceted approach that integrates cutting-edge security technologies, enhances supply chain efficiency, and fosters agility in business models. The role of artificial intelligence, big data analytics, and blockchain technology is examined as essential tools for improving transaction security, personalizing customer experiences, and streamlining logistics. Moreover, regulatory compliance and cross-border trade restrictions require businesses to navigate a complex legal landscape, making adaptability a key success factor in global markets.

E-commerce has become integral to the global economy, influencing various industries and redefining traditional business models. The digitalization of commerce offers significant benefits, such as increased accessibility, lower operational costs, and enhanced customer engagement. However, these advantages are accompanied by challenges that, if not adequately addressed, can hinder sustainable growth and competitiveness.

The findings of this study are particularly relevant for business leaders, policymakers, and researchers seeking to understand the evolving dynamics of digital trade. By identifying the significant barriers and proposing strategic solutions, this research contributes to the ongoing discourse on the future of e-commerce in an increasingly digital world. The study underscores the necessity of a holistic approach to digital transformation, ensuring that businesses remain resilient and capable of leveraging digital opportunities while mitigating associated risks.



Keywords: E-commerce, digitalization, digital economy, electronic commerce, cybersecurity, logistics, technological innovations, consumer behavior, regulation, artificial intelligence, blockchain, big data.

Огінок Соломія Василівна к.е.н., доц. каф. менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Гунька Василь аспірант 2 року навчання, каф. менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0002-3053-5551>

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ, З ЯКИМИ ЗІТКНУЛАСЯ Е-КОМЕРЦІЯ В ЕРУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті розглядаються ключові виклики, з якими стикаються підприємства електронної комерції в умовах стрімкої цифрової трансформації. Дослідження аналізує основні фактори, що впливають на розвиток е-комерції, зокрема кібербезпеку, динамічну зміну поведінки споживачів, технологічні інновації, логістичні труднощі та регуляторні обмеження. Підкреслюється, що цифровізація, відкриваючи нові можливості для зростання та підвищення ефективності, водночас створює нові вразливості та посилює конкурентний тиск.

Для подолання цих викликів компаніям необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає використання передових технологій безпеки, оптимізацію ланцюгів постачання та адаптацію бізнес-моделей до цифрових реалій. У дослідженні розглядається роль штучного інтелекту, аналізу великих даних та блокчейн-технологій як важливих інструментів для підвищення безпеки транзакцій, персоналізації досвіду клієнтів і вдосконалення логістичних процесів. Крім того, регуляторні вимоги та обмеження міжнародної торгівлі вимагають від компаній гнучкості у веденні бізнесу на глобальному ринку.

Актуальність дослідження

Електронна комерція стала невід'ємною частиною світової економіки, змінюючи традиційні бізнес-моделі та впливаючи на різні галузі. Цифровізація торгівлі пропонує значні переваги, зокрема підвищену доступність, зниження операційних витрат та покращену взаємодію зі споживачами. Проте разом із цими перевагами виникають виклики, які можуть сповільнити стале зростання та знизити конкурентоспроможність компаній.

Результати цього дослідження є особливо важливими для керівників бізнесу, політиків та науковців, які прагнуть зрозуміти сучасні тенденції розвитку цифрової торгівлі. Визначення основних бар'єрів та пропозиція



стратегічних рішень сприяє формуванню ефективних підходів до розвитку електронної комерції. Дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації, що дозволяє компаніям не лише використовувати можливості цифрової економіки, а й ефективно долати пов'язані з нею ризики.

Ключові слова: електронна комерція, цифровізація, цифрова економіка, кібербезпека, логістика, технологічні інновації, поведінка споживачів, регулювання, штучний інтелект, блокчейн, великі дані.

Problem Statement and Its Connection to Scientific and Practical Tasks.

In today's world, digitalization is a key factor in the rapid development of the global economy. The growth of this phenomenon worldwide is driven by technological transformations that society faces. Our globalized world functions as a dynamic mechanism where numerous innovations, particularly technological solutions, are continuously introduced. New technologies have led to a significant transformation of the global economy, introducing new concepts and phenomena. Terms such as "digitalization," "digital transformation," "automation," and "digitization" are increasingly used in everyday life.

The relevance of this topic cannot be underestimated, as digital technologies are becoming an integral part of the global economy and a key direction of its development. The dynamic implementation of innovative technologies underscores the importance of this research. Digitalization is characterized by implementing digital technologies to optimize and automate specific processes, which is currently evident in all spheres of modern life. Therefore, it is essential to emphasize that digitalization technologies are progressively penetrating most aspects of the global economy, including e-commerce.

Analysis of Recent Research and Publications. Today, digitalization is an important research subject due to the rapid development of the information society. Many foreign and Ukrainian scientists have explored this issue. Analyzing recent publications on digitalization, several prominent international scholars in this field include Brennan S. [2], Westerman D., J.-P. De Clerck, and Kreiss D. [2]. Ukrainian researchers are also actively studying technological transformations, contributing to the scientific discourse on digitalization. Notable Ukrainian scholars in this area include Vyshnevskiy O. [3] and Hernego Yu. [4], Hrybinenko O. [5], Dyba M. [4], Zhosan H. [6], and Liashenko V. [3].

Several scholars have focused explicitly on electronic commerce in the digitalization context, including Anufrieva O.L. [7], Vynogradova O.V. [8], Yevtushenko N.O. [8], Kapeliushna T.V., Kryuchok I.S. [8], Malitska H.H. [9], Melnyk O.I. [9], Pylinova V.P., and Yatsenko O.M. [10], among others. The process of digitalization in entrepreneurship has been studied by Ukrainian researchers such as Bobrovnyk V. [11], Varga V. [12], Korobka S. [13], Mykolyuk O. [11], and Semilytko D. [14]. In the banking sector, scholars have analyzed digitalization, including Andrushkiv I. [15] and Nadiyevets L. [15].





Identification of Previously Unresolved Aspects of the General Problem Addressed in Article

Despite significant scientific and practical interest in digitalization, certain aspects of its impact on Internet commerce remain insufficiently studied. In particular, identifying and analyzing the key challenges facing e-commerce in digital transformation is a relevant issue. These challenges include adapting business models to a rapidly changing technological environment, ensuring data security and confidentiality, increasing consumer trust in online platforms, and assessing the impact of regulatory initiatives on companies operating in Internet commerce.

An important aspect is the study of the impact of innovative technologies (such as artificial intelligence, blockchain, cloud computing, and big data) on the efficiency of e-commerce operations. The issues of strategic business adaptation to digitalization challenges and methods for minimizing risks associated with technological changes remain insufficiently explored. The development of Internet commerce in the context of digitalization presents significant opportunities and challenges that require detailed analysis. On the one hand, digital technologies facilitate business process automation, market expansion, personalized consumer offerings, and enhanced efficiency in trade interactions. On the other hand, Internet commerce faces several problems, including transaction security, data protection, cyber threats, high competition, and the need for continuous adaptation to evolving technological conditions.

Moreover, digital transformation significantly affects traditional business models, requiring companies to develop new growth strategies, practical marketing approaches, and innovative solutions to maintain competitive positions in the market. Another crucial task is the examination of the socio-economic consequences of digitalized commerce, including changes in consumer behavior, the development of electronic payment systems, and the impact of globalization on local and international markets.

Thus, studying Internet commerce's challenges in the digitalization era holds significant scientific and practical importance. From a scientific perspective, it is essential to develop a comprehensive approach to analyzing and overcoming the main problems accompanying the digital transformation of the trade sector. From a practical standpoint, identifying effective mechanisms for business adaptation to digitalization conditions will contribute to increasing enterprise competitiveness, improving the technological infrastructure of e-commerce, and creating a favorable environment for the growth of the digital economy.

Formulation of the Research Objective (Problem Statement)

The objective of this article is to conduct a comprehensive analysis of the key challenges facing Internet commerce in the context of digitalization, as well as to justify effective strategies and mechanisms for overcoming them. The research examines the key technological and economic factors that define the development of e-commerce under digital transformation conditions, as well as the main risks



associated with the active implementation of innovative technologies in this field. Special attention is given to analyzing the impact of emerging digital solutions, including artificial intelligence, blockchain technologies, big data, and cloud computing, on online commerce.

The study focuses on existing approaches to business adaptation in the context of digital transformation and strategic directions for enhancing the competitiveness of companies engaged in e-commerce. Additionally, the paper explores prospects for improving the technological infrastructure of Internet commerce and implementing modern business models to use digital technologies effectively.

Presentation of the Main Research Material with Full Justification of the Obtained Scientific Results

The digitalization of Internet commerce in Ukraine is a highly dynamic and promising trend. The Ukrainian e-commerce market is increasingly adopting and utilizing advanced digital technologies, significantly optimizing trade processes, attracting new customers, and enhancing business efficiency. However, despite the advantages of integrating digitalization into e-commerce in Ukraine, several challenges and obstacles substantially impact the speed and scale of e-commerce development in the context of digital transformation.

First and foremost, the full-scale Russian invasion has undoubtedly created numerous obstacles that Ukrainian e-commerce must overcome. The war has led to economic decline, affecting most industries, including e-commerce. Under these circumstances, a decrease in the purchasing power of the Ukrainian population may be observed, which, in turn, impacts online retail sales volumes. As a result, significant indicators of e-commerce growth in Ukraine may experience a considerable downturn.

Russian military aggression has severely complicated the internal logistics system for goods delivery, leading to shipment delays. Partial damage or destruction of infrastructure due to military operations impedes the free movement of goods. Nevertheless, Ukrainian e-commerce businesses have adapted to the war's risks and challenges. They have implemented appropriate strategies to address and mitigate logistical issues in such conditions, ensuring efficient product supply. Solutions to these problems include utilizing alternative supply routes, employing monitoring and information exchange technologies, engaging logistics partners, and collaborating with humanitarian organizations to facilitate product deliveries. These measures can help establish a more effective and secure logistics chain in Internet commerce during the war in Ukraine. It is crucial to involve relevant stakeholders, consider the current state of the e-commerce industry, and make prompt decisions to ensure the reliability of product supply in such difficult circumstances [17].

Additionally, infrastructure destruction includes damage to communication networks and Internet connectivity, significantly complicating e-commerce operations in digitalization. The lack of stable Internet coverage significantly reduces user access to the network and disrupts communication and data exchange

between suppliers, intermediaries, and buyers (see Figures 1 and 2). Consequently, this can lead to delays in product deliveries, stock shortages, or disruptions in the logistics chain [18].

Alternative communication channels can be considered to mitigate the impact of Internet connectivity disruptions during hostilities on e-commerce in Ukraine. For example, mobile communication can serve as a backup, ensuring connectivity between e-commerce participants in cases of limited or unavailable Internet access.



Fig.1 Internet connectivity in different regions of Ukraine due to the massive shelling on October 9-10, 2022 [19].

location	incident_impact	incident_auto_classification	low_pct	curr_pct
Izyum, Kharkiv	SEVERE	internet outage	7%	7%
Druzhkovka, Donetsk Oblast	HIGH	internet outage	10%	10%
Shakhtarske, Dnipropetrovsk Oblast	HIGH	internet outage	19%	20%
Mariupol, Donetsk Oblast	HIGH	internet outage	24%	24%
Melitopol, Zaporizhzhya Oblast	HIGH	internet outage	12%	32%
Voznesensk, Mykolayiv Oblast	HIGH	internet outage	36%	36%
Kramatorsk, Donetsk Oblast	MEDIUM	internet outage	42%	48%
Lubny, Poltava Oblast	MEDIUM	internet outage	56%	58%
Kharkiv, Kharkiv	RESTORING	internet outage	59%	63%

Fig. 2 Internet coverage restrictions of the provider "Kyivstar" [20] due to infrastructure damage between February 23 and March 2, 2022 [19].

Additionally, a significant obstacle to the digitalization of e-commerce is the decline in consumer activity caused by the lack of an uninterrupted power supply. Under these conditions, most users may be restricted in their ability to make online purchases due to the lack of Internet coverage and time limits on using electronic devices without electricity access.

It is also worth noting that power outages caused by massive attacks on critical infrastructure have had a noticeable impact on e-commerce in Ukraine. First and foremost, reducing the electricity supply creates difficulties in preserving electronic



data. Without reliable data backup systems and an uninterrupted power supply, e-commerce enterprises risk losing access to crucial information, which may completely halt their operations due to the inability to function through alternative means. Additionally, power supply limitations significantly complicate the work of logistics infrastructure facilities, which are essential for the efficient operation of businesses. These factors have substantially slowed the development of e-commerce in Ukraine during the war. However, Ukrainian companies have adapted to the new realities by ensuring uninterrupted operations under the prevailing conditions [21].

It is well known that military conflict always creates additional threats to a country's cybersecurity. Therefore, data security is a critical challenge for implementing the potential of digitalization in e-commerce. Current conditions in Ukraine have increased fraud and cyber threats, mainly targeting e-commerce platforms [18]. Ukrainian users may be concerned about the security and confidentiality of their data. E-commerce businesses face an increased risk of database breaches, security system hacks, and fraudulent transactions [1]. The Law of Ukraine "On Personal Data Protection" (June 1, 2010) [22] regulates issues of confidentiality and the protection of users' data. It establishes rules for collecting, storing, and processing data, including that transmitted in e-commerce transactions.

It is important to emphasize that the overall goal is to ensure the reliability, confidentiality, and accessibility of e-commerce data during the war in Ukraine. Online trading businesses must withstand potential cyberattacks and pay proper attention to the security of their customer's data to ensure their operations' reliability.

The potential of digitalization in e-commerce in Ukraine also faces the challenge of the legal environment, as its existence and regulation are significant factors in the development of online trade. The Law of Ukraine "On Electronic Commerce" (September 3, 2015) [23] regulates e-commerce, defining key principles such as the legal status of electronic contracts, the rights and obligations of e-commerce participants, consumer protection, electronic signature rules, and other aspects of the industry.

For effective legal regulation of e-commerce in Ukraine, developing and adopting specialized laws or amendments to existing legislation that consider the specificities of conducting e-commerce during the war is necessary. These laws should primarily address consumer rights protection, personal data confidentiality, cybersecurity, and other aspects of online commerce under wartime conditions. Additionally, fostering international cooperation in this field is crucial. Collaborating with other countries to exchange experiences regulating e-commerce during conflicts can ensure this sector's effective functioning and stability. These measures will create an adequate legal framework to enhance security and support the e-commerce industry during the war [24].

Especially under wartime conditions, the digitalization of e-commerce in Ukraine faces significant challenges. However, there are ways to overcome these obstacles and effectively implement the potential of digitalization in this sector.



Their application requires a comprehensive approach to ensure the efficiency and support of the e-commerce industry amid Ukraine's uncertain circumstances.

Overall, e-commerce in Ukraine remains one of the economy's fastest-growing sectors. With the continuous expansion of Internet access, the growing popularity of mobile devices, and changes in consumer preferences, e-commerce is approaching its peak development. Ukraine has significant potential for further growth in online trade, especially amid the global spread of digitalization. In recent years, e-commerce sales volumes have been increasing, attracting new target audiences and expanding the range of online goods and services.

One of the most significant factors contributing to the growth of online commerce in Ukraine is the increasing number of Internet users. According to statistics, the number of people with Internet access has grown substantially in recent years, opening new opportunities for developing the e-commerce industry [16]. Furthermore, key factors driving the growth of online commerce in Ukraine include improvements in logistics infrastructure, continuous advancements in cashless payment systems, and developments in information technology.

However, to achieve the full potential of online commerce, implementing digitalization achievements is crucial, as it transforms traditional business models into digital counterparts. Using cutting-edge technologies in Ukraine's e-commerce sector will enhance security, convenience, and speed in communication between sellers and buyers. Through digitalization, Internet users – potential online shoppers – will gain broader access to a diverse range of goods and services, enabling them to make online purchases at any time and from any location. Businesses, in turn, will be able to manage all their processes efficiently and offer a personalized approach to each customer.

In this context of rapid e-commerce growth, it is essential to consider the prospects for online commerce in Ukraine amid digitalization and the factors that may directly influence the evolution of e-commerce in the country. This topic is highly relevant and requires a more detailed review and analysis.

The primary prospect for developing the e-commerce sector through digitalization is the significant growth of e-commerce sales volumes. Research indicates that e-commerce sales volumes in Ukraine are expected to continue rising. By leveraging digitalization and digital transformation, businesses operating online can attract new potential customers and offer them innovative services and products, directly contributing to increased sales volumes in the sector [25].

With the further implementation of digitalization, another key growth prospect for online commerce in Ukraine is the expansion of trade geography. Digitalization in e-commerce will allow companies to extend their market reach, offering products and services in the domestic market and internationally to a broader consumer audience. Online commerce enables cross-border sales and the attraction of customers from different countries, significantly contributing to the growth of sales volumes in Ukraine's e-commerce sector [25].



Enhancing the user experience is one of the key advantages and prospects of digitalization in online commerce. The continued application of digital technologies will allow companies to create a more personalized and convenient customer experience, including customized offers and recommendations, improved service quality, adequate customer support, and better communication. Simplifying the ordering and delivery processes is also crucial for enhancing the user experience. Digitalization capabilities, such as electronic payments, automated order processing, and real-time delivery tracking, make online shopping more convenient and efficient for customers. Enhancing the user experience boosts customer satisfaction and loyalty to brands, ultimately leading to higher e-commerce sales and maintaining a leading position in a competitive market.

New technologies, which continue to evolve, hold significant potential for future development. IT advancements serve as a driving force for e-commerce digitalization. Implementing innovative technologies such as artificial intelligence (AI), augmented and virtual reality, blockchain technology, and digital currencies based on blockchain will profoundly impact the dynamics of e-commerce development and the entire economic sector in Ukraine.

For example, using blockchain technology in electronic payment transactions can simplify payment, accelerate transactions, and reduce costs. Additionally, this technology enhances transaction security, providing users with transparency and ensuring the confidentiality of personal data. Integrating new technologies into online commerce – particularly blockchain – improves consumer trust in online shopping by enhancing user experience, providing business transparency, and securing financial transactions and personal data.

With the involvement of advanced IT technologies, the prospects for Ukrainian e-commerce are substantial, as these innovations open vast opportunities for modernizing the online commerce market.

Due to the dynamic implementation of digitalization potential in e-commerce, the prospects for developing online marketplaces in Ukraine are significantly increasing. Digitalization capabilities enable the creation of simple and user-friendly platforms, attracting more potential buyers to online trading platforms. In addition, the application of innovative technologies helps marketplaces personalize their offerings, which contributes to increased sales volumes on online platforms and allows for a more comprehensive satisfaction of consumer needs and preferences.

Moreover, digitalization significantly simplifies the process of placing online orders, reduces delivery times, and automates most of the processes that modern marketplaces encounter. Additionally, under the influence of digitalization, Ukraine is gaining more resources to create new marketplaces. Ukrainian businesses will have more opportunities to develop new online platforms capable of attracting an even wider range of sellers and buyers [25].

In summary, among the main challenges of online commerce in the era of digitalization are, first and foremost, cybersecurity and data protection. The growing



volume of online transactions and the active use of consumer personal data increase the risks of cybercrime. Attacks on e-commerce platforms, leaks of confidential information, and fraud pose serious problems that undermine user trust and create significant financial risks for companies.

Furthermore, high competition and changes in consumer behavior represent both a challenge and a driver of growth, as digitalization lowers barriers to market entry, increasing the number of participants in the e-commerce sector. High competition requires companies to implement innovative marketing strategies, offer personalized deals, and improve customer service. At the same time, consumer behavior is constantly evolving: buyers expect fast delivery, flexible payment options, and a seamless user experience.

Technological challenges and the need to adapt business models are also crucial factors. The rapid development of artificial intelligence, blockchain technology, big data, and cloud computing is reshaping the rules of the e-commerce industry. Businesses must invest significant resources in technological infrastructure and continuously adapt their business models to new realities to remain competitive.

Logistical challenges are equally important. The increase in online sales volumes puts additional pressure on logistics systems. Consumers expect fast and reliable delivery, which requires improvements in supply chains, automated warehousing solutions, and artificial intelligence technologies to optimize logistics processes.

Finally, regulatory restrictions and legal aspects must be considered. Governments in many countries are actively introducing new regulations on e-commerce aimed at protecting consumer rights, controlling the quality of goods and services, and ensuring proper taxation of e-commerce activities. Implementing such regulations requires companies to comply with relevant standards and adapt their operational processes accordingly.

Conclusions of the Study and Prospects for Further Research in This Field

For effective operation in digital transformation, online commerce must focus on implementing modern security technologies, including multi-factor authentication, data encryption, and artificial intelligence to detect threats. An important aspect is the development of omnichannel strategies that enable a seamless customer experience by integrating various sales channels.

Digitalization also opens new opportunities for optimizing logistics processes through automated warehouse management systems, drones, and robotic technologies for delivery. Another crucial area is adapting the legislative framework to the realities of digital commerce, which will enhance transaction transparency and security.

Having identified the key prospects for developing e-commerce in the digitalization era, Ukraine must actively integrate innovative technologies into the e-commerce industry. This will provide a significant boost for the further



modernization of Ukrainian online commerce and its adaptation to new trends in digitalization. Studying existing trends in e-commerce development and assessing prospects will allow Ukraine's online commerce sector to focus on improving this industry. This will increase e-commerce sales, expand market reach, attract new customers, and create the most favorable conditions for a comfortable online shopping experience.

E-commerce is one of the most dynamic sectors of the digital economy, constantly evolving under the influence of new technologies. At the same time, it faces numerous challenges that require a comprehensive approach to address. Ensuring data security, adapting to changes in consumer behavior, technological advancements, and compliance with regulatory standards are the key aspects that will define the future development of the e-commerce sector.

References:

1. Pro elektronnu komertsiiu: Zakon Ukrainy vid 03.04.2015 roku No. 675-VIII: stanom na 19 lyst. 2022 r. (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
2. Brennen, S. J., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons, 1-11.
3. Liashenko, V. I., & Vyshnevs'kyi, O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: Monograph]. NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti.
4. Dyba, M. I., & Herneho, Yu. O. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky: svitovy dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitalization of the economy: Global experience and development opportunities in Ukraine]. Finansy Ukrainy, (7).
5. Hrybinenko, O. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoy transformatsii [Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation]. Mizhnarodni vidnosyny. Seriia "Ekonomichni nauky", (16), 35-37.
6. Zhosan, H. (2020). Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini [State of digitalization development in Ukraine]. Ekonomichniy analiz, 30(1, Ch. 2), 44-52.
7. Anufriieva, O. L. (2017). Elektronna komertsiiia v systemi tsyfrovoy ekonomiky [Electronic commerce in the digital economy system]. Naukovyi visnyk UMO. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia, (3).
8. Vynohradova, O. V., Yevtushenko, N. O., & Kriuchok, I. S. (2020). Elektronna komertsiiia v epokhu didzhytalizatsii [Electronic commerce in the era of digitalization]. Prychornomorski ekonomichni studii, (53), 55-61.
9. Malitska, H. H., & Melnyk, O. I. (2018). Osoblyvosti elektronnoi komertsii ta stan yii rozvytku v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Ukrainy [Features of electronic commerce and its development status in the modern economic conditions of Ukraine]. Efektyvna ekonomika, (12).
10. Yatsenko, O. M., Hryazina, A. S., & Shevchyk, O. O. (2019). Elektronna komertsiiia yak element hlobalnoi torhovelnioi systemy [Electronic commerce as an element of the global trade system]. Aktualni problemy ekonomiky, (8), 218. Retrieved from https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf
11. Mykoliuk, O. A., & Bobrovnyk, V. M. (2021). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management in the conditions of economic digitalization]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, (4).
12. Varga, V. P. (2020). Didzhytalizatsiia yak odyin iz chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as one of the factors of enterprise competitiveness]. Efektyvna ekonomika, (8).



13. Korobka, S. V. (2021). Didzhytalizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti [Digitalization of entrepreneurial activity]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina, (100).
14. Semylytko, D. (2019). Didzhytalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspih kompaniyi [Digitalization in action: How digital business transformation affects company success]. Audytor Ukrainy, (5).
15. Andrushkiv, I. P., & Nadiievets, L. M. (2018). Didzhytalizatsiia v bankivskomu sektori: svitovy ta vitchyzniani dosvid [Digitalization in the banking sector: Global and domestic experience]. Problemy ekonomiky, (4).
16. Individuals using the Internet (% of the population). (n.d.). World Development Indicators. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
17. Zhuravel, V. (2022). Bude skladno, ale zrestoiu haluz rozkvitne: lohistyka pid chas viiny, reformy ta maibutnie industrii [It will be difficult, but the industry will flourish: Logistics during the war, reforms, and the future of the industry]. Transport // Delo.ua. Retrieved from <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/>
18. Tsyfrova bezpeka pid chas viiny: fishynhy, blokuvannia, zlamy mesendzheriv ta bleauty [Digital security during the war: Phishing, blocking, messenger hacks, and blackouts]. (2022). Instytut masovoi informatsii. Retrieved from <https://imi.org.ua/monitorings/tsyfrova-bezpeka-pid-chas-vijny-fishyngy-blokuvannya-zlamy-mesendzheriv-ta-bleauty-i49310>
19. Internet disruptions are registered as Russia moves in on Ukraine. (2022). NetBlocks. Retrieved from <https://netblocks.org/reports/internet-disruptions-registered-as-russia-moves-in-on-ukraine-W80p4k8K>
20. Kyivstar Official Website. (n.d.). Retrieved from <https://kyivstar.ua/>
21. Zhyttia u temriavi: yak biznes vyzhyvaie u chasy postiinukh vidkliuchen svitla ta internetu [Life in the dark: How businesses survive during constant power and internet outages]. (2022). UNIAN. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/finance/zhittya-u-temryavi-yak-biznes-vizhivaye-u-chasi-postiynih-vidklyuchen-svitla-ta-internetu-12045351.html>
22. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI: stanom na 27 zhovt. 2022 r. (2010). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
23. Pravove rehuliuвання elektronnoi torhivli [Legal regulation of e-commerce]. (2022). Delta International Services. Retrieved from <https://disua.com.ua/uk/elektronna-torgivlya-ukrayinska-ta-svitovapraktyka-pravovogo-regulyuvannya/>

Література:

1. Про електронну комерцію: Закон України від 03.04.2015 року № 675-VIII: станом на 19 листопада 2022 р. – Отримано з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата доступу: 01.05.2023).
2. Brennen S. J., Kreiss D. Цифровізація // The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. – John Wiley & Sons, 2016. – С. 1-11.
3. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. – Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018.
4. Дибя М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні // Фінанси України. – 2018. – № 7.
5. Грибиненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2018. – № 16. – С. 35-37.
6. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні // Економічний аналіз. – 2020. – Т. 30, № 1, Ч. 2. – С. 44-52.
7. Ануфрієва О. Л. Електронна комерція в системі цифрової економіки // Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. – 2017. – № 3.





8. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Крючок І. С. Електронна комерція в епоху діджиталізації // Причорноморські економічні студії. – 2020. – № 53. – С. 55–61.
9. Малицька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України // Ефективна економіка. – 2018. – № 12.
10. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 8. – С. 218. – Отримано з: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf.
11. Миколук О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 4.
12. Варга В. П. Діджиталізація як один із чинників конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. – 2020. – № 8.
13. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2021. – № 100.
14. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії // Аудитор України. – 2019. – № 5.
15. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід // Проблеми економіки. – 2018. – № 4.
16. Individuals using the Internet (% of the population) // World Development Indicators. – Отримано з: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.
17. Журавель В. Буде складно, але зростаюча галузь розквітне: логістика під час війни, реформи та майбутнє індустрії // Транспорт. – 2022. – Отримано з: <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/>.
18. Цифрова безпека під час війни: фішинги, блокування, злами месенджерів та блекаути // Інститут масової інформації. – 2022. – Отримано з: <https://imi.org.ua/monitorings/tsyfrova-bezpeka-pid-chas-vijny-fishyngy-blokvannya-zlamy-mesendzheriv-ta-blekauty-i49310>.
19. Internet disruptions are registered as Russia moves on Ukraine // NetBlocks. – 2022. – Отримано з: <https://netblocks.org/reports/internet-disruptions-registered-as-russia-moves-in-on-ukraine-W80p4k8K>.
20. Офіційний сайт Київстар. – Отримано з: <https://kyivstar.ua/>.
21. Життя у темряві: як бізнес виживає у часи постійних відключень світла та інтернету // UNIAN. – 2022. – Отримано з: <https://www.unian.ua/economics/finance/zhittya-u-temryaviyak-biznes-vizhivaye-u-chasi-postiynih-vidklyuchen-svitla-ta-internetu-12045351.html>.
22. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI: станом на 27 жовтня 2022 р. – Отримано з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата доступу: 01.05.2023).
23. Правове регулювання електронної торгівлі // Delta International Services. – 2022. – Отримано з: <https://disua.com.ua/uk/elektronna-torgivlya-ukrayinska-ta-svitovapraktyka-pravovogo-regulyuvannya/>.



УДК 338.45:620.9:658.8:005.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-502-512](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-502-512)

Андрусів Уляна Ярославівна доцент, завідувачка кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (095) 75-81-899, <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

Чучук Юрій Володимирович доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (342)54-72-66, <https://orcid.org/0000-0002-3155-7739>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРЕЙДЕРІВ ЕНЕРГОНОСІЇВ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти застосування системного підходу до організації роботи трейдерів енергоносіїв в Україні в умовах трансформації енергетичного ринку, євроінтеграційних процесів та посилення глобальних викликів енергетичній безпеці. Обґрунтовано, що ефективність діяльності трейдерів енергоносіїв залежить від комплексного врахування взаємопов'язаних компонентів системи енергетичного ринку, включаючи регуляторне середовище, ринкову інфраструктуру, механізми ціноутворення та інструменти управління ризиками. Проаналізовано еволюцію трейдингу енергоносіїв в Україні та його сучасний стан, виявлено ключові проблеми та перспективи розвитку в контексті лібералізації ринку та впровадження європейських стандартів. Запропоновано комплексний підхід до формування бізнес-моделі трейдингової компанії, організації бізнес-процесів, стратегічного планування та управління ризиками з урахуванням специфіки українського енергетичного ринку. Особливу увагу приділено методам аналізу та прогнозування енергетичних ринків, оптимізації торговельних операцій та хеджуванню цінових ризиків як невід'ємним складовим успішної трейдингової діяльності. Досліджено вплив геополітичних факторів на функціонування ринку енергоносіїв в Україні та розроблено підходи до адаптації трейдингових стратегій в умовах високої невизначеності. Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення та впровадження сучасних цифрових технологій як ключових факторів підвищення конкурентоспроможності трейдерів в умовах динамічних змін ринкового середовища. Проаналізовано потенціал використання технологій штучного інтелекту, предиктивної аналітики та блокчейну для оптимізації трейдингових операцій та зниження транзакційних витрат.



Ключові слова: системний підхід, трейдинг енергоносіїв, енергетичний ринок України, бізнес-модель, стратегічне планування, управління ризиками, інформаційно-аналітичне забезпечення, цифрова трансформація, енергетична безпека.

Andrusiv Uliana Yaroslavivna associate professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, tel.: (095) 75-81-899, <https://orcid.org/0000-0003-1793-0936>

Chuchuk Yuriy Volodymyrovych PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-3155-7739>

SYSTEMATIC APPROACH TO ORGANIZING THE WORK OF ENERGY TRADERS IN UKRAINE

Abstract. The article explores theoretical, methodological, and practical aspects of applying a systems approach to organizing the work of energy traders in Ukraine under conditions of energy market transformation, European integration processes, and increasing global challenges to energy security. It is substantiated that the effectiveness of energy traders depends on comprehensive consideration of interconnected components of the energy market system, including the regulatory environment, market infrastructure, pricing mechanisms, and risk management tools. The evolution of energy trading in Ukraine and its current state are analyzed, identifying key problems and development prospects in the context of market liberalization and implementation of European standards. A comprehensive approach to forming a trading company's business model, organizing business processes, strategic planning, and risk management is proposed, taking into account the specifics of the Ukrainian energy market. Special attention is paid to methods of energy market analysis and forecasting, optimization of trading operations, and hedging price risks as integral components of successful trading activities. The influence of geopolitical factors on the functioning of the energy market in Ukraine is investigated, and approaches to adapting trading strategies under conditions of high uncertainty are developed. The role of information-analytical support and implementation of modern digital technologies as key factors in increasing the competitiveness of traders in a dynamic market environment is substantiated. The potential of using artificial intelligence technologies, predictive analytics, and blockchain for optimizing trading operations and reducing transaction costs is analyzed.

Keywords: systems approach, energy trading, Ukrainian energy market, business model, strategic planning, risk management, information-analytical support, digital transformation, energy security.



Постановка проблеми. Стратегічний розвиток енергетичного сектору України, який перебуває у складному процесі трансформації в контексті євроінтеграційних прагнень, глобальних тенденцій декарбонізації та нагальної потреби у забезпеченні національної енергетичної безпеки, вимагає переосмислення та вдосконалення організаційних засад функціонування всіх ключових учасників енергетичного ринку, серед яких особливе місце посідають трейдери енергоносіїв, діяльність яких безпосередньо впливає на ліквідність ринку, формування конкурентного середовища та забезпечення балансу між потребами споживачів і можливостями виробників енергетичних ресурсів.

Системний підхід до організації роботи трейдерів енергоносіїв передбачає комплексне врахування всіх компонентів та взаємозв'язків у багатовимірній структурі енергетичного ринку, де кожен елемент функціонує як складова єдиного механізму, спрямованого на забезпечення ефективності, надійності та стабільності енергетичного сектору в умовах непередбачуваних викликів та швидкозмінних ринкових реалій. Проте, практична реалізація такого підходу в Україні ускладнюється недосконалістю нормативно-правового забезпечення, недостатнім розвитком ринкової інфраструктури, обмеженим доступом до фінансових інструментів хеджування ризиків, а також відсутністю комплексних наукових досліджень, які б враховували специфіку трейдингової діяльності на українському енергетичному ринку.

Актуальність дослідження системного підходу до організації роботи трейдерів енергоносіїв в Україні посилюється в умовах поступової лібералізації ринку електроенергії та природного газу, що створює нові можливості та виклики для трейдерів, які мають адаптуватися до нових правил гри, впроваджувати сучасні бізнес-моделі та технології для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що трансформується відповідно до європейських стандартів та глобальних тенденцій розвитку енергетичного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні дослідження в галузі організації трейдингу та управління торгівлею енергоносіїв представлені роботами українських науковців, серед яких О. Павлова [1], В. Купчак [2], В. Геєць [3], П. Гудзь [4], С. Казанський [5], С. Писанко [6], І. Староста [7] та інші. Значний внесок у цю сферу також зробили закордонні дослідники, зокрема R. Fang [8], S. Glanz [9] та багато інших.

Незважаючи на наявні дослідження, залишається потреба у поглибленому вивченні формування комплексного системного підходу до організації трейдингу енергоносіїв. Особливої уваги потребують питання розробки ефективних механізмів управління торговими операціями та адаптації міжнародного досвіду до специфічних умов українського фондового ринку в контексті теми "Системний підхід до організації роботи трейдерів енергоносіїв в Україні".

Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо застосування системного підходу до організації



роботи трейдерів енергоносіїв в Україні в умовах трансформації енергетичного ринку та зростаючих вимог до забезпечення енергетичної безпеки країни.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити концептуальні основи системного підходу та особливості його застосування в енергетичному секторі; проаналізувати еволюцію та сучасний стан трейдингу енергоносіїв в Україні; визначити ключові компоненти системи організації роботи трейдерів енергоносіїв та взаємозв'язки між ними та розробити рекомендації щодо формування ефективної бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України.

Виклад основного матеріалу. Системний підхід, як методологія наукового пізнання та практичної діяльності, що базується на розгляді об'єктів як систем, тобто сукупностей взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдине ціле у взаємодії із зовнішнім середовищем, набуває особливого значення в контексті організації діяльності трейдерів енергоносіїв, оскільки дозволяє комплексно аналізувати та оптимізувати всі аспекти їхньої роботи з урахуванням складної структури взаємозв'язків на енергетичному ринку.

Застосування системного підходу до організації роботи трейдерів енергоносіїв в Україні передбачає визначення ключових компонентів системи (суб'єктів, об'єктів, процесів, механізмів, інструментів), встановлення функціональних взаємозв'язків між ними, ідентифікацію внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також розробку механізмів адаптації системи до змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення її стабільного функціонування та розвитку.

Концептуальна модель системи організації роботи трейдерів енергоносіїв включає такі основні компоненти (рис. 1)



Рис. 1 Концептуальна модель системи організації роботи трейдерів енергоносіїв



Рисунок 1 демонструє концептуальну модель системи організації роботи трейдерів енергоносіїв, яка відображає характер цієї діяльності та взаємозв'язки між її ключовими компонентами. Центральне місце в представленій моделі займає трейдингова діяльність, на яку безпосередньо впливають шість взаємопов'язаних компонентів: суб'єкти, об'єкти, процеси, механізми, інфраструктура та регуляторне середовище. Дана модель наочно ілюструє системний підхід до організації роботи трейдерів енергоносіїв, підкреслюючи, що ефективність їхньої діяльності залежить від гармонійної взаємодії всіх елементів системи. Особливого значення набуває узгодженість між регуляторним середовищем, яке створює правила функціонування ринку, та інфраструктурою, що забезпечує технічну можливість здійснення операцій. Представлена модель може слугувати теоретичним підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності трейдерів енергоносіїв в Україні з урахуванням трансформаційних процесів на енергетичному ринку та євроінтеграційних прагнень країни.

Трейдинг енергоносіїв відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки та економічного розвитку України, виступаючи важливим механізмом балансування попиту і пропозиції на енергетичному ринку та формування справедливих ринкових цін на енергоресурси. Історія становлення та розвитку трейдингу енергоносіїв в Україні тісно пов'язана з трансформаційними процесами в економіці країни, переходом від адміністративно-командної системи до ринкових відносин, а також із глобальними тенденціями лібералізації енергетичних ринків та інтеграцією країни до європейського енергетичного простору. Дослідження еволюції та сучасного стану трейдингу енергоносіїв дозволяє не лише краще зрозуміти поточні виклики та можливості для учасників ринку, але й визначити перспективні напрямки його подальшого розвитку з урахуванням євроінтеграційних прагнень України та глобальних трендів декарбонізації енергетичного сектору. Аналіз історичних етапів розвитку трейдингу енергоносіїв в Україні демонструє складний шлях від непрозорих механізмів торгівлі до формування сучасної ринкової інфраструктури та конкурентного середовища, що створює підґрунтя для ефективного функціонування трейдерів в умовах сучасних викликів.

Аналіз еволюції трейдингу енергоносіїв в Україні дозволяє виділити кілька ключових етапів його розвитку:

1. 1991-2000 рр. - формування первинного ринку енергоносіїв в умовах переходу від планової до ринкової економіки, характеризувався непрозорістю, відсутністю чітких правил та високою монополізацією;

2. 2001-2010 рр. - поступове формування нормативно-правової бази, початок процесів лібералізації окремих сегментів ринку, зокрема ринку нафтопродуктів;



3. 2011-2019 рр. - активізація реформування енергетичного сектору відповідно до зобов'язань України в рамках Третього енергетичного пакету ЄС, прийняття базових законів щодо ринків природного газу та електроенергії;

4. 2020 р. - теперішній час - практична імплементація нових моделей ринку електроенергії та природного газу, розвиток біржової торгівлі, поступове формування конкурентного середовища та інтеграція до європейського енергетичного простору.

Отже, аналіз еволюції та сучасного стану трейдингу енергоносіїв в Україні свідчить про значний прогрес у формуванні цивілізованого енергетичного ринку, який пройшов шлях від хаотичних та непрозорих механізмів торгівлі до поступового впровадження європейських моделей функціонування. Кожен з визначених етапів розвитку трейдингу характеризувався специфічними викликами та досягненнями, що в сукупності сформували сучасний стан ринку енергоносіїв. Незважаючи на позитивні зрушення, особливо в останній період (з 2020 року), пов'язані з практичною імплементацією нових моделей ринку електроенергії та природного газу, розвитком біржової торгівлі та формуванням конкурентного середовища, українському ринку енергоносіїв все ще притаманні проблеми, що потребують вирішення: недостатній рівень ліквідності окремих сегментів ринку, обмежений доступ до фінансових інструментів хеджування ризиків, недосконалість інфраструктури та регуляторні бар'єри. Подальший розвиток трейдингу енергоносіїв в Україні має відбуватися у напрямку поглиблення інтеграції до європейського енергетичного простору, впровадження інноваційних технологій та цифрових платформ, розвитку біржової торгівлі та системи ризик-менеджменту, а також адаптації до глобальних трендів декарбонізації та розвитку відновлюваних джерел енергії, що створить нові можливості для трейдерів на динамічному та конкурентному енергетичному ринку України.

Сучасний стан трейдингу енергоносіїв в Україні характеризується такими особливостями:

- неповна лібералізація ринків окремих видів енергоносіїв, зокрема електроенергії та природного газу;
- поступовий розвиток біржової торгівлі та впровадження прозорих механізмів ціноутворення;
- високий рівень концентрації на окремих сегментах ринку, що обмежує конкуренцію;
- обмежений доступ до фінансових інструментів хеджування ризиків;
- недостатній розвиток інфраструктури для транскордонної торгівлі енергоносіями;
- активізація процесів цифровізації та впровадження смарт-технологій;
- зростаюча роль відновлюваних джерел енергії, що створює нові виклики та можливості для трейдерів.





Формування ефективної бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України є комплексним стратегічним процесом, який вимагає глибокого аналізу ринкового середовища, конкурентної ситуації, регуляторних вимог, доступних ресурсів та компетенцій. Розроблена модель бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України (табл. 1) наочно демонструє багатовимірний характер діяльності суб'єктів трейдингу та необхідність системного підходу до її організації.

Таблиця 1

Складові моделі формування бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України

Структурний рівень	Ключові елементи	Функціональні характеристики	Основні показники ефективності
Стратегічний	Місія, цілі, ціннісна пропозиція	Ринкове позиціонування, диверсифікація портфеля	Досягнення KPI, частка ринку
Технологічно-операційний	Бізнес-процеси, IT-системи, кібербезпека	Автоматизація, предиктивна аналітика, ризик-менеджмент	Операційна ефективність, швидкість операцій
Ресурсно-компетентнісний	Фінанси, персонал, інтелектуальний капітал	Управління талантами, знаннями, аналітичні компетенції	ROI на персонал, продуктивність
Клієнтоцентричний	B2B/B2C сегментація, CRM-системи	Персоналізація, багатоканальна взаємодія	Задоволеність клієнтів, рівень утримання
Фінансово-інвестиційний	Структура доходів/витрат, хеджування	Диверсифікація доходів, оптимізація витрат	EBITDA маржа, рентабельність
Ризик-адаптаційний	Ризик-менеджмент, стрес-тестування	Ідентифікація ризиків, моніторинг, ESG-стратегії	Ризик-апетит, показники волатильності
Інноваційно-інтеграційний	R&D, стратегічні партнерства	Інкубація інновацій, оптимізація ланцюгів	ROI інновацій, показники синергії
Регуляторно-адаптивний	Нормативна база, ліцензійні умови	Відповідність REMIT, антимонопольне регулювання	Індекс регуляторної відповідності
Геополітично-стратегічний	Управління геополітичними ризиками	Аналіз міжнародних конфліктів, енергетична дипломатія	Геополітична стійкість, диверсифікація



Особливу цінність моделі становить її інтегративний характер, що дозволяє враховувати як внутрішні компоненти бізнес-моделі, так і зовнішні фактори впливу та перспективні напрямки розвитку. Ключовим висновком із представленої моделі є необхідність збалансованого розвитку всіх елементів бізнес-моделі та забезпечення їх гармонійної взаємодії для досягнення стратегічних цілей трейдингової компанії в умовах високої динаміки та невизначеності енергетичного ринку України. Особливо важливим у сучасних умовах є акцент на адаптивності бізнес-моделі, що дозволяє гнучко реагувати на зміни регуляторного середовища, ринкової кон'юнктури та технологічні тренди. Перспективні напрямки розвитку бізнес-моделей трейдингових компаній, відображені в моделі, зокрема диверсифікація портфеля енергоносіїв, розвиток цифрових платформ та інтеграція у міжнародні енергетичні ринки, визначають стратегічні вектори трансформації діяльності трейдерів у контексті глобальних трендів декарбонізації, децентралізації та діджиталізації енергетичного сектору, які суттєво впливатимуть на структуру та механізми функціонування енергетичного ринку України в середньо- та довгостроковій перспективі.

Запропоновані складові бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України розроблена з метою вирішення ряду стратегічних завдань та задоволення потреб різних зацікавлених сторін енергетичного сектору:

1. для трейдингових компаній – модель забезпечує структурований підхід до формування та розвитку бізнесу на енергетичному ринку України. Вона дозволяє комплексно оцінити всі аспекти діяльності, виявити слабкі місця, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність операцій в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища;

2. для регуляторних органів – модель створює прозору основу для розуміння діяльності трейдерів енергоносіїв, що сприяє розробці адекватних регуляторних механізмів, які забезпечують баланс між розвитком конкуренції та захистом інтересів споживачів енергетичних ресурсів;

3. для інвесторів – модель надає чіткий структурований підхід до оцінки інвестиційної привабливості та ризиків вкладень у трейдингові компанії на енергетичному ринку України, що особливо важливо в умовах його трансформації;

4. для освітнього сектору – модель може слугувати теоретико-методологічною основою для підготовки фахівців у сфері енергетичного трейдингу, забезпечуючи комплексне розуміння всіх аспектів цієї діяльності;

5. для науково-дослідницької спільноти – модель пропонує концептуальну основу для подальших досліджень різних аспектів функціонування енергетичного ринку та його учасників.

У більш широкому контексті, впровадження запропонованої моделі сприятиме:

- підвищенню ліквідності та ефективності енергетичного ринку України;





- зниженню трансакційних витрат та вартості енергетичних ресурсів для кінцевих споживачів;
- прискоренню інтеграції українського енергетичного ринку до європейського енергетичного простору;
- стимулюванню впровадження інноваційних технологій та розвитку відновлюваних джерел енергії;
- підвищенню енергетичної безпеки країни через диверсифікацію джерел постачання енергоресурсів.

Таким чином, запропонована модель є не лише інструментом для окремих трейдингових компаній, але й важливим елементом розвитку енергетичного ринку України відповідно до сучасних вимог та глобальних трендів декарбонізації, децентралізації та цифровізації енергетичного сектору.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є критично важливим компонентом системного підходу до організації роботи трейдерів енергоносіїв, оскільки ефективність трейдингової діяльності безпосередньо залежить від доступу до актуальної, повної та достовірної інформації. Система інформаційно-аналітичного забезпечення трейдингової компанії має включати:

- джерела інформації (внутрішні та зовнішні, первинні та вторинні);
- методи збору та обробки даних (моніторинг ЗМІ, аналіз статистики, експертні оцінки);
- інструменти аналізу (статистичні методи, економетричні моделі);
- інформаційні системи та програмні засоби (бази даних, аналітичні платформи);
- механізми поширення інформації та знань всередині компанії.

Впровадження сучасних технологій, таких як великі дані (Big Data), машинне навчання, штучний інтелект та предиктивна аналітика, дозволяє трейдинговим компаніям підвищувати точність прогнозів, оперативність прийняття рішень та ефективність управління ризиками.

Особливо перспективним напрямком розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення трейдингової діяльності є впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості та надійності трансакцій, автоматизації контрактних відносин через смарт-контракти, а також розвиток цифрових платформ для торгівлі енергоносіями, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками ринку, прозоре ціноутворення та мінімізацію трансакційних витрат.

Висновки. Системний підхід до організації роботи трейдерів енергоносіїв в Україні передбачає комплексне врахування всіх компонентів та взаємозв'язків у багатовимірній структурі енергетичного ринку, що дозволяє підвищити ефективність трейдингової діяльності, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток компаній в умовах трансформації енергетичного сектору. Сучасний стан трейдингу енергоносіїв в Україні характеризується поступовою лібералізацією ринків, розвитком біржової торгівлі, впровад-



женням європейських моделей функціонування ринку, проте зберігаються проблеми недостатньої конкуренції, обмеженого доступу до інфраструктури, недосконалості механізмів хеджування ризиків. Формування ефективної бізнес-моделі трейдингової компанії на енергетичному ринку України вимагає стратегічного підходу до позиціонування, розробки операційної та фінансової моделей, формування логістичної інфраструктури та системи ризик-менеджменту з урахуванням специфіки українського ринку та перспектив його розвитку. Комплексна система управління ризиками є критично важливим компонентом організації роботи трейдерів енергоносіїв, враховуючи високий рівень ризиковості трейдингової діяльності на енергетичному ринку України, пов'язаний з волатильністю цін, регуляторними змінами, геополітичними факторами. Інформаційно-аналітичне забезпечення та впровадження сучасних цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, блокчейн) є ключовими факторами підвищення ефективності трейдингової діяльності в умовах зростаючої складності та динамічності енергетичного ринку.

Перспективними напрямками розвитку трейдингу енергоносіїв в Україні є диверсифікація портфеля енергоносіїв з акцентом на екологічно чисті види енергії, розвиток цифрових платформ для торгівлі, інтеграція у міжнародні енергетичні ринки, а також впровадження інноваційних фінансових інструментів.

Література:

1. Павлова О.М., Павлов К.В., Писанко С.В., Матійчук Л.П. *Регулювання інвестиційно-інноваційної активності в електроенергетичній галузі України* : монографія. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. 204 с
2. Купчак В. Р., Павлова О. М., Павлов К. В., Лагодієнко В. В. *Формування та регулювання регіональних енергетичних систем: теорія, методологія та практика*: монографія. Луцьк, 2019. 346 с.
3. Геєць В. М. Розвиток та взаємодія економічної та енергетичної політики в Україні (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 16 грудня 2015 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 2. С. 46-53.
4. Гудзь П. В., Коваленко Т. О. Енергетичний потенціал регіону: теоретичні основи та узагальнена оцінка. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 143-154.
5. Казанський С. В. Світовий досвід організації оптових ринків електричної енергії. *Електропанорама*. 2008. №1-2.
6. Писанко С. В., Романюк Р. В., Павлова О. М., Павлов К. В. Електроенергетичний ринок регіонів України в контексті модернізаційних змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6795>
7. Староста І. Як залучити інвестиції в умовах регульованих і недостатньо розвинених ринків електроенергії. *Юридична газета*. 2020. №14 (720). URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/yakzaluchiti-investiciyi.html>
8. Fang R., Hill D. J. A new strategy for transmission expansion in competitive electricity markets. *IEEE Transactions on power systems*. 2003. Vol. 18, Iss. 1. Pp. 374- 380.
9. Glanz S., Schönauer A. –L. Towards a low-carbon society via hydrogen and carbon capture and storage: Social acceptance from a stakeholder perspective. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*. 2021. Vol. 9, Iss. 1. Pp. 1-18.



References:

1. Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Pysanko, S.V., Matiichuk, L.P. (2023). *Rehuliuivannia investytsiino-innovatsiinoi aktyvnosti v elektroenerhetychnii haluzi Ukrainy: monohrafiia* [Regulation of investment and innovative activity in the electric power industry of Ukraine: monograph]. Lutsk: FOP Mazhula Yu. M. [in Ukrainian].
2. Kupchak, V.R., Pavlova, O.M., Pavlov, K.V., Lahodienko, V.V. (2019). *Formuvannia ta rehuliuivannia rehionalnykh enerhetychnykh system: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia* [Formation and regulation of regional energy systems: theory, methodology and practice: monograph]. Lutsk [in Ukrainian].
3. Heiets, V.M. (2016). Rozvytok ta vzaiemodiia ekonomichnoi ta enerhetychnoi polityky v Ukraini (stenohrama naukovoї dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 16 hrudnia 2015 r.) [Development and interaction of economic and energy policy in Ukraine (transcript of scientific report at the meeting of the Presidium of NAS of Ukraine, December 16, 2015)]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine], (2), 46–53 [in Ukrainian].
4. Gudz, P.V., Kovalenko, T.O. (2015). Enerhetychnyi potentsial rehionu: teoretychni osnovy ta uzahalnena otsinka [Energy potential of the region: theoretical foundations and generalized assessment]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum], (3), 143–154 [in Ukrainian].
5. Kazanskyi, S.V. (2008). Svitovyi dosvid orhanizatsii optovykh rynkiv elektrychnoi enerhii [World experience in organizing wholesale electricity markets]. *Elektropanorama* [Electropanorama], (1–2) [in Ukrainian].
6. Pysanko, S.V., Romaniuk, R.V., Pavlova, O.M., Pavlov, K.V. (2020). Elektroenerhetychnyi rynek rehioniv Ukrainy v konteksti modernizatsiinykh zmin [Electric power market of Ukrainian regions in the context of modernization changes]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky"* [International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"], (12). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6795> [in Ukrainian].
7. Starosta, I. (2020). Yak zaluchyty investytsii v umovakh rehuliovanykh i nedostatno rozvynenykh rynkiv elektroenerhii [How to attract investments in conditions of regulated and underdeveloped electricity markets]. *Yurydychna hazeta online* [Legal Newspaper Online], (14) (720). URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/yakzaluchiti-investiciyi.html> [in Ukrainian].
8. Fang, R., Hill, D.J. (2003). A new strategy for transmission expansion in competitive electricity markets. *IEEE Transactions on Power Systems*, 18(1), 374–380 [in English].
9. Glanz, S., Schönauer, A.–L. (2021). Towards a low-carbon society via hydrogen and carbon capture and storage: Social acceptance from a stakeholder perspective. *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, 9(1), 1–18 [in English].



УДК 338.5; 658.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-513-520](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-513-520)

Бірюков Єгор Ігорович докторант, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», кандидат економічних наук, м. Київ, тел.: (050) 505-24-40, <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

МЕТОДИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРОБНИЧІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Стаття пропонує розгляд методів антисипативного управління у розрізі виробничої діяльності. Узагальнюючі передові практики провідних компаній світ, було виокремлено напрями та методи їх охоплення щодо реалізації превентивного підходу в управлінні підприємством. Основні аспекти зосереджені на прогнозуванні та стратегічному плануванні, моделюванні та аналізі ризиків, управлінні ланцюгами постачання, інноваційному управлінні та технологічних інвестиціях, управлінні людськими ресурсами, інформаційно-аналітичні системи, гнучкому плануванні виробництвом, аналізі та оптимізація бізнес-процесів, системі управління якістю. При цьому виокремлені методи сценарного планування, екстраполяції, аналізу чутливості, статистичного моделювання, резервування та створення стратегічних запасів, адаптації виробничих потужностей, гнучкого управління персоналом, ERP- системи та системи прийняття рішень, модульного виробництва та "Just in Time", бізнес-аналізу та забезпечення якості продукції. Окрім цього, акцентується увага на важливості вдосконалення методів антисипативного управління для забезпечення точності та доступності даних, що є критичним для ефективного виробничого процесу. Наголошується на потребі подальших досліджень для практичного застосування точніших методів аналізу та оцінки ризиків, що можуть значно підсилити антисипативні можливості вивчення та усунення викликів, пов'язаних із збором та аналізом даних у контексті антисипативного управління ризиками. А також, що ефективність виробничої діяльності для сучасних підприємств більшою мірою залежать від проактивного підходу до управління та застосування антисипативних методів. Вони включають комплекс заходів, спрямованих на прогнозування, своєчасну адаптацію та ефективне реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Їх використання не може носити одиничний характер, а має бути комплексним і спонукати до зміни світоглядної парадигми керівників підприємств.

Ключові слова: методи антисипативного управління, проактивне управління, виробнича діяльність, аналіз ризиків.

Biriukov Iegor Ihorovych Doctoral student, Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», PhD in Economics, Kyiv, tel.: (050) 505 2440, <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>





METHODS OF ANTISYMPATHETIC MANAGEMENT IN THE PRODUCTION ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Abstract. The article offers a consideration of the methods of anti-sympathetic management in the context of production activities. Summarizing the best practices of the world's leading companies, the author identifies the areas and methods of their coverage for the implementation of a preventive approach to enterprise management. The main aspects are focused on forecasting and strategic planning, risk modeling and analysis, supply chain management, innovation management and technological investments, human resource management, information and analytical systems, flexible production planning, analysis and optimization of business processes, and quality management system. The methods of scenario planning, extrapolation, sensitivity analysis, statistical modeling, reservation and creation of strategic stocks, adaptation of production capacities, flexible personnel management, ERP and decision-making systems, modular production and “Just in Time”, business analysis and product quality assurance are highlighted. In addition, attention is focused on the importance of improving anti-sympathetic management methods to ensure the accuracy and availability of data, which is critical for an efficient production process. The author emphasizes the need for further research for the practical application of more accurate methods of risk analysis and assessment, which can significantly enhance the anticipatory capabilities of studying and eliminating the challenges associated with data collection and analysis in the context of anticipatory risk management. And also that the efficiency of production activities for modern enterprises depends to a greater extent on a proactive approach to management and the use of anti-sympathetic methods. They include a set of measures aimed at forecasting, timely adaptation and effective response to external and internal challenges. Their use cannot be isolated, but must be comprehensive and encourage a change in the worldview paradigm of business leaders.

Keywords: methods of antisympathetic management, proactive management, production activities, risk analysis.

Постановка проблеми. Посилання тенденції глобальної конкуренції та нестабільність економічного середовища провокують активізацію заходів щодо підтримки сталості виробничих процесів підприємств. Традиційні підходи до управління, що базуються на реактивних методах втрачають достатній рівень гнучкості та ефективності, тому зростає актуальність концептів антисипативного управління.

Методи антисипативного управління передбачають проактивний підхід до передбачення можливих загроз. Ці методи дозволяють підприємствам не лише реагувати, а й аналізувати потенційні загрози і розробляти стратегії їх запобігання ще до того, як вони стануть реальними. Використання антисипативного управління



пативних методів допомагає підприємствам підвищити ефективність стратегій ризик-менеджменту та підготуватися до можливих кризових ситуацій заздалегідь. Актуальність методів антисипативного управління особливо посилюється в контексті війни в Україні та змінюваної геополітичної ситуації. Виробничі процеси перебувають у стані підвищеної загрози у контексті порушення ланцюгів постачання, ресурсних дефіцитів, особливо матеріальних та людських, а також змінюваного ринкового попиту. Проблема полягає у недостатній розробленості методичного інструментарію інтегрованих підходів та застосування методів антисипативного управління, які б зосереджувались на специфіці виробничих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження антисипативного управління підкреслюють його особливу природу та важливість у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високим рівнем невизначеності [13]. Опираючись на здійснений розгляд наявних трактувань понять «антисипація» й «антисипативне управління», Гудзь О., та Захаржевська А. визначають антисипативне управління, «як проактивний процес передбачення, прогнозування, сканування, розпізнання, обробки, ітерації та ідентифікації різноманітних сигналів щодо настання кризових процесів, подій та ризикових явищ що забезпечує гнучкість превентивного попередження їх впливу на основі збалансованості управлінських рішень та заходів щодо своєчасного нівелювання та мінімізації ризиків» [1, с. 74]. Вагнер Д. та Диспарта Д. вважають, що антисипативне управління – це постійна орієнтація на розуміння та прийняття майбутніх ризиків, створення стратегій пом'якшення для вирішення цих ризиків та інтеграція їх у планування, функціонування та функції управління ризиками підприємства [16]. Чеботарьов Є.В. підкреслює, що саме виявлення слабких сигналів загрозливих явищ, ризиків та прогнозування сценаріїв їх розвитку принципово відрізняють методи та інструменти антисипативного менеджменту від всіх попередніх управлінських концепцій [6, с. 291]. Тарасова Г.О., описуючи підходи та методи антисипативного управління в розвитку промислового підприємства, використовує мережеву модель для планування роботи з сигналами та доводить важливість антисипативного управління для промислових підприємств, особливо в контексті швидких змін у зовнішньому бізнес-середовищі [5, с. 73].

Антисипативний підхід зумовлює необхідність застосування методів не лише для виявлення кризового стану, а й для передбачення будь-яких зовнішніх змін. Саме це вирізняє методи антисипативного менеджменту виробничих підприємств, котрі «можуть бути (і мають бути) використані не тільки для протидії загрозам, але й як додаткові можливості зростання й розвитку» [2, с. 163]. При цьому підкреслюється важливість вчасного, превентивного застосування антисипативних методів, оскільки попередження загроз та ризиків повинно випереджати усунення їх наслідків [3, с. 94].

Зауважимо, що не дивлячись на достатню увагу до антисипативного управління в цілому, саме методи такого управління є недостатньо дослід-



женими. Водночас наявні теоретичні розробки, такі як дослідження ризиків, планування сценаріїв, стратегічне прогнозування, визначають методологічну основу для антисипативного управління.

Мета статті – дослідження різноманітних методів антисипативного управління та аналіз їх ефективності впровадження у виробничих процесах. Стаття розгляне практичні рекомендації щодо інтеграції цих методів в загальну систему управління, враховуючи специфіку виробничого сектору, а також ключові виклики та переваги, які надають методи антисипативного управління у контексті забезпечення стійкості підприємств до непередбачених зовнішніх впливів.

Виклад основного матеріалу. Підприємства прагнуть зменшити частоту виробничих ризиків, одночасно збільшити ефективність та продуктивність, що включає такі заходи, як ротація посад, підвищення обізнаності фахівців, залучення більшої кількості працівників до одного завдання, або зниження темпу роботи для зниження тиску на працівників [12, с. 1291]. Водночас, підприємствам необхідно переглянути свої стратегії та погляди для ефективного управління котрі спрямовані на готовність до майбутніх змін та невизначеність кризових ситуацій. У цьому контексті методи антисипативного управління мають охоплювати комплекс заходів: прогнозування, адаптацію та реагування щодо внутрішніх та зовнішніх викликів.

Досліджуючи вдалі практики використання інструментарію антисипативного управління, можна помітити, що одним із часто використовуваних та найбільш ефективних виступає метод сценарного планування. Зокрема, знаходимо тому підтвердження для нафтовій індустрії у Royal Dutch Shell, коли компанії підготовлено до швидкої зміни ціни на ринку, попиту та впливу політичної нестабільності, у результаті створення декількох сценаріїв розвитку цінкових трендів, політичних умов та нових технологій [15]. Також компанія Lufthansa у своєму щорічному звіті за 2020 рік [7] описує стратегію адаптації до пандемії і зміни попиту на авіап перевезення шляхом використання сценарного планування різних варіантів розвитку ринку. Стратегія переходу до електрокарів, яку використали у BMW, теж розроблялась на засадах сценарного планування щодо адаптації екологічних та технологічних змін [15].

Розглядаючи напрям прогнозування в інструментарії антисипативного управління, слід звернути увагу на метод екстраполяції. Як зазначено в роботі [4] цей метод дозволяє отримати прогнози навіть без використання складних даних та моделей і був застосований, зокрема, для прогнозування попиту на ринку електроенергії із врахуванням зміни чисельності та технологій, що допомогло енергетичним компаніям оптимізувати власні інвестиції.

Одним із напрямів реалізації антисипативного управління є оцінювання ризиків прийняття рішень. Із цієї позиції звернемо увагу на продуктивну практику компанії Caterpillar [10] щодо оцінювання економічної доцільності виробництва нової моделі екскаватора, яка застосувала метод аналізу



чутливості для виокремлення найбільш важливих параметрів впливу на фінансову стійкість проєкту. Такий методичний підхід дозволив знизити ризики щодо прогнозування попиту та формування ланцюгів постачання. У цьому напрямі також слід звернути увагу на метод статистичного моделювання щодо пошуку моделей, які дозволяють адаптуватись до змін середовища, покращують планування виробничої діяльності. Зокрема, можемо згадати про сценарій Procter & Gamble, який використовував статистичне моделювання при прогнозуванні попиту на побутову хімію та засоби догляду за волоссям [9]. Компанія збирає дані про історичний попит на власні продукти та опрацьовує його за допомогою регресійних моделей, що дозволяє виявити залежність між факторами які впливають на попит, і це сприяє проведенню подальших рекламних компаній та підвищенню ефективності ланцюгів постачання.

Щодо дослідження застосування методів антисипативного управління у виробничій діяльності слід звернути увагу на практики «Toyota», які є досить різноманітними. Зокрема, компанія визначила перелік важливих компонентів, які не можуть бути швидко замінені, або отримані, і застосувала метод резервування стратегічних запасів щодо них, чим зневолювала перебої у постачанні запчастин на виробництво, а постійний моніторинг запасів дозволив подолати кризу глобальної пандемії, що спровокував нестабільність ринку [11]. Також даний виробник автомобілів демонструє гнучке управління при адаптації до зміни попиту на різні моделі, перелаштовуючи виробничих лінії під різні моделі. Крім того, «Toyota» є піонером в опрацюванні виробничого методу «Just in Time», щоб не утримувати значні запаси запчастин на складах та зекономити на логістику компанія виробляє автомобілі в рівномірному темпі та отримує необхідні матеріали за потреби виробничого процесу.

Здійснення виробничої діяльності залежить від гнучкості управління трудовими ресурсами підприємства. У розрізі антисипативного управління до розгляду може бути прийнятий досвід Google, як зазначає Бок Л., колишній віце-президент компанії з людських ресурсів [8], що в управлінні компанії використовувались інноваційні методи управління для створення продуктивного робочого середовища. Зокрема, співробітникам було дозволено працювати за гнучким графіком задля балансу робочого часу, сприяли віддалені роботи, здійснювали підтримку індивідуального кар'єрного розвитку. Це надало можливість гнучкого управляти трудовими ресурсами та безболісно реагувати на поглиблення кризи на ринку праці під час пандемії.

Узагальнюючи наведений досвід провідних компаній, можемо виокремити декілька основних напрямів за яким згрупуємо методи антисипативного управління виробничим процесом (рис.1).



Прогнозування та стратегічне планування	•Метод сценарного планування •Метод екстраполяції
Моделювання та аналіз ризиків	•Аналіз чутливості •Статистичне моделювання
Управління ланцюгами постачання	•Метод резервування та створення стратегічних запасів •Аналіз ланцюгів постачання
Іноваційне управління та технологічні інвестиції	•Технологічне прогнозування •Адаптація виробничих потужностей
Управління людськими ресурсами	•Навчання та підготовка персоналу •Гнучке управління трудовими ресурсами
Інформаційно-аналітичні системи	•ERP- системи •Системи підтримки прийняття рішень
Гнучке планування виробництва	•Метод "Just in Time" •Модульне виробництво
Аналіз та оптимізація бізнес-процесів	•Метод бізнес-аналізу
Система управління якістю	•Превентивні методи для забезпечення якості продукції

Рис. 1 Групування методів антисипативного управління виробничою діяльністю підприємств

Джерело: згруповано автором на основі проаналізованих практик

Методи антисипативного управління на рис. 1 сприяють стійкості виробничого процесу підприємств. Ці методи дозволяють компаніям не лише реагувати на поточні виклики, але й проактивно передбачати можливі ризики, що можуть вплинути на їхню діяльність у майбутньому.

Значення цих методів особливо актуальне за умови мінливості технологічного ландшафту та потреби налаштування до умов ринку. Наприклад, інтеграція новітніх технологічних рішень та створення гнучких виробничих систем, які можуть швидко налаштовуватись до змін у попиті та постачанні, є критично важливими для підтримання конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності.

Висновки. Ефективність виробничої діяльності для сучасних підприємств більшою мірою залежать від проактивних підходів до управління та застосування антисипативних методів. Їх використання не може носити одиничний характер, а має бути комплексним і спонукати до зміни світоглядної парадигми керівників підприємств, що без врахування такої методичної бази адаптивність підприємства до зовнішніх викликів може бути порушена, або навіть втрачена.

Майбутні дослідження мають зосередитися на вивченні більш детального інструментарію щодо застосування кожного із запропонованих методів відповідно до специфіки видів економічної діяльності в аспектах виробництва та популяризації їх застосування в сучасних вітчизняних умовах функціонування підприємств.



Література:

1. Гудзь, О., Захаржевська, А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С.71-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-12>
2. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 162-171. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-162-171](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-162-171)
3. Копитко М. Використання методів антисипативного управління як спосіб удосконалення процесу функціонування системи гарантування економічної безпеки промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3. С. 93-100.
4. Рапп, Р., Смирнова, Л. Екстраполяція та моделювання тенденцій у прогнозуванні енергетичних потреб. *Науковий журнал «Енергетика та екологія»*. 2017. № 4. С. 56-67.
5. Тарасова Г.О. Забезпечення планування роботи з сигналами в антисипативному управлінні розвитком промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-78>
6. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія/ під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет “Києво-Могилянська академія”*. Київ : Видавничий дім “Києво-Могилянська академія”, 2024. С. 287-298.
7. Annual Report 2020. *Lufthansa Group*. 2020. URL: <https://www.lufthansagroup.com/en/investor-relations/financial-reports.html>
8. Bock L. Work Rules!: Insights from Inside Google that Will Transform how You Live and Lead: monograph. USA: John Murray, 2015. 406 p.
9. Chopra, S., Meindl, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation: monograph. USA: Pearson, 2015. 541 p.
10. Frei F., Morrice D. Sensitivity Analysis in Capital Investment Decision Making: A Case Study of Caterpillar Inc. *Journal of Operations Management*, 2012. №30(5). С.393-409.
11. Liker, J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Michigan: McGraw-Hill. 2004. 352 p.
12. Oduoza, C. Framework for Sustainable Risk Management in the Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*. 2020. № 51. С. 1290-1297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>
13. Poli, R. Handbook of anticipation : theoretical and applied aspects of the use of future in decision making. Springer, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91554-8>.
14. Sustainability Reportio *BMW Group* 2019. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/responsibility/sustainability.html>
15. The Shell Scenarios: A Guide to the Future of Energy. *Royal Dutch Shell*. 2013. URL: <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.htm>
16. Wagner, D., Disparte, D. Anticipatory Risk Management. In: *Global Risk Agility and Decision Making*. Palgrave Macmillan, London, 2016. DOI: https://doi.org/10.1057/978-1-349-94860-4_13

References:

1. Hudz, O. and Zakharzhevs'ka, A. (2023). Formuvannia antysypatyvnoho upravlinnia ryzykamy telekomunikatsiynykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of anticipatory risk management of telecommunications enterprises in the context of digitalization]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*, vol. 8, 71-76 [in Ukraine].
2. Kolosov A. M. & Chebotar'ov Ye. V. (2023). Antysypatyvnyi menedzhment – diieva kontseptsiiia rozrobky i realizatsii polityky povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Anticipatory management – an effective concept for developing and implementing the policy of post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbass*, vol. 2, 62-171 [in Ukraine].



3. Kopytko M. (2014). Vykorystannia metodiv antysypatyvnoho upravlinnia yak sposib udoskonalennia protsesu funktsionuvannia systemy harantuvannia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv [Using anticipatory management methods as a way to improve the process of functioning of the system of guaranteeing economic security of industrial enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Journal*, vol. 3, 93-100 [in Ukraine].

4. Rapp, R., Smirnova, L. (2017). Ekstrapoliatsiia ta modeliuvannia tendentsii u prohnozuvanni enerhetychnykh potreb [Extrapolation and modeling of trends in energy demand forecasting]. *Naukovyi zhurnal «Enerhetyka ta ekolohiia» - Scientific journal "Energy and Ecology"*. Vol. 4, 56-67 [in Ukraine].

5. Tarasova, H. O. (2018). Zabezpechennia planuvannia roboty z syhnalamy v antysypatyvnomu upravlinni rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Ensuring the planning of work with signals in anticipatory management of industrial enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (18), 72–77 [in Ukraine].

6. Chebotariov, Y. V. (2024). Kontseptsiiia antysypatyvnoho menedzhmentu yak paradyhma upravlinnia v umovakh viiny ta povojennoho vidnovlennia Ukrainy [The concept of anticipatory management as a management paradigm in wartime and post-war recovery of Ukraine]. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Kolektyvna monohrafiia* (pp. 287–298). Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia” [in Ukraine].

7. Lufthansa Group. (2020). *Annual report 2020*.

8. Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. John Murray.

9. Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation*. Pearson.

10. Frei, F., & Morrice, D. (2012). Sensitivity analysis in capital investment decision making: A case study of Caterpillar Inc. *Journal of Operations Management*, 30(5), 393-409.

11. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

12. Oduoza, C. (2020). Framework for sustainable risk management in the manufacturing sector. *Procedia Manufacturing*, 51, 1290-1297.

13. Poli, R. (2019). *Handbook of anticipation: Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*. London, L.: Springer.

14. BMW Group. (2019). *Sustainability Report 2019*.

15. Royal Dutch Shell. (2013). *The Shell scenarios: A guide to the future of energy*.

16. Wagner, D., & Disparte, D. (2016). Anticipatory risk management. In *Global Risk Agility and Decision Making*. London, L.: Palgrave Macmillan.



УДК 681.518:658

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-521-533](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-521-533)

Галан Людмила Володимирівна к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу. Факультет бізнесу та соціальних комунікацій. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м.Одеса, тел.: (097) 439-06-23, <https://orcid.org/0000-0002-4118-9255>

Борисевич Євгенія Георгіївна старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу. Факультет бізнесу та соціальних комунікацій. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м.Одеса, тел.: (095) 750-64-01, <https://orcid.org/0000-0002-4678-116X>

КОНВЕРГЕНЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. У сучасних умовах цифрової трансформації організацій ефективно управління комунікаційними процесами стає критично важливим фактором успіху. Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку та інтеграції стратегій комунікаційного менеджменту (КМ) і самоменеджменту (СМ) у контексті еволюції електронних комунікацій організації. У сучасному цифровому середовищі, де електронні комунікації характеризуються швидкістю, багатоканальністю, технологічністю та значним обсягом інформації, організації стикаються з необхідністю адаптації до нових умов для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. У роботі проаналізовано, як конвергенція КМ і СМ може стати основою для оптимізації управлінських процесів і сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Авторами дослідження представлено характеристику сучасних електронних комунікацій, підкреслено їхні переваги (миттєвість, глобальність, економічна ефективність) та виклики (інформаційне перевантаження, безпека, відсутність невербальних сигналів). На основі цього запропоновано дві стратегії: адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту і цифрової самодисципліни та пріоритизації. Перша стратегія фокусується на інтеграції технологій (AI, аналітика даних), багатоканальному підході та персоналізації для підвищення якості комунікацій. Друга стратегія спрямована на розвиток навичок менеджерів у управлінні часом, емоціями та інформаційними потоками через цифрові інструменти (Trello, Google Calendar) і методики пріоритизації.

Ключовим результатом дослідження є розробка узагальненої моделі синергії КМ-СМ у цифрових комунікаціях, яка демонструє, як самоменедж-



мент створює фундамент для ефективного КМ. Також в дослідженні показано, що синергія цих стратегій сприяє скороченню часу реагування, підвищенню продуктивності та зміцненню репутації організації.

Крім того, визначено, що конвергенція КМ і СМ є необхідною умовою для адаптації організації до сучасних цифрових викликів так як забезпечує баланс між технологіями та людським фактором, створюючи передумови для успіху в конкурентному середовищі.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, самоменеджмент, цифрові комунікації, продуктивність, інформаційне переважання, корпоративна взаємодія.

Halan Liudmyla Volodymyrivna PhD in Economics, Associate Professor Department of Management and Marketing. Faculty of Business and Social Communications. State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, tel.: (097) 439-06-23, <https://orcid.org/0000-0002-4118-9255>

Borysevych Evgeniya Georgiivna senior lecturer Department of Management and Marketing. Faculty of Business and Social Communications. State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, tel.: (095) 750-64-01, <https://orcid.org/0000-0002-4678-116X>

CONVERGENCE OF COMMUNICATION MANAGEMENT AND SELF-MANAGEMENT STRATEGIES IN THE PROCESS OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract. In the current conditions of digital transformation of organizations, effective management of communication processes is becoming a critically important factor for success. The article is devoted to the study of the relationship and integration of communication management (CM) and self-management (SM) strategies in the context of the evolution of electronic communications of the organization. In the modern digital environment, where electronic communications are characterized by speed, multi-channel, technologicality and a significant amount of information, organizations are faced with the need to adapt to new conditions to ensure efficiency and competitiveness. The paper analyzes how the convergence of CM and SM can become the basis for optimizing management processes and sustainable development in the context of digital transformation. The authors of the study present the characteristics of modern electronic communications, emphasizing their advantages (instantaneity, globality, cost-effectiveness) and challenges (information overload, security, lack of non-verbal signals). Based on this, two strategies are proposed: adaptive digital communication management and digital self-discipline and prioritization. The first strategy focuses on the integration of



technologies (AI, data analytics), an omnichannel approach and personalization to improve the quality of communications. The second is aimed at developing managers' skills in managing time, emotions and information flows through digital tools (Trello, Google Calendar) and prioritization techniques.

The key result of the study is the development of a generalized model of KM-SM synergy in digital communications, which demonstrates how self-management creates the foundation for effective KM. The study also shows that the synergy of these strategies contributes to reducing response time, increasing productivity and strengthening the reputation of the organization.

In addition, it has been determined that the convergence of KM and SM is a necessary condition for the organization's adaptation to modern digital challenges, as it provides a balance between technology and the human factor, creating the prerequisites for success in a competitive environment.

Keywords: communication management, self-management, digital communications, productivity, information overload, corporate interaction.

Постановка проблеми. Сьогодні в епоху цифрової трансформації організацій ефективно управління комунікаційними процесами є ключовим фактором їхньої успішної діяльності. Розвиток електронних комунікацій значно прискорив обмін інформацією, проте одночасно породив низку нових викликів: інформаційне перевантаження, постійні відволікання, зниження концентрації, необхідність швидкої адаптації до цифрових платформ та зростання кількості комунікаційних каналів. Виникає потреба в системному підході до організації цифрової взаємодії, що забезпечить баланс між оперативністю обміну інформацією та збереженням особистої ефективності працівників.

Особливої актуальності ця проблема набуває у зв'язку з переходом компаній на віддалену та гібридну роботу, що вимагає нових стратегій координації комунікаційних процесів. З одного боку, організації прагнуть впроваджувати ефективні механізми корпоративного комунікаційного менеджменту, з іншого — співробітники змушені самотійно вибудовувати систему самоменеджменту, щоб уникати зайвих відволікань і підвищувати продуктивність.

Таким чином, дана стаття спрямована на аналіз актуальних підходів до організації електронних комунікацій в організації, дослідження ефективних технік управління інформаційними потоками, на оптимізацію робочого середовища та зменшення негативного впливу інформаційного перевантаження працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз робіт зарубіжних авторів [1-6], присвячених електронним комунікаціям в організаціях, показує, що інтеграція інструментів цифрового комунікаційного менеджменту допомагає компаніям мінімізувати інформаційні



втрата та підвищити координацію між віддаленими командами. Такі зарубіжні автори, як Мен І. [1] та Рак К. [6] підкреслюють технологічну базу внутрішніх комунікацій, автори Кумбс В. [2] і Верчич А. [5] - стратегічну адаптацію до цифрових змін, а дослідник Дахиг [4] - індивідуальну продуктивність. Але не дивлячись на те, що сучасні дослідження визнають важливість електронних комунікацій для організацій, їхній потенціал у контексті конвергенції стратегій розвитку КМ і СМ залишається недостатньо розкритим. Наприклад, дослідження авторів [2-4] створюють теоретичну основу для розвитку таких стратегій, але потребують доповнення емпіричними даними та чітким фокусом на синергії КМ і СМ у електронних комунікаціях.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про необхідність подальших досліджень у сфері поєднання технологічного фокусу КМ із практиками СМ та розроблення моделі конвергенції їх стратегій в контексті розвитку електронних комунікацій організацій.

Мета статті. Метою статті є дослідження взаємозв'язку та інтеграції стратегій комунікаційного менеджменту й само менеджменту, як ключових факторів підвищення ефективності електронних комунікацій у сучасних організаціях: ставиться завдання проаналізувати, як конвергенція цих двох підходів сприяє адаптації організацій до динамічних умов цифрового середовища, оптимізації управлінських процесів та зміцненню їхньої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу.

Сучасні електронні комунікації є основою функціонування організацій у цифровому середовищі. Вони охоплюють широкий спектр технологій і платформ, які забезпечують обмін інформацією як усередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, громадськістю). Їхній розвиток зумовлений глобальною цифровізацією, зростанням обсягів даних і потребою в швидкій, ефективній взаємодії.

Основними трендами в розвитку електронних комунікацій організацій на сучасному етапі є означені нижче [1,2] .

1. Сучасне програмне забезпечення для інтранету

Згідно з дослідженням [5] 85% сучасних компаній використовують певний софт для інтранету, тобто внутрішньої приватної мережі організації, яка використовується для обміну інформацією, комунікації та співпраці між співробітниками. або цифрові рішення для спілкування співробітників. Це один із найефективніших способів налагодити комунікацію всередині команди. Тенденція підживлюється також перевагами соціальних мереж, розвитком мобільних пристроїв та поширенням формату дистанційної роботи.

Завдяки сучасним технологіям інтранета всі повідомлення та документи знаходяться в одному завжди доступному місці. Інша перевага інтранету – зручний спосіб формального та неформального спілкування: кожен може спілкуватися та ділитися ідеями з будь-якого місця, вносячи свій внесок у корпоративну культуру та відчуваючи себе частиною спільноти.





2. Цифрові робочі простори для спільної роботи

Багато компаній з високими показниками корпоративної культури [1,6] визнають, що командна взаємодія займає центральне місце у їх продуктивності. В результаті зрозумілі для використання цифрові робочі простори стають важливим елементом ділового спілкування і дозволяють співробітникам працювати так, ніби вони знаходяться в одній кімнаті, навіть їх розділяє океан. Одним із критеріїв ефективного цифрового простору є зрозуміла навігація, доступ до інструментів спільного створення та редагування контенту, обміну ідеями, делегування завдань та пошуку інформації – і все це в одному місці. Такі простори допомагають відстежувати прогрес у процесі, керувати контентом та взаємодією людей, а також усувати зайве листування, яке ускладнює чи уповільнює робочі процеси.

3. Уніфікованість

Ще одна тенденція у сфері внутрішньокорпоративних комунікацій, яку слід звернути увагу, — це її уніфікування, тобто. коли всі новини, цілі та завдання об'єднані в одному місці. У деяких компаніях співробітники та їхні завдання та команди часто розкидані по кількох платформах, а вирішення деяких завдань листується в електронній пошті. Сучасний інтранет здатний усунути проблеми пропущених повідомлень, упорядкувати важливі оголошення, контент та розмови в одному місці. Для співробітників це означає своєчасне отримання актуальної інформації та ефективну взаємодію з різними пристроями та типами носіїв [4].

4. Відеоконференцзв'язок

Хоча відеоконференції існують із 1980-х років [1], нові технології змінили те, як команди працюють разом. Телефони, планшети та програми з підтримкою відео дозволяють співробітникам та посібнику спільно використовувати екран, проводити презентації та спілкуватися в режимі реального часу. Веб-сервіси відеоконференцзв'язку спростили командам проведення зустрічей у віртуальних кімнатах, що значно покращило спільну роботу.

6. Хмарні програми

При організації зберігання даних компанії у хмарі співробітники можуть отримати доступ до них із будь-якої точки світу. Хмарні сервіси та програми також доступні на мобільних пристроях, що робить їх дуже зручними при спільній роботі над проектами та спілкуванні з командою. Завдяки можливостям редагування в режимі реального часу та іншим розширеним можливостям спільного використання багато компаній вибирають хмарне програмне забезпечення для інтрамережі через його гнучкість та доступність.

За допомогою електронних комунікацій сьогодні по даним [3] ефективно вирішуються основні бізнес цілі, як B2B, державні послуги та держзакупівлі, маркетинг та продаж (рис.1). Необхідно також відмітити, що більшість організацій застосовують електронні комунікації як в середині організації, так і для взаємодії з іншими організаціями та клієнтами (рис. 2),



що підтверджує зсув бізнесу у бік цифровізації та адаптації до нових ринкових умов.

Таким чином, на основі характеристики сучасних електронних комунікацій організації, можна стверджувати, що актуальна стратегія розвитку комунікаційного менеджменту в організації сьогодні має бути гнучкою, технологічно орієнтованою та інтегрованою з потребами цифрового середовища. Вона повинна враховувати швидкість, багатоканальність, автоматизацію та виклики інформаційного перевантаження, притаманні сучасним комунікаціям [6].

Такою, на думку авторів, може бути стратегія адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту. Стратегія спрямована на створення адаптивної системи управління комунікаціями, яка поєднує технологічні інновації (AI, аналітика даних), багатоканальну інтеграцію та розвиток людського потенціалу (самоменеджмент менеджерів) для забезпечення швидкої, ефективної та безпечної взаємодії в організації.



Рис. 1. Бізнес - цілі використання електронних комунікацій в організаціях
Джерело: складено авторами за [2,3]

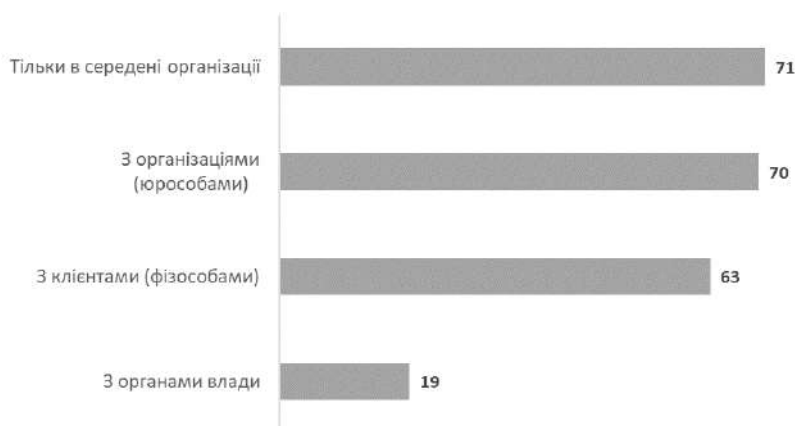


Рис.2. Напрямки застосування електронних комунікацій в організації
Джерело: складено авторами за [2,3,4]



Доцільно охарактеризувати ключові принципи стратегії адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту:

- технологічна інтеграція; включає використання передових інструментів для автоматизації та аналізу комунікаційних процесів.
- гнучкість; тобто швидка адаптація до нових цифрових платформ і трендів, наприклад, зростання популярності Telegram чи AI (artificial intelligence) – формування генеративного контенту.
- персоналізація; налаштування комунікацій під конкретні аудиторії з урахуванням їхніх потреб і поведінки.
- безпека; забезпечення захисту даних у всіх каналах.
- оптимізація ресурсів; зменшення інформаційного перевантаження та підвищення продуктивності через чітке планування.

Основні елементи стратегії адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту з урахуванням підходу та реалізації надані в таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика стратегії адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту

Елементи стратегії	Підхід до реалізації	Реалізація	Приклад
Швидкість і доступність	Впровадження автоматизованих систем реагування в реальному часі (чат-боти, автоматичні сповіщення)	Використання месенджерів (Slack, WhatsApp) для внутрішньої координації та CRM (HubSpot) для зовнішніх контактів із клієнтами	"Нова Пошта": чат-боти обробляють 70% стандартних запитів за 10 секунд,
Багатоканальність	Розробка єдиної стратегії управління каналами omnichannel), де всі платформи (email, соцмережі, месенджери) працюють синхронно	Інтеграція через платформи (Hootsuite, Zendesk) для моніторингу та відповідей через усі канали.	Компанія публікує анонс у LinkedIn, деталі в email, а відповіді дає в Telegram, зберігаючи єдиний tone of voice
Персоналізація та автоматизація	Використання аналітики даних і AI для створення персоналізованих повідомлень і автоматизації рутинних задач	AI-генерація контенту (ChatGPT) для розсилок і таргетинг на основі поведінки клієнтів (Google Analytics)	IT- компанія SoftServe адаптує розсилки для клієнтів у США та Європі, підвищуючи залученість на 15%
Високий обсяг інформації	Впровадження фільтрів і пріоритизації для боротьби з інформаційним перевантаженням.	Використання AI для сортування вхідних повідомлень (Microsoft Outlook) і навчання менеджерів самоменеджменту (матриця Ейзенхауера)	Менеджер обробляє лише 20% термінових листів, решту делегує чи автоматизує.



Елементи стратегії	Підхід до реалізації	Реалізація	Приклад
Інтерактивність і залученість	Стимулювання двосторонньої комунікації через інтерактивні формати (опитування, вебінари)	Проведення регулярних Zoom-сесій із командою та клієнтами, інтеграція зворотного зв'язку через Google Forms	Компанія проводить щотижневі Q&A у Microsoft Teams, підвищуючи залученість співробітників на 30%.
Безпека та конфіденційність	Забезпечення захисту даних як пріоритет у всіх каналах	Використання шифрування (Signal, ProtonMail) і регулярні аудити безпеки	ПриватБанк застосовує двофакторну аутентифікацію для внутрішніх месенджерів, знижуючи ризик витоку на 90%.

Джерело: складено авторами за [1.3.6]

Доцільно визначити практичні кроки для впровадження цієї стратегії в організації. До них відноситься перш за все аудит, під час якого необхідно оцінити поточні канали електронної комунікації, їхню ефективність і слабкі місця (наприклад, затримки у відповідях). На наступному етапі необхідно визначити напрямки інвестування в технології, наприклад, інвестувати в AI (чат-боти, аналітика) і хмарні платформи (Microsoft 365). Одночасно з цим проводити навчання співробітників для підвищення компетенції менеджерів у самоменеджменті та роботі з цифровими інструментами. На цьому ж етапі необхідно зробити інтеграцію електронних комунікацій, тобто об'єднати канали в єдину систему (CRM - месенджери - соцмережі) та проводити моніторинг, наприклад, щомісяця аналізувати KPI (швидкість відповіді, залученість, витрати).

В результаті впровадження такої стратегії можна по даним [3,6] можна очікувати такі результати як скорочення часу реагування на 50% (з 1 години до 30 хвилин), зростання ефективності праці менеджерів на 20% завдяки автоматизації, підвищення задоволеності клієнтів на 15-25% через персоналізацію, зменшення витрат на комунікації на 20-30% за рік.

Таким чином, стратегія адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту дозволить організаціям залишатися конкурентоспроможними, оптимізуючи ресурси та відповідаючи на виклики цифрової ери.

Але, на думку авторів, обов'язковим для успіху впровадження та здійснення цієї стратегії ключовим має бути баланс між технологіями та людським фактором, де самоменеджмент працівників відіграє підтримуючу роль у її реалізації.

Для того, щоб дотримуватися такого балансу в контексті розвитку самоменеджменту в організації, авторами запропонована стратегія цифрової самодисципліни та пріоритизації, основним сенсом якої є її спрямованість на



розвиток у менеджерів навичок ефективного управління часом, емоціями та задачами в умовах інтенсивного потоку електронних комунікацій. Ця стратегія поєднує традиційні методи самоменеджменту з цифровими інструментами для того, щоб забезпечити контроль над інформаційним перевантаженням, підтримувати фокус на пріоритетах і сприяти розвитку організації.

Доцільно означити ключові принципи цієї стратегії :

- структурованість; чітке планування робочого часу з урахуванням комунікаційних задач.
- фільтрація; здатність відсіювати другорядну інформацію та зосереджуватися на ключових цілях.
- технологічна підтримка; використання цифрових інструментів для автоматизації та спрощення процесів.
- емоційна стійкість; управління стресом і підтримка професійного підходу в цифрових взаємодіях.
- гнучкість; адаптація до непередбачуваних змін у комунікаційному потоці.

Основні елементи стратегії цифрової самодисципліни та пріоретизації з урахуванням підходу та реалізації надані в таблиці 2.

Таблиця 2

Характеристика стратегії цифрової самодисципліни та пріоретизації

Елементи стратегії	Підхід до реалізації	Реалізація	Приклад
Управління часом у цифровому середовищі	Виділення конкретних часових слотів для роботи з електронними комунікаціями (email, месенджери, соцмережі)	Використання техніки Pomodoro (25 хвилин роботи, 5 хвилин перерви) для обробки повідомлень і планування через Google Calendar чи Todoist	Менеджер перевіряє email тричі на день (9:00, 13:00, 17:00) по 20 хвилин, уникаючи постійних відволікань
Пріоритизація задач	Використання матриці Ейзенхауера для визначення термінових і важливих комунікаційних завдань	Класифікація повідомлень: "терміново відповісти" (клієнтські запити), "планова відповідь" (внутрішні листи), "делегувати" (рутинні питання), "ігнорувати" (спам)	Лист від ключового партнера отримує пріоритет над коментарем у соцмережах
Фільтрація інформаційного потоку	Зменшення інформаційного шуму через автоматизацію та чіткі правила обробки даних	Налаштування фільтрів у пошти (наприклад, "Focused Inbox" в Outlook), відключення непотрібних сповіщень у месенджерах	Менеджер вимикає сповіщення в Slack після 18:00, обробляючи лише позначені як термінові повідомлення



Елементи стратегії	Підхід до реалізації	Реалізація	Приклад
Емоційний інтелект у цифрових комунікаціях	Розвиток самоконтролю для уникнення імпульсивних реакцій і підтримання професійного тону	Практика "паузи перед відповіддю" (10 хвилин для обдумування складних листів) і використання інструментів типу Grammarly для перевірки тональності.	Отримавши негативний відгук у Telegram, менеджер спочатку аналізує ситуацію, а потім пише виважену відповідь.
Використання технологій для самоменеджменту	Інтеграція цифрових інструментів для автоматизації рутинних задач і моніторингу продуктивності	Використання Trello для управління проєктами, RescueTime для відстеження часу в мережі, AI-асистентів для створення чернеток повідомлень	Trello нагадує про дедлайн розсилки, а RescueTime показує, що 40% часу витрачається на соцмережі, спонукаючи до коригування
Профілактика вигорання	Впровадження "цифрового детоксу" для відновлення ресурсів	Обмеження доступу до робочих чатів після 19:00, регулярні перерви від екранів (5 хвилин щогодини)	Менеджер вимикає сповіщення на вихідних, зберігаючи енергію для тижня

Джерело: складено авторами [1, 2, 3, 6]

Практичними кроками для впровадження цієї стратегії, безумовно, є самоаналіз, який призначений для оцінки поточного стилю роботи з електронними комунікаціями (скільки часу йде на email, які канали відволікають), планування, в ході якого необхідно створити розклад із чіткими слотами для комунікацій і відпочинку та використання певних інструментів, таких як Trello, Google Calendar і фільтри в пошті для оптимізації робочого процесу.

Очікуваними результатами здійснення стратегії цифрової самодисципліни та пріоритизації в самоменеджменті будуть зростання продуктивності працівників завдяки чіткому розподілу часу та зменшенню відволікань, підвищення швидкості реакції, тобто скорочення часу на відповідь, та поліпшення емоційної стабільності (зниження стресу) через контроль над інформаційним потоком на робочому місці.

Таким чином, стратегія цифрової самодисципліни та пріоритизації в повному обсязі відповідає потребам розвитку електронних комунікацій організації, адже вона допомагає менеджерам та працівникам справлятися з їхньою швидкістю, обсягом і багатоканальністю. Поєднуючи структурований підхід із технологіями, така стратегія забезпечує основу для ефективного комунікаційного менеджменту, сприяючи успіху організації в цифровій ері.

Для максимального ефекту ефективного використання електронних комунікацій організації, на думку авторів, стратегію цифрової самодисципліни та пріоритизації варто інтегрувати зі стратегією адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту. Авторами запропонована узагальнена модель



синергії комунікативного менеджменту (КМ) та самоменеджменту (СМ) на основі конвергенції вищезначених стратегії в процесі розвитку електронних комунікацій організації (рис. 3), а деталізація компонентів моделі з прикладами організацій, де впроваджені певні компоненти такої моделі синергії надана в табл. 3.

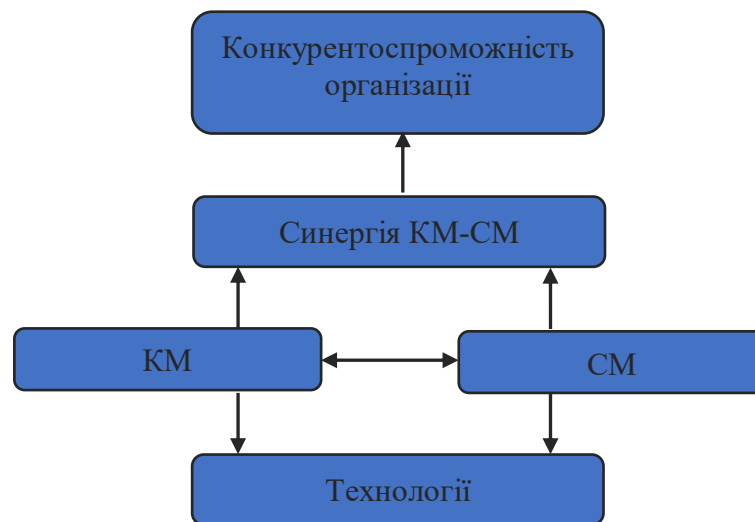


Рис. 3. Узагальнена модель синергії комунікативного менеджменту (КМ) та самоменеджменту (СМ) на основі конвергенції їх стратегій
Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Деталізація компонентів моделі синергії

Компонент	Приклад організації	Застосування СМ	Застосування КМ	Технології	Результати
Управління часом	Нова Пошта	Pomodoro для менеджерів	CRM для розсилок	Чат-боти, аналітика	Час відповіді: -15 хв, NPS (Net Promoter Score): +25%
Емоційний інтелект	AtlantiCare	Стрес-менеджмент	Горизонтальна комунікація	Power BI	Скарги: -40%, очікування: -30%
Пріоритизація	SoftServe	Trello для планування	Slack для координації	Grammarly, аналітика	Продуктивність: +20%
Адаптивність	Green Rabbit	Пріоритизація через NetSuite	Інтеграція логістики та комунікацій	ERP, прогнозування	Помилки: 0%, обсяг: +50%

Джерело: складено авторами за [3,5,7,8]

В цій моделі самоменеджмент виступає в ролі фундаменту для ефективної роботи менеджера, ядром для взаємодії з певною аудиторією організації є комунікативний менеджмент, а каталізатором, який об'єднує ці два процеси, безумовно, є сучасні цифрові технології. Необхідно сказати, що така конвер-



генція стратегій породжує синергію, яка перш за все підвищує конкурентоспроможність організації, що є одним з першочергових завдань в діяльності будь-якої організації. В якості технологій сьогодні використовуються AI для автоматизації відповідей (чат-боти) і генерації контенту (ChatGPT), аналітика даних для оцінки поведінки аудиторії (Google Analytics, Hootsuite) та інструменти управління, такі як планування завдань (Asana, Trello) і моніторинг часу (RescueTime).

Висновки. Проведене дослідження дозволило виявити ключову роль інтеграції двох стратегічних напрямів (комунікативного менеджменту та самоменеджменту) у підвищенні ефективності організаційних процесів у цифровій ері. Запропонована авторами стратегія адаптивного цифрового комунікаційного менеджменту акцентує увагу на гнучкості, автоматизації та персоналізації комунікаційних процесів, вона враховує специфіку електронних комунікацій, таких як миттєвість і глобальність, пропонуючи інтеграцію технологій та багатоканальних платформ для оптимізації взаємодії як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. У свою чергу, стратегія цифрової самодисципліни та пріоритизації для самоменеджменту фокусується на розвитку особистих навичок менеджерів, та працівників необхідних для роботи в умовах стрімкого розвитку електронних комунікацій. Ця стратегія дозволяє менеджерам зберігати продуктивність і стресостійкість, створюючи міцну основу для реалізації комунікаційних завдань. Узагальнена модель синергії КМ-СМ, розроблена на основі конвергенції цих стратегій, демонструє, як самоменеджмент виступає фундаментом, а комунікаційний менеджмент — інструментом для досягнення організаційних цілей.

Таким чином, конвергенція стратегій комунікаційного менеджменту та самоменеджменту є не лише актуальним, але й необхідним підходом для розвитку електронних комунікацій організації. Вона забезпечує баланс між технологічними можливостями та людським фактором, що дозволяє організаціям не тільки відповідати сучасним викликам, але й створювати стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне тестування моделі в різних галузях і розробку рекомендацій для її адаптації до специфічних організаційних контекстів.

Література:

1. Men, L. R., & Bowen, S. A. *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press, 2019. - 228 p..
2. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. *Managing Corporate Communication: A Strategic Approach*. London: Routledge, 2020. - 310 p.
3. Gartner Research. *The Future of IT Infrastructure: Building Agile and Resilient Systems for Modern Organizations*. Stamford: Gartner, 2023. – 123p.
4. Duhigg, C. *Smarter Faster Better. The Secrets of Being Productive in Life and Business*. New York: Random House, 2021. - 400 p.





5. Verčič, A. T., & Špoljarić, A. *Strategic Communication in Digital Transformation*. Bristol: Intellect Books, 2022. - 256 p.
6. Ruck, K. *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Abingdon: Routledge, 2023. - 292 p.
7. Савчук, В.П., Ковальов Д. А. Стратегування в умовах невизначеності./ В.П.Савчук, Д.А.Ковальов.- Київ: Видавництво "Професіонал", 2024. - 280 с.
8. Погребной, С.В., Герасимович І.К. Корпоративна безпека в Україні: Як захистити бізнес./ С.В.Погребной, І.К.Ковальов.- Київ: Видавництво "Ліра-К", 2024. - 200 с.

References:

1. Men, L. R., & Bowen, S. A. (2019). *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press,
2. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2020). *Managing Corporate Communication: A Strategic Approach*. London: Routledge,
3. Gartner Research. (2023). *The Future of IT Infrastructure: Building Agile and Resilient Systems for Modern Organizations*. Stamford: Gartner.
4. Duhigg, C. Smarter Faster Better. (2021). *The Secrets of Being Productive in Life and Business*. New York: Random House.
5. Verčič, A. T., & Špoljarić. (2022). *A. Strategic Communication in Digital Transformation*. Bristol: Intellect Books,
6. Ruck, K. (2023). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Abingdon: Routledge.
7. Savchuk, V.P., & Kovalov D. A. (2024). *Strateguvannia v umovakh nevyznachenosti*. [Strategizing under uncertainty]. Kyiv: Vydavnytstvo "Profesional" [in Ukrainian].
8. Pohrebnoi, S.V.& Herasymovych I.K.(2024). *Korporatyvna bezpeka v Ukraini: Yak zakhystyty biznes*. [Corporate Security in Ukraine: How to Protect Your Business]. Kyiv: Vydavnytstvo "Lira-K" [in Ukrainian].



УДК 631.95:004.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-534-542](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-534-542)

Германюк Наталія Володимирівна кандидат економічних наук, старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, тел.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

Швецова Катерина Геннадіївна студентка 4-го курсу факультету менеджменту та права, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, тел.: (097) 181-11-41, <https://orcid.org/0009-0002-5456-6758>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ В УКРАЇНІ

Анотація. Сучасне сільське господарство стоїть перед низкою глобальних викликів, серед яких кліматичні зміни, обмеженість природних ресурсів, необхідність збільшення обсягів виробництва продовольства та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) є однією з найперспективніших технологій, що може забезпечити вирішення цих проблем завдяки автоматизації процесів, прогнозуванню врожайності, оптимізації використання ресурсів і зниженню витрат.

У статті розглянуто ключові аспекти застосування штучного інтелекту у сільському господарстві України, зокрема його роль у точному землеробстві, моніторингу стану полів, автоматизації аграрної техніки та управлінні агробізнесом. Проаналізовано світові тенденції у сфері аграрних технологій та представлено успішні кейси застосування інтелектуальних технологій у сільському господарстві провідних країн. Досліджено поточний стан інноваційності агросектору в Україні, окреслено потенціал його розвитку та можливі переваги від інтеграції штучного інтелекту у виробничі процеси.

Окрему увагу приділено аналізу бар'єрів, які ускладнюють впровадження штучного інтелекту в українському агросекторі. До основних проблем віднесено недостатність інвестицій, дефіцит кваліфікованих спеціалістів та стійкість до змін серед аграріїв. Розглянуто шляхи подолання зазначених викликів, серед яких розвиток державних програм фінансування, стимулювання інвестицій, підготовка фахівців з цифрових технологій у сільському господарстві, популяризація успішних кейсів застосування штучного інтелекту серед фермерів, а також удосконалення кібербезпеки для захисту даних агропідприємств.

У статті наголошується на необхідності комплексного підходу до цифровізації агросектору України, що включає синергію державного регулю-





вання, бізнесу, науки та освіти. Використання штучного інтелекту сприятиме підвищенню ефективності аграрного виробництва, забезпеченню сталого розвитку сільського господарства, зниженню екологічного навантаження через оптимізацію використання ресурсів та посиленню конкурентних позицій України на світовому ринку аграрної продукції.

Ключові слова: штучний інтелект, сільське господарство, аграрні технології, автоматизація, машинне навчання, прогнозування урожайності, моніторинг полів, інвестиції, інновації.

Germanyuk Nataliya Volodymyrivna candidate of economic sciences, senior lecturer of the department of agricultural management and marketing, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, tel.: (0432) 65-63-69, <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>

Shvetsova Kateryna Hennadiivna 4th year student of the Faculty of Management and Law, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, tel.: (097)181-11-41, <https://orcid.org/0009-0002-5456-6758>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN AGRICULTURE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN UKRAINE

Abstract. Modern agriculture faces numerous challenges, including climate change, depletion of natural resources, labor shortages, and increasing competition in the global market. To enhance agricultural efficiency and ensure food security, a key area of development is the implementation of digital technologies, particularly artificial intelligence (AI). Artificial intelligence has significant potential in precision farming, big data analysis, automation of agrotechnical processes, crop yield prediction, and resource optimization.

This article provides a comprehensive analysis of artificial intelligence applications in the agricultural sector, identifying key areas of its utilization and assessing potential benefits for farming enterprises. Additionally, the article highlights the role of AI-driven decision-making systems in optimizing agricultural supply chains, reducing waste, and ensuring more sustainable farming practices. Global trends in agricultural development are examined, along with the experience of developed countries in implementing artificial intelligence to improve agricultural productivity. The current state of agricultural digitalization in Ukraine is explored, highlighting major barriers that hinder the adoption of artificial intelligence technologies, including high financial costs, a shortage of qualified specialists, inadequate digital infrastructure, and resistance to change among farmers.

The study considers solutions to overcome these challenges, including stimulating public and private investments in agricultural, developing educational programs in digital farming, localizing technology production to reduce artificial



intelligence implementation costs, and conducting awareness campaigns to promote successful cases of artificial intelligence adoption in agribusiness.

The article's conclusions emphasize the strategic importance of digitalizing the agricultural sector to enhance Ukraine's competitiveness in the global food market. Further research in this field could contribute to the development of effective policies and programs aimed at integrating artificial intelligence into agricultural activities and creating a sustainable digital ecosystem in agriculture.

Keywords: artificial intelligence, agriculture, agricultural technologies, automation, machine learning, yield forecasting, field monitoring, investments, innovations.

Постановка проблеми. Сучасне сільське господарство стикається з численними викликами. Для забезпечення стабільної врожайності, оптимізації витрат і підвищення ефективності агровиробництва необхідне впровадження інноваційних технологій. Штучний інтелект (ШІ) є одним із ключових інструментів цифрової трансформації аграрного сектору, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, здійснювати точний моніторинг стану ґрунтів і рослин, прогнозувати врожайність та оптимізувати використання ресурсів.

В Україні агросектор є однією з провідних галузей економіки, але він значно відстає у впровадженні сучасних цифрових технологій від країн-лідерів. У зв'язку з цим актуальним є дослідження питань впровадження штучного інтелекту у сільське господарство України, аналіз його переваг, викликів і перспектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Штучний інтелект у сільському господарстві та можливості застосування його технологій розглянули Шевченко А. А., Петренко О. П., Косик Д. В. [2], Шевченко Т. В. [5], Хилько І. І., Заярнюк Н. І. [6], Кучмійова Т. С., Мороз Т. О., Шешунова А. В. [7]. Актуальні напрями використання ШІ в агросекторі сьогодні дослідили Домарацька, О. [3] та Костюк, Р. В., Романов, Р. О., & Зінченко, Г. К. [4]. Успішний досвід застосування штучного інтелекту оглянуто Домарацька, О. [3] та визначено країн-лідерів у цій сфері. Проведено оцінку ефективності впровадження штучного інтелекту в аграрному секторі України, розглянуто загрози для галузі та можливі способи їхнього подолання.

Мета статті – аналіз можливостей та викликів впровадження штучного інтелекту у сільське господарство України, оцінка його потенційного впливу на аграрний сектор. У межах дослідження розглядаються практичні аспекти застосування штучного інтелекту у вирощуванні сільськогосподарських культур, автоматизації технічних процесів та управлінні ресурсами, а також окреслюються перспективи розвитку цієї технології в Україні.

Виклад основного матеріалу.

Технологічний прогрес став рушійною силою розвитку сучасного суспільства. Завдяки технологіям підвищується продуктивність, оптимізуються



процеси, зменшуються витрати та відкриваються нові можливості для бізнесу й економіки. Вони все глибше проникають у різні сфери життя, змінюючи підходи до роботи, оптимізуючи процеси та підвищуючи ефективність. Штучний інтелект, який ще нещодавно здавався чимось із наукової фантастики, сьогодні активно застосовується у виробництві, медицині, фінансах і навіть у сільському господарстві.

В умовах високої конкуренції на ринку аграрної продукції важливо підтримувати конкурентоспроможність підприємства на високому рівні, постійно вдосконалюючись та застосовуючи інноваційні методи у своїй діяльності. Хоча сфера сільськогосподарської продукції тримається на скептиках, навіть вони поступаються новітнім методам коли бачать, який результат ті можуть принести. Аграрна сфера завжди залежала від природних факторів, непередбачуваних змін погоди та великої кількості даних, які важко аналізувати без сучасних технологій. До того ж, сільське господарство завжди було основою економіки багатьох країн, забезпечуючи продовольчу безпеку та стабільний розвиток суспільства. Проте ця сфера у наш час стикається з численними викликами:

1. Кліматичні зміни – нестабільні погодні умови, посухи, повені та інші природні катаклізми впливають на врожайність і потребують нових підходів для боротьби.

2. Зростання населення – до 2050 року світове населення прогнозовано перевищить 9 мільярдів, що вимагає збільшення обсягів виробництва харчових продуктів без виснаження природних ресурсів.

3. Обмеженість ресурсів – нестача води, деградація ґрунтів, виснаження земель змушують фермерів шукати більш ефективні методи господарювання, щоб зберегти наявні ресурси.

4. Дефіцит робочої сили – все менше людей працюють у сільському господарстві, що вимагає автоматизації та використання сучасних технологій. Особливо гостро це відчувається в Україні, де виник кадровий голод через велику кількість емігрантів.

5. Конкуренція та ефективність – сучасний агробізнес має бути гнучким, оперативним і технологічно розвиненим, щоб залишатися конкурентоспроможним на світовому ринку. Галузь є перспективною і постійно з'являються нові підприємства, націлюючись на охоплення якомога більшої частки ринку.

Впровадження інновацій, зокрема штучного інтелекту, дозволяє вирішити ці проблеми, зробити аграрну галузь більш продуктивною та стійкою до зовнішніх факторів. Саме тому цифрові технології стають ключовим елементом нової аграрної революції, штучний інтелект відкриває нові можливості: від прогнозування врожайності до точного землеробства та автоматизації фермерських процесів. Необхідність максимізації урожайності і підвищення її якості на обмежених площах орних земель, зі зменшенням залежності від людської праці – це основна ідея, яка стимулює інвестування у штучний інтелект у сільському господарстві [1].



Штучний інтелект, ШІ (англ. Artificial Intelligence, AI) — це галузь комп'ютерних наук, яка займається розробкою систем і програм, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту. Це включає в себе такі процеси, як навчання (використання даних для поліпшення результатів), розпізнавання мовлення, зорове сприйняття, прийняття рішень і розв'язання складних проблем. Штучний інтелект можна поділити на слабкий, який виконує лише конкретні завдання, і сильний, що має здатність до самостійного мислення та вирішення широкого спектра задач, подібно до людини.

Штучний інтелект застосовують у різних галузях, зокрема в сільському господарстві. Можливості його застосування в цій сфері доволі різноманітні: аналіз великих даних з супутників, датчиків та інших джерел, прогнозування якості та врожайності продукції, оптимізація використання ресурсів (води, добрив, пестицидів), системи моніторингу здоров'я рослин та шкідників, роботизована техніка та автоматизація процесів [2, С.132].

Актуальні напрями використання ШІ в агросекторі сьогодні розглянуті в [3, С.49-50] та [4]:

1. Інтелектуальний моніторинг полів і саджанців. Безпілотні засоби, проекти з алгоритмами комп'ютерного та супутникового бачення для аналізу й обробки даних. Безпілотники фотографують великі площі землі, можуть стежити за станом рослин і використовувати точково Засоби захисту рослин. Штучний інтелект дозволяє їм автоматично обробляти зібрані дані, картографувати поля, коригувати маршрути відповідно до агрономічних значень, що підвищує точність операцій.

2. Автоматизовані системи управління. Трактори, комбайни та інші машини з системами автопілота дозволяють проводити польові роботи з мінімальною участю людини. Застосовуються камери, датчики, глобальні супутникові навігаційні системи, які дозволяють точно орієнтуватися в полі, автоматизувати процеси, такі як: посів, внесення добрив і збір врожаю.

3. Розумна аналітика. Інтелектуальні додатки, виконують дослідження, сезонний аналіз, оптимізацію бізнес-витрат тощо.

4. Машинне навчання для роботи з полями і культурами. Дозволяє ефективно прогнозувати вплив факторів навколишнього середовища на стан вирощуваних культур, виявити патогенні процеси з початкових етапів.

5. Вивчення та аналіз супутникових знімків. Моніторинг отриманих даних доступний у спеціальних додатках. Фермери в усьому світі можуть отримувати необхідну їм інформацію про розподіл культур і вплив погодних змін на них. Використовуються технології, спрямовані на класифікацію даних і виокремлення важливої для агрокомплексу інформації з мільйонів супутникових зображень.

За прогнозами, ринок штучного інтелекту в сільському господарстві зросте з 2,08 млрд дол у 2024 році до 5,76 млрд дол у 2029 році [1]. Лідерами



галузі є США, Канада, Ізраїль та інші розвинуті країни, що широко впроваджують штучний інтелект для підвищення економічної ефективності продукції рослинництва (Табл. 1).

Українські аграрії значно відстають від лідерів, проте наша країна має значний потенціал у застосуванні штучного інтелекту для сільського господарства, завдяки одному із найродючіших у світі чорноземів і потужному аграрному сектору. Країна зацікавлена в підвищенні ефективності виробництва, зниженні витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами та ринковими коливаннями.

Таблиця 1

Країна	Успішний досвід застосування ШІ	Результат
США	Blue River Technology використовує роботів для догляду за посівами. Ними за допомогою ШІ виявляються та видаляються бур'яни.	Скорочення використання пестицидів та підвищення врожайності.
	John Deere автоматизує сільськогосподарські машини за допомогою штучного інтелекту, налаштовуючи точний посів та оптимізацію використання ресурсів.	Підвищення ефективності польових робіт.
Канада	Компанія Precision оптимізує розпилення пестицидів за допомогою дронів, які керуються ШІ, та використовують машинне навчання для точності обробки.	Підвищення точності обробки зі скороченням використання пестицидів.
Ізраїль	Taranis моніторить посіви за допомогою ШІ через супутникові та дроніві зображення.	Швидке виявлення хвороб рослин та проблем з ґрунтом.
	Prospera створила платформу, де ШІ використовується для аналізу даних з полів, прогнозування врожайності та управління процесами на полі.	Аграріям легше приймати обґрунтовані рішення.
Нідерланди	Wageningen University & Research, найкращий університет 2023 року, ШІ-системи використовуються в агропарку для автоматизації теплиць. Система забезпечує контроль клімату, поливу та освітлення.	Оптимізація вирощування овочів та квітів.
Індія	CropIn використовує машинне навчання для прогнозування врожаю, управління ланцюгом поставок для фермерів у сільських районах.	Покращене управління поставками.
	Solinftec моніторить польові умови за допомогою ШІ, допомагає точно управляти сільськогосподарськими операціями в реальному часі, зокрема для цукрової тростини.	Підвищення ефективності.

Джерело: на основі [2, С. 133]



Попри значний потенціал України, є й низка викликів, які сильно гальмують активне впровадження інноваційних рішень. До них відносяться: нестача інвестицій, висока вартість технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів та стійкість до змін.

Фінансування технологічних інновацій у сільському господарстві все ще недостатнє, попри те, що агросектор залишається однією з ключових галузей економіки України. Велика частина фермерів не має доступу до дешевих кредитів, а інвестори часто остерігаються вкладати кошти у довгострокові проєкти через невизначеність ринку та економічні ризики. Брак державних грантів і стимулюючих програм у свою чергу теж стримує розвиток високотехнологічних рішень.

Впровадження штучного інтелекту також потребує значних капіталовкладень, особливо на початковому етапі. Сучасні сенсори, дрони, аналітичне програмне забезпечення та автоматизовані системи є дорогими, а їхнє обслуговування та оновлення у перспективі можуть потребувати ще більших витрат. Це створює бар'єр для малих та середніх аграрних підприємств, які не завжди можуть дозволити собі такі інвестиції. Крім того, через відсутність масового виробництва та локалізованих рішень, багато технологій доводиться імпортувати, що ще більше підвищує їхню ціну.

Застосування новітніх технологій у агросекторі потребує спеціалістів, які володіють знаннями в галузі аналізу даних, програмування, машинного навчання та агрономії. Багато аграрних підприємств стикаються з труднощами у пошуку спеціалістів, здатних працювати з високотехнологічними рішеннями. Кількість таких фахівців в Україні залишається обмеженою, оскільки навчання є важкодоступним.

Багато українських фермерів звикли працювати за традиційними методами і не завжди готові до впровадження інновацій. Скептицизм щодо нових технологій, страх перед складністю їх використання та небажання змінювати звичні процеси стають серйозними бар'єрами на шляху до цифрової трансформації агросектору. Крім того, відсутність знань про успішні кейси впровадження штучного інтелекту у невеликих господарствах лише підсилює сумніви серед фермерів, що гальмує попит на технологічні рішення.

Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що може включати державну підтримку, залучення бізнесу та інвесторів, розвиток освіти й адаптацію сучасних технологій під реальні потреби фермерів.

Першим кроком може стати створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку аграрних стартапів та технологічних рішень у сільському господарстві. Для цього необхідна популяризація державних програм фінансування та підтримки інновацій, зокрема гранти для фермерів на придбання високотехнологічного обладнання та розробку інноваційних рішень. Якщо вони стануть доступними для всіх, це зменшить тиск на малі підприємства або ті, які ще недостатній час перебувають на ринку. Крім того, важливо залучати



приватний капітал та міжнародні інвестиції, розвиваючи партнерські проекти між ІТ-компаніями та агропідприємствами.

Подолання дефіциту кваліфікованих спеціалістів можливо частково вирішити завдяки розвитку освітніх програм і навчальних ініціатив у сфері аграрних технологій. Важливо інтегрувати курси з аналізу даних, машинного навчання та цифрового фермерства в програми аграрних університетів України, а також організовувати тренінги та семінари для фермерів і агропідприємців. Державні й приватні ініціативи, можливо навіть від закордонних партнерів, можуть сприяти створенню освітніх платформ і сертифікаційних програм, які дозволять аграріям здобути необхідні знання для роботи з сучасними технологіями.

Щоб подолати опір змінам, важливо проводити роз'яснювальну роботу серед фермерів, демонструючи переваги штучного інтелекту та його економічну вигоду, успішні результати впровадження на прикладі українських підприємств. Організація пілотних проектів і демонстраційних заходів, де можна побачити реальні результати застосування цифрових технологій, сприятиме підвищенню довіри до інновацій. Крім того, дуже важливо активніше розвивати консультаційну підтримку для фермерів, щоб вони могли легко інтегрувати нові технології у свої господарства.

Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки та захисту даних, оскільки використання штучного інтелекту в агросекторі передбачає збір та обробку великої кількості інформації. Запровадження стандартів безпеки, використання надійних хмарних платформ і проведення навчань з кібербезпеки дозволить мінімізувати ризики витоку даних та кібератак.

Висновки. Впровадження штучного інтелекту у сільське господарство відкриває перед Україною значні можливості для підвищення ефективності агросектору, зниження витрат та адаптації до глобальних викликів, таких як зміна клімату та дефіцит робочої сили. Світовий досвід лідерів галузі показує, що використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси вирощування, автоматизувати польові роботи та покращити прогнозування врожайності, що в результаті сприяє підвищенню ефективності підприємств, збільшенню урожайності та дозволяє фермерам економити власні сили та ресурси.

Попри значний потенціал, Україна досі стикається з низкою викликів, які гальмують впровадження інновацій у аграрну сферу. Основними бар'єрами залишаються нестача інвестицій, висока вартість технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів та стійкість до змін серед аграріїв. Для подолання цих проблем необхідно розширювати державну підтримку, розвивати освітні програми, сприяти локальному виробництву технологічних рішень та популяризувати успішні кейси застосування штучного інтелекту в агросекторі.

Загалом, цифровізація сільського господарства є стратегічним напрямом розвитку України, який може значно зміцнити її позиції на світовому аграрному ринку. Інтеграція штучного інтелекту в агроіндустрію не лише підвищить продуктивність, а й зробить сільське господарство більш екологічним, стійким і прибутковим у довгостроковій перспективі.



Література:

1. Як штучний інтелект та роботи змінюють агросектор [Електронний ресурс]. <https://epravda.com.ua/columns/2024/05/13/713533/>
2. Шевченко А. А., Петренко О. П., Косик Д. В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 130-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-19).
3. Домарацька, О. Роль штучного інтелекту в розвитку аграрного сектору економіки. — СНВ МНАУ, 2020. — с. 48-51.
4. Костюк, Р. В., Романов, Р. О., & Зінченко, Г. К. (2024). Впровадження інноваційних технологій як шлях розвитку аграрного сектору України. Академічні візії, (31). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.11621923>
5. Шевченко Т. В. АГРАРНИЙ МАРКЕТИНГ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. Міжнародна науково-практична конференція "Інновації та їхній вплив на економіку та суспільство". (25 жовтня 2024 року). — Суми. С.122-127.
6. Хилько І. І., Заярнюк Н. І. Штучний інтелект в аграрному секторі економіки. Інформаційні технології у сучасному світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 225-227.
7. Кучмійова Т. С., Мороз Т. О., Шешунова А. В. Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. Modern Economics. 2023. № 39(2023). С. 69-74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-10).

References:

1. Yak shtuchnyy intelekt ta roboty zminyuyut' ahrosetektor [How artificial intelligence and robots are changing the agricultural sector] Retrieved from <https://epravda.com.ua/columns/2024/05/13/713533/> [in Ukrainian].
2. Shevchenko A., Petrenko O., Kosyk D. (2024). Shtuchnyy intelekt v roslynnnytstvi: uspishni keysy ahrarnykh pidpryyemstv [Artificial Intelligence in Crop Production: Successful Cases of Agricultural Enterprises]/ Modern Economics, 47(2024), 130-137. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-19) [in Ukrainian].
3. Domarac'ka, O. (2020). Rol' shtuchnogo intelektu v rozvitku agrarnogo sektoru ekonomiki [The role of artificial intelligence in the development of the agricultural sector of the economy]. SNV MNAU – SNV MNAU, 48-51 [in Ukrainian].
4. Kostyuk, R. V., Romanov, R. O., & Zinchenko, H. K. (2024). Vprovadzhennya innovatsiynykh tekhnolohiy yak shlyakh rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrayiny. [Introduction of innovative technologies as a way to develop the agricultural sector of Ukraine]. Akademichni vizii, (31) – Academic visions, (31). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11621923> [in Ukrainian].
5. Shevchenko T. V. AHRARNYY MARKETYNH ZA DOPOMOHOYU SHTUCHNOHO INTELEKTU [AGRICULTURAL MARKETING WITH THE HELP OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya "Innovatsiyi ta yikhniy vplyv na ekonomiku ta suspil'stvo" – International Scientific and Practical Conference "Innovations and their Impact on the Economy and Society". (October 25, 2024). – Sumy. 122-127 [in Ukrainian].
6. Khylyko I. I., Zayarnyuk N. I. Shtuchnyy intelekt v ahrarnomu sektori ekonomiky [Artificial intelligence in the agricultural sector of the economy]. Informatsiyni tekhnolohiyi u suchasnomu sviti: materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi zdobuvachiv vyshchoyi osvity i molodykh vchenykh – Information technologies in the modern world: materials of the International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists, April 22, 2024. State Biotechnological University. Kharkiv, 2024. P. 225-227[in Ukrainian].
7. Kuchmiiova T., Moroz T., Sheshunova A. (2023). Vykorystannya shtuchnogo intelektu v sil's'komu hospodarstvi [Use of Artificial Intelligence in Agriculture]. Modern Economics, 39(2023), 69-74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-10) [in Ukrainian].





УДК 339.9:331.5(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-543-556](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-543-556)

Жувака Сергій Володимирович здобувач третього рівня вищої освіти (PhD) зі спеціальності 073 Менеджмент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, тел.: (099) 356-41-99, <https://orcid.org/0009-0002-0787-3069>.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТЬ

Анотація. У статті обґрунтовано й концептуалізовано сутнісний зміст понять «глобалізація» та «національний ринок праці» в контексті їх взаємовпливу та взаємозв'язку. Глобалізацію в аспекті трансформації національних ринків праці визначено як процес інтеграції економік окремих країн у глобальну економічну систему, який спричиняє суттєві зміни в структурі зайнятості, попиті на робочу силу та умовах праці. Визначено необхідність врахування впливу глобалізації на посилення міжнародної конкуренції, сприяння розвитку нових технологій, мобільності капіталу та робочої сили, що змінює вимоги до кваліфікації працівників і створює нові економічні можливості та виклики для держав. Показано вплив глобалізації на формування глобальних ланцюгів постачання й аутсорсинг та національних стандартів праці, соціальний захист і трудові відносини, що спричинює необхідність їх адаптації до нових умов. Виявлено вплив глобалізації на зміни у трудовій політиці національних держав в аспекті підвищення вимог до освіти фахівців та мобільності робочої сили, що ставить перед урядами завдання розробки та впровадження ефективних стратегій для збереження конкурентоспроможності та соціальної стабільності. Трансформацію національних ринків праці під впливом глобалізації визначено як складний і багатогранний процес, що охоплює структурні зміни в попиті на робочу силу, соціально-економічні наслідки для зайнятості персоналу та доходів працівників, а також необхідність адаптації трудової політики на рівні окремої держави. Доведено, що глобалізація приносить не тільки нові соціально-економічні можливості, але й різноманітні виклики для різних груп населення, що вимагає реформ в сфері освіти, соціального захисту та трудових відносин. Показано, що збалансоване управління глобальними процесами може забезпечити стійкий розвиток національних ринків праці, сприяючи їх інтеграції в міжнародну економічну систему, з одночасним збереженням соціальної стабільності та високого рівня соціально-економічного розвитку.





Ключові слова: глобалізація, ринок праці, національний ринок праці, трудові ресурси, робоча сила, мобільність, нові технології, міжнародна конкуренція, фахівці, персонал, управління, менеджмент, концептуалізація, поняття, категорія, чинник.

Zhuvaka Serhiy Volodymyrovych PhD candidate in the specialty 073 Management, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, tel.: (068) 388-03-25, <https://orcid.org/0009-0000-5983-7217>.

GLOBALIZATION AS A SIGNIFICANT FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE NATIONAL LABOR MARKET: DEFINING CONCEPTS

Abstract. The article substantiates and conceptualises the essential content of the concepts of ‘globalisation’ and ‘national labour market’ in the context of their mutual influence and interconnection. Globalisation in the aspect of transformation of national labour markets is defined as the process of integration of economies of individual countries into the global economic system, which causes significant changes in the structure of employment, demand for labour and working conditions. The author identifies the need to take into account the impact of globalisation on strengthening international competition, promoting the development of new technologies, capital and labour mobility, which changes the requirements for employee qualifications and creates new economic opportunities and challenges for states. The author shows the impact of globalisation on the formation of global supply chains and outsourcing, as well as national labour standards, social protection and labour relations, which necessitates their adaptation to new conditions. The article reveals the impact of globalisation on changes in the labour policy of national states in terms of increasing requirements for the education of specialists and labour mobility, which poses the task of developing and implementing effective strategies to maintain competitiveness and social stability. The transformation of national labour markets under the influence of globalisation is defined as a complex and multifaceted process that includes structural changes in labour demand, socio-economic consequences for employment and employee income, as well as the need to adapt labour policy at the level of a particular state. It is proved that globalisation brings not only new socio-economic opportunities, but also various challenges for different groups of the population, which requires reforms in the field of education, social protection and labour relations. It is shown that a balanced management of global processes can ensure sustainable development of national labour markets, facilitating their integration into the international economic system, while maintaining social stability and a high level of socio-economic development.

Keywords: globalisation, labour market, national labour market, labour resources, labour force, mobility, new technologies, international competition,





specialists, personnel, management, management, defining, concept, category, factor.

Постановка проблеми. Глобалізація на сучасному етапі постає важливим процесом, що спричиняє глибокі трансформації ринків праці, змінюючи не лише їхню структуру, а й фундаментальні принципи функціонування. Вона відкриває нові можливості для економічного розвитку національних держав, але водночас ставить перед країнами та регіонами складні виклики, пов'язані з адаптацією до мінливих умов сьогодення. З одного боку, під впливом глобалізації ринки праці стають інтегрованішими, а традиційні бар'єри, такі як географічні, економічні та соціальні – менш значущими, що створює нові економічні стандарти, формулює вимоги до кваліфікації робочої сили, змінює попит на професії та призводить до постійного перерозподілу трудових ресурсів у межах глобальної економіки. З іншого боку, трансформація ринків праці, обумовлена глобалізацією, вимагає від національних держав адаптації своїх трудових політик, реформування освітніх систем та впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності власної економіки та достатнього рівня соціальної стабільності. Значущість дослідження глобалізації в контексті трансформації національних ринків праці зростає в умовах швидких змін у світовій економіці, що обумовлені інтеграцією країн та підприємств у глобальну економічну систему. З огляду на перелічене, концептуалізація поняття глобалізації в аспекті трансформації національних ринків праці набуває особливої значущості як для розробки ефективної трудової політики, так і формування стратегії розвитку національного економіки та її адаптації до умов міжнародного конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показує, що концептуалізація понять глобалізації, національних ринків праці та їх трансформації проводилася сучасними дослідниками різноаспектно. Зокрема, визначення категорії «глобалізація» проводили В. Бочан [3], М. Лукашевич [12], І. Михасюк [3], Т. Flew [22], J. E. Stiglitz [25], G. M. Robinson [24], С. М. White [26] та ін.; поняття та «національний ринок праці» – О. Герасименко [8], Л. Волянська-Савчук [4], А. Колот [8], В. Шевчук [20] та ін. Глобалізаційні процеси в сучасному світі описувала А. Лясота [13]. Інноваційність сучасних економік розвинених країн висвітлювали В. Кириленко та Ю. Чалюк [6]. Взаємозв'язок глобалізації та міжнародної економіки характеризували вчені О. Гетманець, Д. Коробцова, Ю. Єжелей [5]. Розвиток цифрової екосистеми міжнародного й національних ринків праці розглядали Р. Атаманюк [2], В. Кудлай [9], Н. Кузнецова [10], Л. Лавриненко [11], О. Черьомухіна, Ю. Чалюк, В. Кириленко [19], а також М. Шкурят, З. Кушко, О. Шкурят [21] і Ю. Чалюк [17-18]. Засади державного регулювання зайнятості





в умовах глобалізації висвітлювали Є. Арістаров, Л. Квятковська, О. Кришан [1]. Сучасний стан та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації досліджувала Л. Киш [7]. Вплив глобалізації на національну економіку визначали В. Риков [14], Д. Різник, В. Ємець, Т. Магнушевська [15], а також І. Томашук [16]. Вплив війни в Україні на економіку США, Великобританії, Канади та Європу проводили Р. Е. Мба та Д. Ф. Васум [23]. Проте концептуалізація понять глобалізації й національних ринків праці в аспекті їх взаємозв'язку і взаємовпливу не проводилася.

Мета статті – концептуалізація понять глобалізації й національних ринків праці в аспекті їх взаємозв'язку і взаємовпливу.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах глобалізація, охоплюючи не лише економічні, а й соціальні, культурні та технологічні процеси, має значний вплив на ринок праці в кожній окремій країні. Вона не тільки створює нові можливості та виклики для національних економік, змінюючи структуру праці, попит на певні професії, а також вимоги до кваліфікації робочої сили. На фоні цих змін постає необхідність дослідження впливу глобалізаційних процесів на трансформацію національних ринків праці, зокрема в аспектах мобільності робочої сили, зміни в управлінні людськими ресурсами, а також адаптації до нових технологій та міжнародних економічних стандартів. Окрім того, трансформація національних ринків праці під впливом глобалізації має прямий зв'язок із конкурентоспроможністю держав на світовій арені, ефективністю використання трудових ресурсів та стабільністю соціально-економічної ситуації в національних країнах.

Аналіз наукових джерел з проблеми дослідження (Є. Арістаров [1], В. Бочан [3], О. Гетманець [5], Ю. Єжелей [5], В. Ємець [15], Л. Квятковська [1], Л. Киш [7], Д. Коробцова [5], О. Кришан [1], М. Лукашевич [12], А. Лясота [13], Т. Магнушевська [15], І. Михасюк [3], В. Риков [14], Д. Різник [15], І. Томашук [16], Т. Flew [22], J. E. Stiglitz [25], G. M. Robinson [24], C. M. White [26] та ін.) дав змогу виокремити низку теоретичних підходів до глобалізації в аспекті її впливу на національні ринки праці.

По-перше, глобалізація визначається як процес економічної інтеграції, процес посилення взаємозв'язків та взаємозалежності між країнами, компаніями, підприємствами та людьми через розвиток міжнародної торгівлі, фінансів та технологій. Вона створює глобальний економічний простір, де капітал, товари і послуги вільно переміщуються між державами. Це, в свою чергу, впливає на ринок праці, створюючи нові можливості для мобільності робочої сили та підвищуючи вимоги до кваліфікації працівників, що змушує країни адаптувати свої трудові політики та системи освіти до нових глобальних реалій.

По-друге, глобалізація розглядається як технологічний процес. Важливо враховувати, що глобалізація в контексті технологій означає інтенсивний розвиток комунікацій, інформаційних технологій та інновацій, які об'єднують



різні країни та економіки. Це дає можливість підприємствам оптимізувати виробництво, обмінюватися знаннями та інноваціями на міжнародному рівні, що змінює структуру зайнятості в кожній окремій країні. На національному ринку праці це означає перехід до нових професій і навичок, зокрема у сфері ІТ та високих технологій, а також збільшення попиту на фахівців, здатних працювати з глобальними інструментами та системами.

По-третє, глобалізація трактується як соціокультурний процес. В цьому аспекті глобалізація – це не лише економічний або технологічний процес, але й соціокультурний, коли на різних рівнях виникають культурні та соціальні зв'язки між різними народами та країнами. Вона сприяє поширенню загальнолюдських соціокультурних цінностей, а також економічних стандартів і практик у сфері праці, що може призвести до уніфікації умов трудової діяльності та прав працівників на глобальному рівні. Водночас вказане актуалізує значні виклики для національних ринків праці, оскільки країни мають знаходити баланс між збереженням власної ідентичності та інтеграцією в глобальну трудову систему.

По-четверте, глобалізація аналізується як економічне скорочення бар'єрів і в такому контексті передбачає зменшення бар'єрів для міжнародної торгівлі, інвестицій та робочої сили, що веде до інтеграції національних економік у єдину світову систему. Це дозволяє компаніям з різних країн співпрацювати та обмінюватися ресурсами, включаючи людський капітал. В результаті на національному ринку праці з'являються нові можливості для професійної мобільності фахівців, а також зростає конкуренція за робочі місця, що може призвести до змін у рівні заробітної плати та умовах трудової діяльності.

По-п'яте, глобалізація обґрунтовується як зміна структури ринку праці. Глобалізація змінює структуру ринку праці, створюючи нові форми зайнятості та трансформуючи традиційні моделі працевлаштування. Завдяки глобальним ланцюгам постачання та аутсорсингу, робочі місця можуть переміщуватися з однієї країни в іншу, що дозволяє підприємствам знижувати витрати. Це з одного боку дає можливість для розвитку нових секторів, але з іншого – спричиняє значні зміни в традиційних галузях і може призводити до скорочення робочих місць у менш конкурентоспроможних країнах.

Результати концептуалізації поняття «глобалізація» в аспекті взаємозв'язку із національними ринками праці подано у таблиці 1.



Таблиця 1

**Концептуалізація поняття «глобалізація» в аспекті
взаємозв'язку із національними ринками праці**

Концепт глобалізації	Вплив глобалізації на національний ринок праці
1. Глобалізація як процес економічної інтеграції	Створення глобального економічного простору, вільний рух капіталу, товарів і послуг. Це сприяє новим можливостям для мобільності робочої сили та підвищує вимоги до кваліфікації працівників. Країни змушені адаптувати свої трудові політики та освітні системи до нових глобальних реалій.
2. Глобалізація як технологічний процес	Інтенсивний розвиток комунікацій та ІТ-технологій об'єднує країни, змінюючи структуру зайнятості. На національному ринку праці зростає попит на фахівців у сфері ІТ та високих технологій. Підвищуються вимоги до кваліфікації працівників, що працюють з глобальними інструментами та системами.
3. Глобалізація як соціокультурний процес	Поширення загальнолюдських цінностей та стандартів праці уніфікує умови трудової діяльності та права працівників. Водночас країни мають знаходити баланс між збереженням національної ідентичності та інтеграцією в глобальну трудову систему.
4. Глобалізація як економічне скорочення бар'єрів	Зменшення бар'єрів для міжнародної торгівлі та робочої сили призводить до інтеграції національних економік. З'являються нові можливості для професійної мобільності фахівців, а також зростає конкуренція за робочі місця, що впливає на рівень заробітної плати та умови праці персоналу.
5. Глобалізація як зміна структури ринку праці	Створення нових форм зайнятості та трансформація традиційних моделей працевлаштування через глобальні ланцюги постачання та аутсорсинг. Це призводить до скорочення робочих місць у менш конкурентоспроможних країнах і зростання нових секторів.

З іншого боку, концептуалізації потребує категорія «національний ринок праці». Вивчення й узагальнення даних наукової літератури (Р. Атаманюк [2], Л. Волянська-Савчук [4], О. Герасименко [8], В. Кириленко [6; 19], А. Колот [8], В. Кудлай [9], Н. Кузнецова [10], З. Кушко [21], Л. Лавриненко [11], Ю. Чалюк [6; 17-19], О. Черьомухіна [19], В. Шевчук [20], М. Шкурат [21], О. Шкурат [21], Р. Е. Мбаї [23], D. F. Wasum [23] та ін.) показує різноманітність економічних підходів до його трактування в контексті глобалізації.

Так, з одного боку, національний ринок праці визначається як система взаємодії попиту та пропозиції праці. При цьому національний ринок праці виступає сукупністю економічних, соціальних і правових умов, що забезпечують взаємодію попиту і пропозиції робочої сили в межах певної країни. Це своєрідний економічний механізм, через який працюючі особи пропонують свої трудові ресурси, а роботодавці – робочі місця, формуючи рівень зайнятості та безробіття. В умовах глобалізації національний ринок



праці зазнає впливу низки міжнародних тенденцій, таких як міжнародна міграція робочої сили, аутсорсинг, та нові стандарти праці, що можуть значно змінювати умови працевлаштування та кваліфікаційні вимоги до фахівців в окремій країні.

З другого боку, національний ринок праці обґрунтовується як регульована частина економічної системи держави. Загалом це частина економіки, у структурі якої функціонує система національних і приватних інститутів, що регулюють процеси найму та працевлаштування фахівців. Сюди входять також законодавчі та нормативні акти, що визначають умови праці, мінімальну заробітну плату, права та обов'язки працівників і роботодавців. У контексті глобалізації національний ринок праці часто зазнає впливу міжнародних угод та стандартів, які формують правила гри на внутрішньому ринку, і змушує держави адаптувати свої трудові політики до нових глобальних реалій.

З третього боку, національний ринок праці виступає як інститут, що формує соціально-економічне середовище, система, у якій зберігається рівновага між соціальними та економічними потребами країни, а також попитом і пропозицією на робочу силу. Ринок праці в таких умовах не лише забезпечує національну економіку робочими ресурсами, але й є важливим фактором соціального розвитку, визначаючи рівень доходів громадян, умови їх життя та можливості для самореалізації. Глобалізація, зі свого боку, змінює рівновагу на рівні окремої країни, оскільки національні ринки праці дедалі більше впливають як на міжнародну конкуренцію, так і на міграційні потоки і транснаціональні компанії.

З четвертого боку, національний ринок праці актуалізується як важливий фактор економічної конкурентоспроможності держави. При цьому слід враховувати, що ринок праці в кожній окремій країні є важливим елементом, який визначає її економічну конкурентоспроможність. Зміни в попиті на робочу силу, її кваліфікацію та спеціалізацію безпосередньо впливають на здатність країни до розвитку та інновацій. Глобалізація змінює цю ситуацію, відкриваючи нові можливості для фахівців, але також створює нові виклики й ризики, зокрема перенасичення ринку праці некваліфікованими працівниками або зниження рівня заробітних плат персоналу через глобальну конкуренцію.

По-п'яте, національний ринок праці трактується як механізм адаптації до глобальних економічних змін. В таких умовах національний ринок праці стає не лише механізмом внутрішньої зайнятості, а й інструментом, через який країна адаптується до змін у світовій економіці. В умовах глобалізації національний ринок праці стає все більш відкритим для зовнішнього впливу, зокрема через глобальні ланцюги постачання, переміщення робочої сили та технологічні інновації. Це вимагає від урядів держав постійного моніторингу ситуації на ринку праці та оперативного реагування на виникаючі зміни, пов'язані з зовнішньоекономічними факторами та міжнародними вимогами.



Результати концептуалізації поняття «національний ринок праці» в аспекті глобалізації подано у таблиці 2.

Таблиця 2

**Концептуалізація поняття «національний ринок праці»
в аспекті глобалізації**

Концепт національного ринку праці	Взаємозв'язок національного ринку праці із глобалізацією
1. Національний ринок праці як система взаємодії попиту та пропозиції праці	Взаємодія попиту та пропозиції робочої сили в межах країни. В умовах глобалізації ринок праці піддається впливу міжнародних тенденцій, таких як міграція робочої сили, аутсорсинг, нові стандарти праці, що змінюють умови працевлаштування та вимоги до кваліфікації працівників.
2. Національний ринок праці як регульована частина економічної системи	Ринок праці регулюється державними установами, законодавчими та нормативними актами, що визначають умови праці. Глобалізація впливає на внутрішній ринок праці через міжнародні угоди та стандарти, змушуючи країни адаптувати трудові політики до нових реалій.
3. Національний ринок праці як інститут, що формує соціально-економічне середовище	Ринок праці визначає рівень доходів громадян та можливості для самореалізації. Глобалізація змінює рівновагу на рівні країни, оскільки національні ринки праці впливають на міжнародну конкуренцію та міграційні потоки.
4. Національний ринок праці як фактор економічної конкурентоспроможності	Зміни в попиті на робочу силу та кваліфікацію впливають на економічну конкурентоспроможність країни. Глобалізація відкриває нові можливості для фахівців, але й створює виклики, як-от перенасичення ринку праці та зниження заробітних плат через глобальну конкуренцію.
5. Національний ринок праці як механізм адаптації компаній до глобальних змін	Ринок праці є інструментом, через який країна адаптується до змін у світовій економіці. Глобалізація вимагає від урядів постійного моніторингу ситуації на ринку праці та швидкого реагування на зміни, пов'язані з міжнародними вимогами та зовнішньоекономічними факторами.

Узагальнення існуючих наукових підходів до трактування категорій «глобалізація» і «національний ринок праці» дало змогу визначити поняття глобалізації як вагомого чинника трансформації національного ринку праці як процес інтеграції національних економік у глобальну економічну систему, який спричиняє значні зміни в структурі зайнятості, попиті на робочу силу та умовах праці в окремих країнах. Важливо враховувати спричинене глобалізацією посилення міжнародної конкуренції, розвитку нових технологій, мобільності капіталу та робочої сили, що змінює вимоги до кваліфікації працівників і формує нові економічні можливості та виклики для країни. Констатуємо, що глобалізація сприяє створенню глобальних ланцюгів постачання, аутсорсингу, а також впливає на стандарти праці, соціальний захист і трудові відносини, що зумовлює необхідність адаптації національних



ринків праці до нових умов. Водночас, глобалізація призводить до трансформації національної трудової політики, підвищення вимог до освіти фахівців та підвищення мобільності робочої сили, що вимагає від урядів розробки й упровадження ефективних стратегій для збереження конкурентоспроможності та соціальної стабільності.

Зазначимо, що глобалізація як надзвичайно потужний і багатогранний процес значно впливає на структуру та функціонування національних ринків праці, спричиняючи різноманітні трансформації – від змін у попиті на конкретні професії до соціально-економічних наслідків, таких як зростання нерівності чи зміни в умовах праці. Оцінка цих трансформацій є складним завданням, яке потребує не лише вивчення структурних змін на ринку праці, але й аналізу соціально-економічних наслідків та ролі держави в адаптації до глобалізаційних процесів. Проте одним з найбільш очевидних наслідків глобалізації є структурні зміни на національних ринках праці. Глобалізація визначає нові економічні реалії, у яких традиційні галузі економіки можуть зазнавати занепаду, а нові індустрії, пов'язані з високими технологіями, інноваціями та інтелектуальною працею, набирають популярності. Зокрема, розвиток таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, робототехніка, автоматизація, а також становлення індустрій, пов'язаних із зеленою енергетикою, охороною здоров'я, наукою та інформаційними технологіями, сприяє істотному зростанню міжнародного попиту на високоосвічену і висококваліфіковану робочу силу.

З іншого боку, розвиток таких інноваційних технологій супроводжується зменшенням попиту на традиційні професії, пов'язані з виробничими, механічними та сільськогосподарськими роботами, оскільки ринки праці все більше потребують фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями, володіти знаннями в галузі програмування, управління проектами, фінансів та інших інноваційних сфер. Перелічені зміни створюють нові можливості для фахівців і компаній, здатних адаптуватися до нових вимог, проте на рівні держави призводить до втрати робочих місць у менш кваліфікованих секторах економіки, що негативно впливає на окремі групи працівників.

Окрім того, глобалізація дає змогу розширити національні ринки праці за рахунок міжнародної спеціалізації та створення нових глобальних ланцюгів постачання, що зумовлює появу нових індустрій і виробничих процесів, які ще кілька десятиліть тому не існували. Це може призвести до зростання числа робочих місць у певних секторах, таких як інформаційні технології, екологічні індустрії та біотехнології. Однак, для більшості національних ринків праці це означає потребу в швидкій адаптації та перепідготовці кадрів до нових умов.

Невід'ємною частиною аналізу трансформацій на ринках праці є оцінка соціально-економічних наслідків глобалізації. Одним із найсуттєвіших наслідків глобалізації є зміни у рівні безробіття. З одного боку, глобалізація може сприяти створенню нових робочих місць у високотехнологічних індустріях, з



іншого – призводить до скорочення робочих місць у традиційних секторах економіки. Наприклад, численні виробничі компанії можуть перемішувати свої потужності в країни з дешевшою робочою силою, що зменшує попит на працю в країнах із розвиненою економікою і може призвести до зростання безробіття в певних регіонах та галузях, зокрема в промисловості або сільському господарстві.

Важливим наслідком змін в структурі ринку праці, спричинених глобалізацією, є зростання соціальної нерівності. Працівники з низьким рівнем кваліфікації або з досвідом роботи в традиційних галузях стикаються з труднощами у пошуку нового місця праці в більш технічно складних секторах. Це може призвести до посилення соціальної нерівності та поглиблення розриву між різними категоріями працівників, де висококваліфіковані спеціалісти отримують значні прибутки, а менш кваліфіковані працівники опиняються в умовах тимчасової зайнятості або низькооплачуваної праці.

Набуває актуальності в умовах глобалізації ще один важливий аспект, а саме дискримінація на ринку праці. Вплив глобальних тенденцій може посилювати соціальну сегрегацію та нерівність на ринку праці через гендерні, расові та етнічні бар'єри. У разі недооцінки соціальних аспектів розвитку ринку праці, нерівність може тільки посилюватися, оскільки менші можливості професійного розвитку отримують найбільш вразливі групи населення. Глобалізація також може призвести до змін у умовах праці та рівні заробітних плат. Для частини працівників глобалізація забезпечує зростання доходів завдяки новим можливостям на міжнародних ринках, проте для інших вона створює умови для зниження заробітної плати через конкуренцію з більш дешевою робочою силою з інших країн. Міжнародний аутсорсинг та офшоринг призводять до того, що компанії все частіше шукають можливості для зменшення витрат на працю, що може негативно позначатися на умовах трудової діяльності фахівців в країнах із високим рівнем цін і соціальних стандартів.

З урахуванням глобалізаційних впливів, важливу роль у розробці та практичному впровадженні політик адаптації ринку праці до нових соціально-економічних умов відіграють держави. Одним з основних завдань національних урядів є забезпечення ефективної трудової політики, яка сприяє рівномірному розвитку ринку праці, підтримці зайнятості та підвищенню рівня кваліфікації працівників. Для цього необхідно інвестувати в освіту та професійну підготовку, забезпечуючи працівників необхідними знаннями і навичками для роботи в нових умовах, що виникають в результаті глобалізації. Важливим елементом адаптації до трансформацій, які відбуваються на ринку праці, є реформи в освіті та професійній підготовці фахівців. Зокрема, виникає необхідність у створенні гнучких освітніх програм, які враховують потреби міжнародного ринку праці, і сприяти розвитку професій, що користуються попитом у глобальній економіці. Це включає інвестиції держави у науково-



технічний прогрес, розширення можливостей для перекваліфікації працівників та підвищення їх кваліфікації.

Окрім підтримки фахівців, залучених в глобальному розподілі праці, державна трудова політика повинна також забезпечити соціальний захист тих груп населення, які можуть постраждати від трансформацій на ринку робочої сили, зокрема безробітних і працівників, які опиняються в умовах нестабільної зайнятості. Важливою складовою має стати підтримка тимчасових робітників, створення системи соціального страхування для безробітних, а також допомога їм в адаптації до нових умов ринку праці. Окрім того, держави повинні активно співпрацювати з міжнародними організаціями та приватними корпораціями для забезпечення етичних стандартів і прав працівників на глобальному рівні.

Висновки. Отже, глобалізацію в аспекті трансформації національного ринку праці визначено як процес інтеграції економік окремих країн у глобальну економічну систему, який спричиняє суттєві зміни в структурі зайнятості, попиті на робочу силу та умовах праці. Важливо враховувати, що глобалізація посилює міжнародну конкуренцію, сприяє розвитку нових технологій, мобільності капіталу та робочої сили, що змінює вимоги до кваліфікації працівників і створює нові економічні можливості та виклики для держав. Глобалізація сприяє формуванню глобальних ланцюгів постачання й аутсорсинг та впливає на національні стандарти праці, соціальний захист і трудові відносини, що вимагає їх адаптації до нових умов. Окрім того, глобалізація призводить до змін у трудовій політиці держав, підвищуючи вимоги до освіти фахівців та мобільності робочої сили, що ставить перед урядами завдання розробки та впровадження ефективних стратегій для збереження конкурентоспроможності та соціальної стабільності. Трансформація національних ринків праці під впливом глобалізації є складним і багатограним процесом, що включає структурні зміни в попиті на робочу силу, соціально-економічні наслідки для зайнятості та доходів працівників, а також необхідність адаптації трудової політики на рівні держави. Глобалізація приносить не тільки нові соціально-економічні можливості, але й різноманітні виклики для різних груп населення, що вимагає від національних урядів ефективної роботи над реформами в сфері освіти, соціального захисту та трудових відносин. Збалансоване управління цими процесами може забезпечити стійкий розвиток національних ринків праці в умовах глобалізації, сприяючи їх інтеграції в міжнародну економічну систему, з одночасним збереженням соціальної стабільності та високого рівня соціально-економічного розвитку.

Література:

1. Арістаров Є., Квятковська Л., Кришан О. Проблемні аспекти державного регулювання зайнятості в контексті глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-172> (дата звернення: 20.03.2025).





2. Атаманюк Р.Ф. Розвиток цифрової екосистеми ринку праці. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4 (96). С. 110-117.
3. Бочан І. О., Михасюк І. Р. Глобальна економіка. Київ : Знання, 2007. 403 с.
4. Волянська-Савчук Л. В. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 21-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_5 (дата звернення: 20.03.2025).
5. Гетманець О. П., Коробцова Д. В., Єжелей Ю. О. Глобалізація та міжнародна економіка: складність інтеграції ринків та економічні наслідки на рівні країн (український досвід). *Академічні візії*. 2023. №. 20. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35cea810-1e85-4730-92c2-73e4dde869cf/content> (дата звернення: 20.03.2025).
6. Кириленко В., Чалюк Ю. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 7-14.
7. Киш Л. М. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів. *East European Scientific Journal*. 2020. Т. 1. № 3 (55). С. 9-16. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24642.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
8. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с.
9. Кудлай В. Глобальні тренди екологічного розвитку світової економіки в умовах цифровізації. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 7-14. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.007 (дата звернення: 20.03.2025).
10. Кузнецова Н.Б. Вплив цифровізації на трансформацію праці та сектор креативної економіки. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. № 4. С. 20-30.
11. Лавриненко Л.М. Цифровізація та її вплив на ринок праці і трудові відносини. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2021. № 1. С. 23-24 (дата звернення: 20.03.2025).
12. Лукашевич В. М. Глобалістика : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2005. 440 с.
13. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи. *Регіональні студії*. 2020. № 23. С. 32-37. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/8.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
14. Риков В. В. Вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку України. *Правове та державне управління*. 2020. № 2. С. 204-210. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/33.pdf (дата звернення: 20.03.2025).
15. Різник Д. В., Ємець В. В., Магнушевська Т. М. Вплив глобалізаційних процесів на українську економіку : аналіз та стратегії. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929> (дата звернення: 20.03.2025).
16. Томашук І. В. Вплив глобалізаційних процесів на сучасні економічні системи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. №1. С. 153-165. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31110.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
17. Чалюк Ю.О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 5. С. 138-143.
18. Чалюк Ю.О. Цифрова конкурентоспроможність країн. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 22-30.
19. Черьомухіна О., Чалюк Ю., Кириленко В. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1039> (дата звернення: 20.03.2025).
20. Шевчук В. О. Концептуалізація поняття «світовий ринок праці». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. Вип. 53. С. 22-27.
21. Шкурат М., Кушко З., Шкурат О. Аналіз стану світового ринку праці в умовах глобальної діджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Вип. 274. С. 66-79.



22. Flew T. Globalization, neo-globalization and postglobalization: The challenge of populism and the return of the national. *Global Media and Communication*. 2020. Vol. 16. Iss. 1. P. 19-39. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742766519900329> (date of application: 03/20/2025).

23. Mbah R. E., Wasum D. F. Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 2022. Vol. 9. Iss. 3. P. 144-153. DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005> (date of application: 03/20/2025).

24. Robinson G. M. Research in Globalization: Editor-in-Chief's introduction. *Research in Globalization*. 2019. Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2019.100001> (date of application: 03/20/2025).

25. Stiglitz J. E. *Globalization and Its Discontents*. New York : W.W. Norton & Co., 2003. 304 p.

26. White C. M. Human nature and globalization's discontents: What the antecedents of ideology tells us about the obstacles to greater global interconnectedness. *Research in Globalization*. 2021. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100038> (date of application: 03/20/2025).

References:

1. Aristarov, Ye., Kviatkovska, L., Kryshan, O. (2024) Problemni aspekty derzhavnoho rehuliuвання zainiatosti v konteksti hlobalizatsii [Problematic aspects of state regulation of employment in the context of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-172> [in Ukrainian].

2. Atamaniuk, R.F. (2023) Rozvytok tsyfrovoy ekosystemy rynku pratsi [Development of the digital ecosystem of the labor market]. *Innovatsiina ekonomika*, 4(96), 110-117 [in Ukrainian].

3. Bochan, I. O., Mykhasiuk, I. R. (2007) *Hlobalna ekonomika* [Global economy]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

4. Volianska-Savchuk, L. V. (2019) Teoretychni zasady rynku pratsi v ekonomichnii systemi [Theoretical foundations of the labor market in the economic system]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1, 21-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_5 [in Ukrainian].

5. Hetmanets, O. P., Korobtsova, D. V., Yezhelyi, Yu. O. (2023) Hlobalizatsiia ta mizhnarodna ekonomika: skladnist intehtatsii rynkiv ta ekonomichni naslidky na rivni krain (ukrainskyi dosvid) [Globalization and international economy: the complexity of market integration and economic consequences at the country level (Ukrainian experience)]. *Akademichni vizii*, 20. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35cea810-1e85-4730-92c2-73e4dde869cf/content> [in Ukrainian].

6. Kyrylenko, V., Chaliuk, Yu. (2020) Innovatsiynist ekonomik svitu [Innovativeness of world economies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 15, 7-14 [in Ukrainian].

7. Kysh, L. M. (2020) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekonomiky v umovakh hlobalizatsiinykh protsesiv [Current state and prospects of economic development in the context of globalization processes]. *East European Scientific Journal*, 1, 3 (55), 9-16. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24642.pdf> [in Ukrainian].

8. Kolot, A.M., Herasymenko, O.O. (2021) *Pratsia XXI: filosofiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia* [Labor XXI: philosophy of change, challenges, vectors of development: monograph]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

9. Kudlai, V. (2023) Hlobalni trendy ekolohichnoho rozvytku svitovoi ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii [Global trends in the ecological development of the world economy in the context of digitalization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 84, 5, 7-14. DOI: https://doi.org/10.33108/galician_visnyk_tntu2023.05.007 [in Ukrainian].

10. Kuznetsova, N.B. (2019) Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu pratsi ta sektor kreatyvnoi ekonomiky [The impact of digitalization on labor transformation and the creative economy sector]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleння*, 4, 20-30 [in Ukrainian].



11. Lavrynenko, L.M. (2021) Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na rynek pratsi i trudovi vidnosyny [Digitalization and its impact on the labor market and labor relations]. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*, 1, 23-24 [in Ukrainian].
12. Lukashevych, V. M. (2005) *Hlobalistyka: navch. posib.* [Globalization: a textbook]. Lviv: Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].
13. Liasota, A. Ye. (2020) Hlobalizatsiini protsesy v suchasnomu sviti ta Ukraini: politychni ryzyky ta perspektyvy [Globalization processes in the modern world and Ukraine: political risks and prospects]. *Rehionalni studii*, 23, 32-37. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/8.pdf> [in Ukrainian].
14. Rykov, V. V. (2020) Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na ekonomichnu bezpeku Ukrainy [The impact of globalization processes on the economic security of Ukraine]. *Pravove ta derzhavne upravlinnia*, 2, 204-210. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/33.pdf [in Ukrainian].
15. Riznyk, D. V., Yemets, V. V., Mahnushevska, T. M. (2024) Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na ukraïnsku ekonomiku: analiz ta stratehii [The impact of globalization processes on the Ukrainian economy: analysis and strategies]. *Akademichni vizii*, 28. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/929> [in Ukrainian].
16. Tomashuk, I. V. (2022) Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv na suchasni ekonomichni systemy [The impact of globalization processes on modern economic systems]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 1, 153-165. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31110.pdf> [in Ukrainian].
17. Chaliuk, Yu. O. (2020) Determinanty tsyfrovizatsii ekonomiky ta suspilstva [Determinants of digitalization of the economy and society]. *Intelekt XXI*, 5, 138-143 [in Ukrainian].
18. Chaliuk, Yu. O. (2020) Tsyfrova konkurentospromozhnist krain [Digital competitiveness of countries]. *Infrastruktura rynku*, 50, 22-30 [in Ukrainian].
19. Cheromukhina, O., Chaliuk, Yu., Kyrylenko, V. (2021) Suchasnyi vymir rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii [Modern measurement of the labor market in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1039> [in Ukrainian].
20. Shevchuk, V. O. (2022) Kontseptualizatsiia poniattia «svitovyi rynek pratsi» [Conceptualization of the concept of «global labor market»]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 53, 22-27 [in Ukrainian].
21. Shkurat, M., Kushko, Z., Shkurat, O. (2024) Analiz stanu svitovoho rynku pratsi v umovakh hlobalnoi didzhitalizatsii [Analysis of the state of the world labor market in the conditions of global digitalization]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 274, 66-79 [in Ukrainian].
22. Flew, T. (2020) Globalization, neo-globalization and postglobalization: The challenge of populism and the return of the national. *Global Media and Communication*, 16, 1, 19-39. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742766519900329> [in English].
23. Mbah, R. E., Wasum, D. F. (2022) Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 9, 3, 144-153. DOI: <https://doi.org/10.14738/assrj.93.12005> [in English].
24. Robinson, G. M. (2019) Research in Globalization: Editor-in-Chief's introduction. *Research in Globalization*, 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2019.100001> [in English].
25. Stiglitz, J. E. (2003) *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton & Co [in English].
26. White, C. M. (2021) Human nature and globalization's discontents: What the antecedents of ideology tells us about the obstacles to greater global interconnectedness. *Research in Globalization*, 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100038> [in English].



УДК 37.035:172.15

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-557-566](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-557-566)

Ладонько Людмила Степанівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри мистецьких дисциплін, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, м. Чернігів, тел.: (0462) 941 178, <https://orcid.org/0000-0002-4105-051X>

Скорик Тамара Володимирівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри мистецьких дисциплін, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Шевченка, м. Чернігів, тел.: (0462) 94-11-78, <https://orcid.org/0000-0002-1442-6024>

Цілина Діана Олександрівна здобувачка 2 курсу факультету дошкільної, початкової освіти і мистецтв, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, м. Чернігів, тел.: (0462) 94-11-78, <https://orcid.org/0009-0003-3905-9317>

РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ У КУЛЬТУРНО-ПАТРІОТИЧНОМУ ВИХОВАННІ МОЛОДІ

Анотація. У статті проаналізовано зміст та напрями діяльності сучасних молодіжних центрів, окреслено підходи до організації молодіжного дозвіллевого простору, визначено роль та значення молодіжних центрів у національно-патріотичному вихованні молоді.

Методологічну основу дослідження складає єдність методів абстрагування, узагальнення, аналізу і синтезу, що дало можливість обґрунтувати проблему дослідження, визначити категоріальний апарат, розкрити теоретичні та методичні засади вирішення означеної проблематики.

Метою статті є дослідження культурно-патріотичного контексту діяльності молодіжних центрів України в умовах російсько-української війни та визначення актуальних форм та засобів культурно-патріотичного виховання.

Авторами введено поняття «культурно-патріотичного виховання», яке визначається як формування ціннісних орієнтирів, громадянської самосвідомості та національної ідентичності у процесі культурно-дозвілєвої діяльності молоді. Визначено принципи роботи молодіжних центрів: громадянська освіта молоді через участь у суспільній діяльності, національно-патріотичне виховання, розвиток волонтерства та мобільності молоді, реалізація творчого потенціалу молодих людей, промоція здорового способу життя, превенція залежностей, зайнятість у вільний час, інтеграція до ринку праці, молодіжне підприємництво.



Аналізування форм організації культурно-дозвілєвої діяльності молоді дозволило виокремити найбільш актуальні та ефективні форми й засоби культурно-патріотичного виховання: творчі заходи, концертні програми, освітні форми, зустрічі з громадськими лідерами та воїнами-ветеранами тощо.

Підкреслено важливість диференційованого підходу у роботі центрів, що дозволяє урахувати різноманітні потреби молоді та зробити центр привабливим і популярним у житті громади. Здійснено аналіз діяльності молодіжних центрів Чернігівської громади та їх ролі у культурно-патріотичному вихованні молоді.

Ключові слова: культурно-патріотичне виховання, молодіжний центр, молодь, культурно-дозвілєва діяльність, дозвілля.

Ladonko Liudmyla Stepanivna Doctor of Economics, professor, Professor of the Department of Artistic Disciplines, T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, tel.: (0462) 94-11-78, <https://orcid.org/0000-0002-4105-051X>

Skoryk Tamara Volodymyrivna Doctor of Pedagogical Sciences (Ed. D.), Professor, Acting Head of the Department of Artistic Disciplines T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, tel.: (0462) 94-11-78, <https://orcid.org/0000-0002-1442-6024>

Tsilyna Diana Oleksandrivna 2nd year student of the Faculty of Preschool, Primary Education and Arts, T. H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, tel.: (0462) 94-11-78, <https://orcid.org/0009-0003-3905-9317>

THE ROLE OF YOUTH CENTERS IN CULTURAL AND PATRIOTIC EDUCATION OF YOUTH

Abstract. The article analyzes the content and directions of activity of modern youth centers, outlines approaches to the organization of youth leisure space, determines the role and significance of youth centers in the national-patriotic education of youth.

The methodological basis of the research is the unity of methods of abstraction, generalization, analysis and synthesis, which made it possible to justify the research problem, define the categorical apparatus, and reveal the theoretical and methodological principles of solving the specified problem.

The purpose of the article is to study the cultural-patriotic context of the activities of youth centers in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war and determine the current forms and means of cultural-patriotic education.

The authors introduce the concept of "cultural-patriotic education", which is defined as the formation of value orientations, civic consciousness and national



identity in the process of cultural and leisure activities of youth. The principles of youth centers' work are determined: civic education of youth through participation in social activities, national-patriotic education, development of volunteering and youth mobility, realization of creative potential of young people, promotion of healthy lifestyle, prevention of addictions, employment in free time, integration into the labor market, youth entrepreneurship.

Analysis of forms of organization of cultural and leisure activities of youth allowed to single out the most relevant and effective forms and means of cultural and patriotic education: creative events, concert programs, educational forms, meetings with public leaders and veterans, etc.

The importance of a differentiated approach in the work of centers is emphasized, which allows to take into account the various needs of youth and make the center attractive and popular in the life of the community. An analysis of the activities of youth centers of the Chernihiv community and their role in the cultural and patriotic education of youth was carried out.

Keywords: cultural and patriotic education, youth center, youth, cultural and leisure activities, leisure.

Постановка проблеми. Тема національно-патріотичного виховання молоді наразі вкрай важлива через системні кризи і виклики, які увійшли в життя молоді: війна, соціальна ізоляція, невпевненість у завтрашньому дні, постійний стан тривожності та емоційної нестабільності. В цих умовах, які посилюються ворожими інформаційними впливами, що часто підривають національну свідомість, молоде покоління стикається з ризиком втрати ідентичності та зниження рівня громадянської самосвідомості й відповідальності.

Як зазначено в «Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України», яку було затверджено ще до великої війни у червні 2022 року: «...нині, як ніколи, потрібні нові підходи і нові шляхи до виховання патріотизму як почуття і як базової якості особистості» [1]. Серед основних складових національно-патріотичного виховання у даній концепції виокремлено: громадянсько-патріотичне, духовно-моральне, військово-патріотичне та екологічне виховання. До цього переліку, зважаючи на значні культурні надбання нашого народу, міжкультурний комунікативний характер глобалізації у європейський простір, хочеться додати ще одну складову – культурно-патріотичну.

Культурно-патріотичне виховання молоді можна визначити як процес формування ціннісних орієнтирів, громадянської самосвідомості та національної ідентичності у процесі культурно-дозвілєвої діяльності.

Молодь – майбутнє нашої країни, тому важливо поглибити їхні патріотичні почуття, любов до рідної землі та допомогти зрозуміти свою



громадянську відповідальність перед суспільством, використовуючи залученість до різних видів культурно-дозвілєвої діяльності.

Виховання патріотизму та поваги до історії й культури своєї країни – одне з основних завдань не тільки освітніх закладів, а й культурних і дозвілєвих організацій різного рівня. У цьому процесі особлива роль належить молодіжним центрам, як одній із форм організації молодіжної роботи, що дає можливість молоді розділити дозвілля з іншими, задовольнити свої культурні, пізнавальні і дозвілєві потреби та розвинути власні таланти [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.. Молодіжні центри, як осередки соціальної активності, самоідентифікації і формування ціннісних орієнтирів молоді в європейському просторі є невід’ємним компонентом молодіжної політики держав і об’єктом наукових праць й досліджень, як зарубіжних, так і українських науковців. Можемо зазначити напрацювання науковців, які мають практичну цінність в межах даного дослідження. Так, серед вітчизняних дослідників, які більш детально розкрити дану проблематику є наукові доробки щодо принципів і засобів реалізації молодіжної політики та організації роботи з молоддю Н. Тілікіної, І. Пеші, О. Вакуленка, Л. Мукосеєвої [2] та інші. Особливої уваги заслуговує дослідження Г. Шевчук, у якому автор детально досліджує особливості й шляхи реалізації національно-патріотичного виховання молоді в умовах повномасштабної російської агресії [3]. Однак, питання ролі молодіжних об’єднань у культурно-патріотичному вихованні молоді у контексті воєнно-політичних викликів для нашої країни потребує більш ретельного вивчення і опрацювання.

Мета статті – дослідити культурно-патріотичний контекст діяльності молодіжних центрів України в умовах російсько-української війни та визначити актуальні форми та засоби культурно-патріотичного виховання.

Виклад основного матеріалу. Фахівці з молодіжної політики дають наступне визначення: «Молодіжний центр – це установа, підприємство, заклад чи організація які реалізують молодіжну політику регіону через ціннісно-орієнтовану молодіжну роботу та створюють можливості для соціалізації молоді, включенні її в активне суспільне життя, задовольняють потреби молоді у дозвіллі та спілкуванні» [4].

Цілі молодіжних центрів зазвичай змінюються відносно періоду існування та формату, однак можемо виділити загальні цілі, що визначають напрямки і характер роботи центрів сьогодні: якісна неформальна освіта та змістовне дозвілля молоді; свідоме формування цінностей та участі молоді у суспільному житті; забезпечення сприятливих умов для всебічного розвитку молоді та підвищення молодіжної участі у процесі прийняття суспільно-важливих рішень [4; 5].

Виходячи із визначення та основних цілей, молодіжні центри в Україні можуть мати різний формат, тобто існувати як молодіжний простір, безпечне середовище, хаб чи соціальна спільнота. Отже, навколо центру формується



певна громада, команда, пов'язана правилами, прагненнями, емоційними та спільними цінностями. Об'єднуючою метою таких організацій є допомога молодим людям розуміти, хто вони є, і що означає бути частиною команди, спільноти, країни.

Для ефективної роботи молодіжного центру важливо залучити якомога більше молоді через різнопланові пропозиції. Це можливо лише тоді, коли діяльність центру справді відповідає інтересам окремих учасників і груп в цілому: пропонуються різноманітні можливості для організації дозвілля, плануються заходи для цільових груп, а також створюються умови для реалізації власних проєктів молоді. Відповідно, для успішної роботи центру необхідно виконати дві ключові умови – розуміти потреби цільової аудиторії та запропонувати їй організовувати дозвілля, що задовольняють ці потреби.

На сьогодні важливо не лише координувати молодіжну роботу, але й активно залучати молодь до життя місцевих громад. Розвиток мережі таких центрів (просторів) по всій країні є одним із способів реалізації молодіжної політики, спрямований на раціональне використання вільного часу, розвиток патріотизму та активної громадянської позиції у молоді.

Такий центр чи простір може бути створений під управлінням комунальної установи, приватної структури чи громадського об'єднання, однак їхні функції залишаються однаковими – об'єднання молодіжної спільноти задля задоволення потреб та формування національно-патріотичних цінностей через культурно-дозвілєву діяльність.

У цьому контексті важливу роль відіграє створена в Україні Асоціація молодіжних центрів. Вона підтримує та координує діяльність таких установ в регіонах, забезпечує ресурсну, методичну та організаційну підтримку, сприяє співпраці між центрами, обміну досвідом і впровадженню сучасних підходів у роботі з молоддю. Завдяки роботі Асоціації молодіжні центри можуть краще адаптуватися до потреб молоді та пропонувати програми, що враховують сучасні соціальні виклики. Наразі по всій території України діє 394 центри молодіжної активності та декілька чекають на відкриття. На основі досвіду діяльності Асоціації молодіжних центрів можна виокремити їх основні принципи роботи, рисунок 1 [5] :

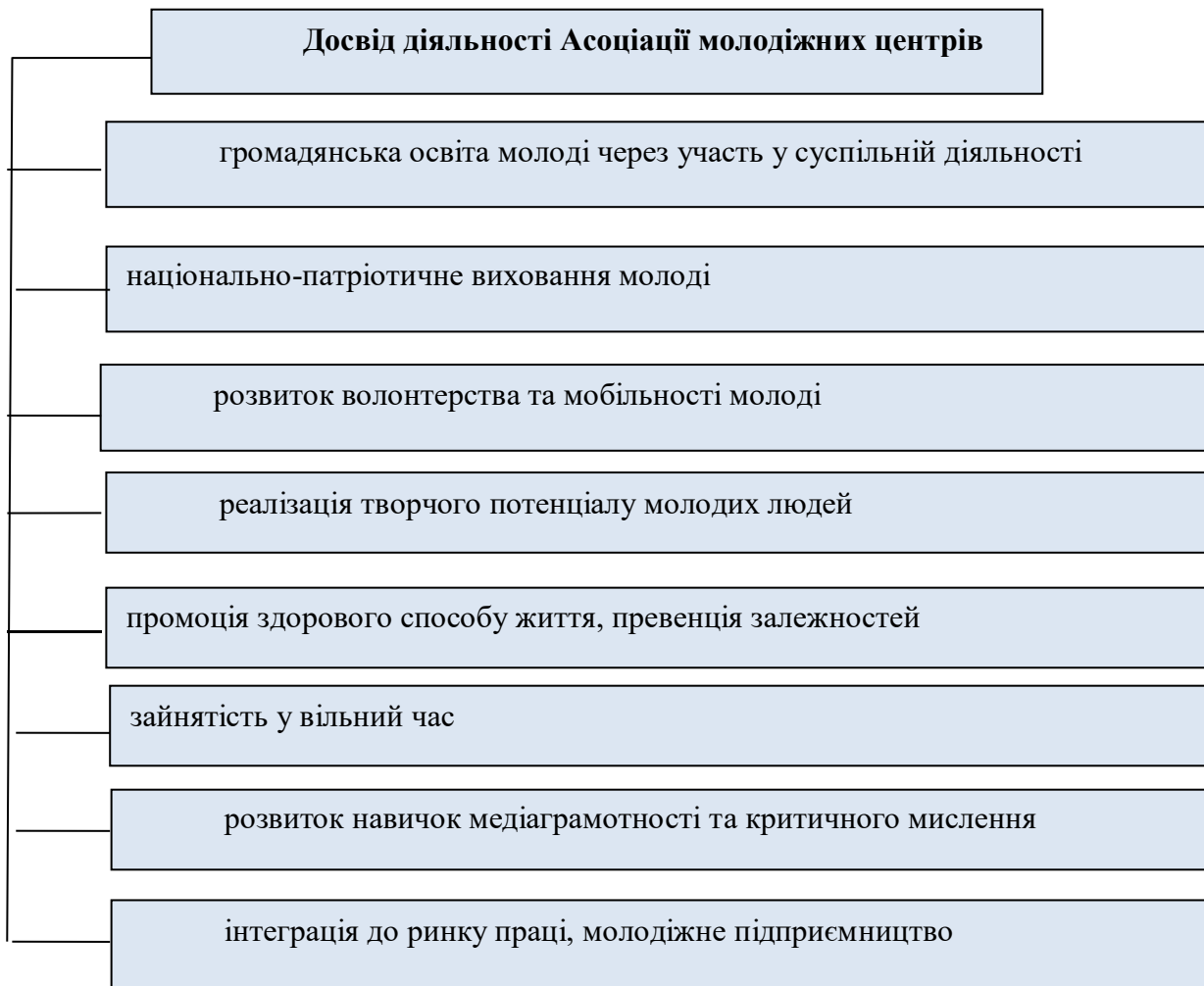


Рис. 1. Принципи роботи молодіжних центрів/просторів

Під час російсько-української війни Асоціація молодіжних центрів України відіграє ключову роль у підтримці молоді, адаптуючи свою діяльність до нових реалій. Молодіжні центри стали осередками, де надається емоційна, психологічна та практична підтримка, а також можливості для розвитку й інтеграції молоді, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Одним із головних напрямків роботи є психологічна підтримка, що включає індивідуальні та групові сесії з фахівцями, тренінги з емоційної стійкості, а також гарячі лінії для молоді, яка переживає стрес і втрати через війну.

З перших днів війни молодіжні центри стали хабами для організації волонтерської діяльності та надання допомоги як військовим, так і цивільним. Значну увагу приділяють патріотичному вихованню: проводяться заходи, що сприяють зміцненню національної свідомості, а молодь активно залучається до волонтерських ініціатив, як-то плетіння маскувальних сіток і допомога переселенцям. Крім того, центри надають молоді можливості для неформальної освіти і отриманні знань, необхідних для збереження життя, зокрема, навчання першої медичної допомоги, кібербезпеки, а також організовують



курси виживання в умовах воєнного стану. Окремо варто виділити роботу з внутрішньо переміщеними особами: впроваджено інтеграційні програми, спрямовані на допомогу в адаптації до нових умов проживання, здобуття нових навичок й можливостей для самозайнятості. Молоді люди можуть брати участь у майстер-класах, тренінгах з підприємництва, що дає змогу їм розвиватися навіть в умовах кризи.

Особливої актуальності під час війни набули відкриті онлайн-простори для реалізації ініціатив та розвитку молоді як великих міст, так і невеликих населених пунктів. У дітей молодшого віку і підлітків особливою популярністю користуються «Клуби за місцем проживання», які надають дітям та молоді приклад дієвого, якісного і безкоштовного способу використовувати свій вільний час корисно і змістовно та мати можливість для позитивної самореалізації своїх можливостей. Важливим аспектом діяльності таких клубів сьогодні є консультативна допомога фахівців, які працюють на постійній основі: психологи, які можуть вислухати й надати пораду щодо вирішення певної психологічної проблеми; соціальні педагоги, які допомагають знайти вихід зі скрутної життєвої ситуації; педагоги-організатори, які допоможуть цікаво і безпечно організувати дозвілля та корисно провести вільний час [6].

У Чернігівській області працює 8 молодіжних центрів – два в Чернігові, шість в містах і селах області (Прилуках, Ніжині, Корюківці, Добрянці, Комарівці, Прогресі) [5]. Чернігівський обласний молодіжний центр (ЧОМЦ) – це багатофункціональний простір для розвитку молоді Чернігівщини, який працює над формуванням активної громадянської позиції, національної самосвідомості та особистісного розвитку. Даний заклад є осередком молоді територіальної громади, де можна реалізувати свої таланти, брати участь у різних соціальних і культурних проєктах, а також знайти підтримку для власних ініціатив. «Чернігівський обласний молодіжний центр знаходиться у самому центрі Чернігова у будівлі, що є архітектурною пам'яткою міста. До початку російського вторгнення територія молодіжного центру займала близько 2500 квадратних метрів простору. Тут знаходились 3 обладнані кінозали, виставковий та музейний простір; великий внутрішній дворик, оснащений всім необхідним для зручного проведення часу. 27 лютого 2022 року внаслідок авіаудару в будівлю влучила російська ракета, завдаючи значних руйнувань. Сьогодні будівля знаходиться в аварійному стані та потребує відбудови» [7].

Молодіжний центр активно впроваджує освітні програми: тренінги з лідерства, проєктного менеджменту, комунікації та публічних виступів, які допомагають молодим людям отримати навички, забезпечивши їхнє особистісне й кар'єрне зростання. Наприклад, учасники програми «Молодь Чернігівщини» навчаються основам підприємництва та лідерства, а в межах курсів із розвитку soft skills молодь опановує важливі навички командної





роботи, критичного мислення та управління конфліктами. Активно залучає молодь до участі в патріотичних акціях, волонтерських та творчих проєктах, які спрямовані на благоустрій міст, допомогу ветеранам, участь у національних і регіональних святах. Крім того, центр підтримує ініціативи молоді, спрямовані на збереження культурної спадщини та патріотичне виховання, такі як молодіжні клуби, творчі гуртки та історичні реконструкції.

В рамках меморандуму про співпрацю з Чернігівською міською Радою громадська організація Ліга оновлення України ONOVA розпочала проєкт оновлення історичної будівлі ЧОМЦ. Руйнування вже нанесено на карту пошкоджень порталу ГІС HUB ONOVA. Триває активна робота над технічними звітами та концепт-проєктом [7]. Тож молодь Чернігова невдовзі повернеться до улюбленого центру творчості та соціокультурної активності.

На даний час актуальним формами культурно-патріотичного виховання у молодіжних центрах/просторах можуть бути [8]: а) творча робота із систематизації та розповсюдження інформації про героїчні вчинки українських військовослужбовців, воїнів добровольчих батальйонів у ході російсько-української війни, волонтерів та інших громадян, які роблять значний внесок у наближення нашої перемоги; б) зустрічі із видатними діячами, громадськими активістами, воїнами-ветеранами, приурочені календарним пам'ятним датам, пов'язаних з історичним минулим України та сьогоденням, звичаями, традиціями українського народу, що допоможе молоді більше дізнатися про героїзм в боротьбі за волю, свободу і незалежність; в) концертні програми з патріотичними піснями, поетичними творами сучасних українських авторів, наших земляків, спрямовані на формування культурної ідентичності та патріотичних цінностей, що допомагає молодим людям усвідомити себе частиною талановитого і непереможного народу; г) інформаційно-масові заходи – фотоконкурси, виставки картин, флешмоби, марафони, історичні, літературні, мовні заходи, націлені на усвідомлення своєї ролі у сучасному світі через призму культурно-мистецьких перформансів; д) зустрічі молоді з працівниками правоохоронних органів, які сприяють формуванню політичної та правової культури, поваги до законів та державної символіки.

Поєднання таких форм роботи має принести позитивні результати у процесі культурно-патріотичного виховання молоді, оскільки для української держави важливо, щоб молодіжні центри формували загальнолюдські цінності та цінності активного громадянства, які впливають на почуття гордості за свою батьківщину, історію, культуру, та бажання бути активним її громадянином.

Висновки. На завершення дослідження можна констатувати, що молодіжні центри виконують важливу функцію формування культурної ідентичності та патріотичних цінностей, допомагаючи молодим людям усвідомити себе частиною спільноти та української нації. У таких центрах молодь має можливість познайомитися з культурною спадщиною, вивчати історію та традиції через цікаві форми культурно-дозвілєвої діяльності, які



часто включають інтерактивні майстер-класи, культурні фестивалі, зустрічі з діячами мистецтва та науки. Це сприяє розвитку цінностей, що об'єднують молодь і надають відчуття причетності до країни з могутнім корінням.

Також молодіжні центри активізують молодих людей на соціальні й волонтерські проєкти, залучаючи їх до діяльності, що сприяє розвитку відповідальності та громадянської свідомості. Від роботи на благо громади до участі у патріотичних заходах, центри поступово формують стійке почуття гордості за країну та готовність захищати її інтереси. Вони стають осередком соціалізації, де молодь навчається співпрацювати, підтримувати один одного та поважати культурне розмаїття, що є основою згуртованого і сильного суспільства.

Таким чином, на рівні територіальних громад молодіжні центри є інструментом культурно-патріотичного виховання свідомого та активного покоління, готового брати відповідальність за майбутнє свого народу і країни, залишаючись при цьому відкритим до світу та інших культурних впливів.

Література:

1. Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України від 06 червня 2022 року № 527. МОН України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#n12> (дата звернення 15.03.25)
2. Молодіжні центри: національні практики створення та організація роботи / за ред. І.В. Пешої. Київ: ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики», 2019. 68 с. (дата звернення 15.03.25)
3. Шевчук Г. Національно-патріотичне виховання молоді в умовах війни. Наукові інновації та передові технології. Київ, 2023. № 5(19). С.630-635
4. Коротка історія молодіжних центрів. Молодіжний працівник. Веб-сайт. URL: <https://youth-worker.org.ua/uncategorized/kortka-istoriya-molodizhnyh-czentriv/> (дата звернення 15.03.25)
5. Асоціація молодіжних центрів України. Веб-сайт. URL: <https://youthcenters.net.ua/> (дата звернення 15.03.25)
6. Позашкільний навчальний заклад «Центр роботи з дітьми та молоддю за місцем проживання» Чернігівської міської ради. Веб-сайт. URL: <http://dozvillya.edukit.cn.ua/> (дата звернення 15.03.25)
7. «Чернігівський обласний молодіжний центр» Чернігівської обласної ради. Веб-сайт. URL: <https://onova.org.ua/projects/chernihivskiy-oblasnyi-molodizhnyi-tsentr-chernihivskoi-oblasnoi-rady> (дата звернення 15.03.25)
8. Форми, методи і засоби національно-патріотичного виховання молоді у сучасних умовах. URL: <https://naurok.com.ua/formi-metodi-i-zasobi-nacionalno-patriotichnogo-vihovannya-molodi-u-suchasni-umovah-stattya-355504.html> (дата звернення 15.03.25)

References:

1. Kontseptsiiia natsionalno-patriotichnoho vykhovannia v systemi osvity Ukrainy vid 06 chervnia 2022 roku № 527 (2022). MON Ukrainy [Concept of national-patriotic education in the education system of Ukraine dated June 6, 2022 No. 527]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0527729-22#n12> [in Ukrainian].
2. Molodizhni tsentry: natsionalni praktyky stvorennia ta orhanizatsiia roboty (2019) / za red. I.V. Pieshoi [Youth centers: national practices of creation and organization of work]. Kyiv: DU «Derzhavnyi instytut simeinoi ta molodizhnoi polityky», 2019. 68 s. [in Ukrainian].





3. Shevchuk H. Natsionalno-patriotychne vykhovannia molodi v umovakh viiny (2023) [National and patriotic education of youth in wartime]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Kyiv, 2023. No 5(19). S.630-635[in Ukrainian].

4. Korotka istoriia molodizhnykh tsentriv. Molodizhnyi pratsivnyk [A brief history of youth centers. Youth worker]. Veb-sait (2025). URL: <https://youth-worker.org.ua/uncategorized/korotka-istoriya-molodizhnyh-czentriv/> [in Ukrainian].

5. Asotsiatsiia molodizhnykh tsentriv Ukrainy. Veb-sait (2025). URL: <https://youthcenters.net.ua/> [in Ukrainian].

6. Pozashkilnyi navchalnyi zaklad «Tsentr roboty z ditmy ta moloddiu za mistsem prozhyvannia» Chernihivskoi miskoi rady. Veb-sait (2025). URL: <http://dozvillya.edukit.cn.ua/> [in Ukrainian].

7. «Chernihivskyi oblasnyi molodizhnyi tsentr» Chernihivskoi oblasnoi rady. Veb-sait (2025). URL : <https://onova.org.ua/projects/chernihivskyi-oblasnyi-molodizhnyi-tsentr-chernihivskoi-oblasnoi-rady> [in Ukrainian].

8. Formy, metody i zasoby natsionalno-patriotichnoho vykhovannia molodi u suchasnykh umovakh (2025) [Forms, methods and means of national-patriotic education of youth in modern conditions]. URL: <https://naurok.com.ua/formi-metodi-i-zasobi-nacionalno-patriotichnoho-vihovannya-molodi-u-suchasnih-umovah-statyya-355504.html> [in Ukrainian].



УДК 352

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-567-579](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-567-579)

Манець Світлана Вячеславівна аспірантка кафедри публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, тел.: (050) 633-0753-11, <https://orcid.org/0009-0000-7912-9437>.

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено механізми стимулювання регіонального розвитку в Україні за допомогою публічно-приватного партнерства. Проаналізовано основні проблеми, що стримують розвиток ППП, такі як недосконалість законодавчої бази, відсутність інституційної підтримки, обмежені фінансові ресурси та низький рівень громадської підтримки. Запропоновано конкретні механізми їх подолання, зокрема вдосконалення нормативно-правового забезпечення, створення регіональних центрів ППП, впровадження навчальних програм для держслужбовців та застосування інноваційних фінансових інструментів. Особливу увагу приділено ролі громадськості у забезпеченні прозорості та ефективності реалізації проектів ППП.

Дослідження підкреслює необхідність активізації співпраці між державою, приватним сектором та громадянським суспільством для досягнення стійкого регіонального розвитку. Наголошено на важливості комплексного підходу до планування та реалізації ППП, що включає інституційну підтримку, фінансові інструменти та громадський контроль. Розглянуто можливість впровадження кращих європейських практик у сфері ППП та їх адаптації до українських реалій.

Окрему увагу в дослідженні приділено інструментам формування сприятливого інституційного середовища для активізації інвестиційної діяльності в регіонах: покращенню нормативного регулювання, розбудова агенцій регіонального розвитку, підвищення кадрового потенціалу, створення сприятливого інвестиційного середовища, побудова механізму прозорого відбору проектів регіонального розвитку. Запропоновано ряд заходів для покращення механізмів конкурсного відбору проектів регіонального розвитку, що дасть змогу спрямувати обмежені бюджетні ресурси на реалізацію найбільш ефективних проектних ініціатив, що матимуть найбільший вплив на досягнення цілей сталого розвитку регіонів.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки регіональних стратегій розвитку та впровадження інвестиційних проектів, що



сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіонів, покращенню якості життя населення та ефективному використанню бюджетних ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для формування державної політики у сфері PPP та стимулювання інноваційного розвитку регіонів.

Ключові слова: регіональний розвиток, публічно-приватне партнерство, фінансові механізми, інвестиційний клімат, проекти регіонального розвитку.

Manets Svitlana Vyacheslavivna postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration" of V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, tel.: (050) 633-0753-11, <https://orcid.org/0009-0000-7912-9437>.

MECHANISMS OF STIMULATING REGIONAL DEVELOPMENT AS A DIRECTION OF REGIONAL POLICY

Abstract. The article examines mechanisms for stimulating regional development in Ukraine through public-private partnership. The main problems that hinder the development of PPP are analyzed, such as the imperfection of the legislative framework, the lack of institutional support, limited financial resources and the low level of public support. Specific mechanisms for overcoming them are proposed, in particular, improving regulatory and legal support, creating regional PPP centers, implementing training programs for civil servants and using innovative financial instruments. Particular attention is paid to the role of the public in ensuring transparency and efficiency of PPP project implementation.

The study emphasizes the need to intensify cooperation between the state, the private sector and civil society to achieve sustainable regional development. The importance of a comprehensive approach to planning and implementing PPPs, including institutional support, financial instruments and public control, is emphasized. The possibility of implementing best European practices in the field of PPPs and their adaptation to Ukrainian realities is considered.

The study pays special attention to the tools for creating a favorable institutional environment for activating investment activities in the regions: improving regulatory regulation, developing regional development agencies, increasing human resources, creating a favorable investment environment, and building a mechanism for transparent selection of regional development projects. A number of measures are proposed to improve the mechanisms for competitive selection of regional development projects, which will allow directing limited budget resources to the implementation of the most effective project initiatives that will have the greatest impact on achieving the goals of sustainable development of the regions.



The results of the study can be used to develop regional development strategies and implement investment projects, which will contribute to increasing the competitiveness of regions, improving the quality of life of the population and effective use of budget resources. The proposed recommendations can become the basis for the formation of state policy in the field of PPP and stimulation of innovative development of regions.

Keywords: regional development, public-private partnership, financial mechanisms, investment climate, regional development projects.

Постановка проблеми. Децентралізація влади в Україні супроводжується передачею значної частини повноважень та ресурсів на регіональний та місцевий рівень, що актуалізує завдання пошуку адекватних фінансово-економічних механізмів підтримки розвитку регіонів. Наразі в Україні такі механізми не в повній мірі відповідають новим реаліям та викликам, що постають перед регіональною політикою в умовах реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади.

Адже, чинна в Україні модель фінансового забезпечення регіонального розвитку характеризується низкою проблем, серед яких недосконалість міжбюджетних відносин, обмеженість власних доходів місцевих бюджетів, неефективність використання бюджетних коштів, непрозорість процедур фінансування проектів регіонального розвитку. Це обумовлює потребу в системному оновленні фінансових інструментів державної підтримки розвитку територій з урахуванням кращого європейського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стимулювання розвитку регіонів – одна з найактуальніших тематик, що досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Серед зарубіжних науковців варто відмітити монументальні доробки таких вчених як: П. Самуельсона, А. Сміта, І. Фішера, Д. Хікса, У. Шарпа; вітчизняних – М.П. Бутка, М.І. Долішнього, О.О. Єрошкіної, І.В. Заблудської, О.М. Іваницької, О.В. Іванченко, В.Ю. Керецман, М.Х. Корецького, Ю.Б. Коротича, О.П. Крайника, М.А. Латиніна, А.С. Лисецького, І. З. Сторонянська, О.Г. Топчієва, В.П. Приходько, Ю.М. Хвесика, та інших. Так, зокрема, сутність, основні напрямки, пріоритети державної регіональної політики становлять науковий інтерес для таких науковців як: Ю. В. Ковбасюк, В. М. Вакуленко, М.І. Небава, М.М. Миколайчук, Л.М. Ткачук, М. К. Орлатий та Д.В. Нехайчук.

Мета статті. Обґрунтувати механізми стимулювання регіонального розвитку в Україні і розробити практичні заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості регіонів України.

Виклад основного матеріалу. Одним з перспективних напрямів оновлення системи управління регіональним розвитком є удосконалення механізму фінансового вирівнювання територій, який має забезпечувати справедливий розподіл бюджетних ресурсів для надання публічних послуг



належної якості в усіх регіонах та громадах. Нині система вирівнювання в Україні базується переважно на збалансуванні доходів місцевих бюджетів шляхом надання базової та реверсної дотацій. Проте такий підхід не враховує відмінності у вартості надання публічних послуг у різних територіальних громадах, зумовлені їх географічним розташуванням, демографічною та поселенською структурою, станом інфраструктури тощо.

Тому доцільним є перехід до більш досконалої формули фінансового вирівнювання, яка б враховувала не лише податкоспроможність, а й об'єктивні потреби у видатках на делеговані державою повноваження з урахуванням специфіки конкретних територій. Запровадження повноцінної системи вирівнювання за видатками дозволить забезпечити територіальну справедливість у фінансуванні освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунальних та інших послуг.

Перспективним напрямом вдосконалення інвестиційної підтримки регіонів є впровадження угод щодо регіонального розвитку як механізму узгодження дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо реалізації в регіоні спільних заходів, програм та проектів. Такі угоди мають визначати зобов'язання сторін щодо спільного фінансування пріоритетних проектів регіонального розвитку, зокрема за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) на умовах конкурсного відбору та співфінансування з місцевих бюджетів. Водночас потребує підвищення ефективності використання коштів ДФРР, зокрема шляхом посилення стратегічної спрямованості проектів, що ним фінансуються, запровадження середньострокового планування та удосконалення процедур конкурсного відбору проектів. Важливо не просто розподіляти кошти ДФРР «за заявками», а концентрувати їх на стратегічно важливих комплексних проектах, які матимуть довгостроковий системний вплив на розвиток регіонів та громад. Для цього доцільно передбачити 4-5-річні плани фінансування з ДФРР, узгоджені зі строками реалізації регіональних стратегій [1].

Ще одним перспективним напрямом удосконалення фінансування регіонального розвитку є розширення фінансової самостійності місцевого самоврядування та нарощування власних доходів територіальних громад. Цьому має сприяти розширення переліку місцевих податків, зборів та інших платежів, підвищення їх фіскальної ролі та мобілізаційної стійкості, вдосконалення адміністрування. Водночас потрібно забезпечити прозорість, відповідальність та підзвітність органів місцевого самоврядування в управлінні бюджетними ресурсами, стимулювати їх до ефективного та результативного використання бюджетних коштів.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючих потреб у фінансуванні проектів регіонального розвитку особливої актуальності набуває налагодження ефективної співпраці між органами публічної влади та приватним сектором. Одним з найперспективніших інструментів такої співпраці є



публічно-приватне партнерство (ППП) як механізм об'єднання зусиль, ресурсів та компетенцій держави та бізнесу для реалізації суспільно важливих проектів, передусім інфраструктурного характеру. Сфера регіонального розвитку відкриває широкі можливості для застосування механізму публічно-приватного партнерства, зокрема для розбудови транспортної та комунальної інфраструктури, реалізації проектів у галузі охорони здоров'я, освіти, туризму та рекреації, житлово-комунального господарства тощо. Залучення приватного сектору до реалізації інфраструктурних проектів дозволяє не лише подолати дефіцит бюджетних інвестиційних ресурсів, але й використати інноваційний потенціал, управлінський досвід та ефективність приватних компаній.

Водночас, розвиток PPP у сфері регіонального розвитку в Україні стримується низкою проблем нормативно-правового, інституційного та організаційно-економічного характеру. Це, зокрема, недосконалість законодавчої бази в частині розподілу ризиків, гарантування прав інвесторів, визначення процедур вибору приватного партнера; відсутність чітких пріоритетів застосування PPP на регіональному рівні; низький рівень кваліфікації та досвіду працівників органів влади щодо підготовки та реалізації проектів PPP; недостатня фінансова спроможність органів місцевого самоврядування [2]. Тому політика сприяння розвитку PPP у регіональному вимірі потребує удосконалення. Перш за все доцільним є визначення в рамках регіональних стратегій розвитку та цільових програм пріоритетних напрямів та сфер застосування механізмів PPP з урахуванням специфіки та потреб конкретних регіонів і громад.

Таблиця 1

«Проблеми та механізми вирішення для розвитку PPP»

Проблема	Механізм вирішення
Недосконалість законодавчої бази	Розробка та прийняття змін до законодавства для врегулювання розподілу ризиків, захисту прав інвесторів та чітких процедур вибору партнерів.
Відсутність пріоритетів PPP на регіональному рівні	Визначення пріоритетних сфер для PPP у регіональних стратегіях та програмах розвитку.
Низький рівень кваліфікації працівників	Запровадження навчальних програм для держслужбовців та посадових осіб щодо управління проектами PPP.
Фінансова неспроможність місцевих органів влади	Використання альтернативних фінансових інструментів (муніципальні облігації, інвестиційні фонди, міжнародне фінансування).
Відсутність інституційної підтримки	Створення регіональних центрів PPP для супроводу та підтримки проектів.
Низький рівень громадської підтримки	Проведення інформаційних кампаній, громадських обговорень та консультацій для забезпечення прозорості та залучення громадськості.

Розроблено автором на основі джерел [3, 4, 5]





Інноваційними механізмами залучення альтернативних фінансових ресурсів у проекти регіонального розвитку є краудфандинг та краудінвестинг. Як підкреслюють О. Васильєв та А. Матвєєва, ці механізми передбачають об'єднання фінансових ресурсів великої кількості осіб завдяки спеціалізованим онлайн-платформам для фінансування тих чи інших проектів. У випадку краудфандингу кошти надаються на безповоротній основі у формі пожертв чи передоплати за певні блага від реалізації проекту. Натомість краудінвестинг передбачає участь інвесторів у капіталі проекту та розподіл між ними майбутнього прибутку від реалізації проекту [6].

Хоча наразі в Україні ці механізми використовуються переважно для фінансування локальних культурних та соціальних ініціатив, вони мають значний потенціал для залучення коштів громадян у більш масштабні проекти регіонального розвитку. Для цього доцільно створити національну краудфандингову платформу на основі державно-приватного партнерства, розробити прозорі правила її функціонування та забезпечити інституційну підтримку з боку органів влади різних рівнів.

Серед перспективних механізмів фінансування регіональних інвестиційних проектів варто виокремити концесію та лізинг комунального майна. Концесія є формою державно-приватного партнерства, за якої приватний інвестор отримує в довгострокове платне користування наявні інфраструктурні об'єкти комунальної власності та зобов'язується інвестувати у їх ремонт, модернізацію чи створення нових об'єктів. В Україні наразі концесія переважно застосовується на загальнодержавному рівні, тоді як її поширення на регіональному та місцевому рівні є досить обмеженим. На думку В. Мельник, розвиток концесійних відносин у регіонах потребує подальшого удосконалення нормативно-правової бази, зокрема спрощення процедур ініціювання та погодження концесії, зменшення фінансових вимог до концесіонерів, розширення сфер їх застосування. Також критично важливим є розвиток компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо юридичних та фінансових аспектів організації концесійних відносин, вибору та структурування проектів, управління концесійними договорами [7].

Лізинг комунального майна є інструментом, що передбачає передання в платне користування майна, що перебуває у комунальній власності, на визначений термін та з правом подальшого його викупу лізингоодержувачем. Зокрема, він може застосовуватися для реалізації енергоефективних проектів, коли енергосервісні компанії купують у лізинг енергоощадне обладнання та повертають лізингові платежі за рахунок отриманої економії коштів на оплату енергії. Проте наразі застосування цього механізму обмежується нерозвиненістю ринку лізингових послуг, недостатньою фінансовою спроможністю та обізнаністю органів місцевого самоврядування.

Ефективним інструментом залучення інноваційного потенціалу та ресурсів у регіональні проекти є створення кластерів як мереж взаємопов'я-





заних та взаємодоповнюючих підприємств, наукових установ та організацій на певній території. Формування інноваційних кластерів дозволяє консолідувати інтелектуальні, матеріально-технічні, фінансові ресурси в межах однієї виробничої системи та прискорити процеси комерціалізації інновацій, виведення на ринок нових продуктів та послуг. У світовій практиці поширеними є промислові, туристично-рекреаційні, агровиробничі, ІТ-кластери, які створюють значну додану вартість та мультиплікативний ефект для розвитку регіонів [8].

В Україні процес розбудови регіональних інноваційних кластерів потребує формування відповідної інституційної, інфраструктурної та фінансової екосистеми. Йдеться передусім про розвиток індустріальних парків, наукових та технологічних парків, бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, що утворюють інфраструктуру підтримки інноваційного процесу в регіонах. Засобами фінансової підтримки кластерів можуть бути цільові державні та регіональні програми, інноваційні ваучери, грантове фінансування досліджень та розробок, компенсація частини витрат інноваційних підприємств.

Перспективним напрямом фінансування проектів регіонального розвитку є використання ресурсів міжнародних фінансових організацій та програм, зокрема кредитних ліній Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку, програм ЄС з регіонального розвитку та транскордонного співробітництва. Залучення цих ресурсів дозволяє не лише отримати фінансові ресурси на пільгових умовах, але й перейняти кращі практики проектного менеджменту та публічного адміністрування. Як засвідчує досвід країн Центрально-Східної Європи, ефективними інструментами залучення міжнародної фінансової допомоги у регіональний розвиток є так звані Секторальні операційні програми, визначені у багаторічних договорах з ЄС щодо фінансування проектів транспортної інфраструктури, енергоефективності, освіти, підтримки малого бізнесу тощо. Доцільним є створення в структурі облдержадміністрацій спеціальних підрозділів з питань співпраці з міжнародними фінансовими установами, які мають сприяти органам місцевого самоврядування в залученні зовнішніх ресурсів [9].

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючих потреб у модернізації регіональної інфраструктури, підвищенні конкурентоспроможності та інноваційності регіональних економік залучення інвестицій стає критичним фактором успішності регіональної політики. Проте наразі в Україні інвестиційна привабливість більшості регіонів залишається низькою, що обумовлено несприятливістю інвестиційного клімату, високими інвестиційними ризиками, недостатнім рівнем захисту прав інвесторів. Тому стратегічним завданням державної політики регіонального розвитку в умовах децентралізації є формування сприятливого інституційного середовища для активізації інвестиційної діяльності в регіонах.



Створення такого середовища потребує реалізації комплексу інституційних змін та застосування різноманітних інструментів стимулювання інвестицій на регіональному рівні. Насамперед йдеться про удосконалення нормативно-правової бази, що регулює інвестиційну діяльність. Доцільним є ухвалення законів про державну підтримку інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки, про індустріальні парки, про захист прав інвесторів. Ці законодавчі акти мають забезпечити прозорі та стабільні «правила гри» для інвесторів, мінімізацію адміністративних бар'єрів, чіткі механізми та інструменти підтримки інвестиційної діяльності на рівні регіонів та громад.

Зокрема, важливим кроком щодо стимулювання інвестицій має стати законодавче закріплення системи фінансових та фіскальних інструментів підтримки інвестиційної діяльності, зокрема податкових пільг, прискореної амортизації, компенсації відсотків за кредитами, надання інвестиційних грантів для інвестиційних проектів у пріоритетних для регіонів галузях.

Інституційним механізмом залучення інвестицій на регіональному рівні має також стати розбудова мережі індустріальних парків, які є територіально відокремленими комплексами, облаштованими відповідною інфраструктурою для розміщення нових виробництв. Згідно кращих міжнародних практик, створення індустріальних парків вимагає встановлення чітких законодавчих рамок їх функціонування, критеріїв надання земельних ділянок та умов підключення до інфраструктурних мереж, вимог до керуючих компаній. Стимулами для залучення інвесторів в індустріальні парки можуть стати податкові та митні преференції, співфінансування державою облаштування їх інфраструктури, надання сервісної підтримки інвесторам через механізм «єдиного інвестиційного вікна» [10].

Розбудова агенцій регіонального розвитку та інших інституцій із залучення інвестицій потребує налагодження їх тісної взаємодії з обласними та місцевими органами влади, бізнес-асоціаціями, торгово-промисловими палатами, закладами вищої освіти. Доцільною є розробка регіональних інвестиційних стратегій і програм за участі цих стейкхолдерів, що визначатимуть пріоритетні напрями та механізми інвестування, а також цільові показники залучення інвестицій у розрізі територій та секторів економіки.

Стратегічну роль у формуванні сприятливого інвестиційного середовища в регіонах відіграє якість людського капіталу та професійних компетентностей посадових осіб, залучених до роботи з інвесторами. Йдеться про необхідність підвищення кваліфікації державних службовців та посадовців органів місцевого самоврядування з питань інвестиційного менеджменту, проектного управління, застосування фінансових інструментів залучення інвестицій, специфіки роботи з іноземними інвесторами тощо. Для цього доцільно започаткувати спеціальні навчальні програми на базі регіональних центрів підвищення кваліфікації, залучати до їх проведення фахівців-практиків, експертів міжнародних організацій.



Не менш важливим чинником інвестиційної привабливості регіонів є наявність кваліфікованих кадрів для роботи на нових високотехнологічних виробництвах. В умовах розвитку інноваційних кластерів та індустріальних парків регіони повинні подбати про модернізацію системи професійно-технічної та вищої освіти, змістовне наповнення освітніх програм відповідно до потреб інвесторів та пріоритетів смарт-спеціалізації, оновлення матеріально-технічної бази закладів освіти. Синергія зусиль бізнесу, регіональної влади та освітніх установ має створити сприятливі умови для нарощування та ефективної реалізації потенціалу кваліфікованої робочої сили в регіонах.

Стимулом для інвестування у розвиток регіонів має також стати покращення національного рейтингу України та її регіонів у міжнародних порівняннях інвестиційної привабливості та легкості ведення бізнесу. Наразі Україна посідає доволі низькі позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності, легкості ведення бізнесу, верховенства права, а її регіони практично відсутні у міжнародних компаративних дослідженнях інвестиційного клімату. Тому важливим завданням є проведення цілеспрямованої інформаційної кампанії щодо промоції інвестиційного потенціалу регіонів на міжнародній арені, участь в інвестиційних виставках та форумах, включення позицій регіонального розвитку до двосторонніх та багатосторонніх міжнародних угод [11].

Важливим напрямом підвищення ефективності державної підтримки розвитку регіонів в умовах децентралізації є перехід від традиційного «ручного» розподілу бюджетних коштів на користь прозорого конкурсного відбору проектів регіонального розвитку. Такий підхід покликаний забезпечити концентрацію обмежених державних ресурсів на реалізації найбільш ефективних та стратегічно важливих для регіонів проектів, стимулювати регіональну та місцеву владу до ініціативності та відповідальності у формуванні якісних проектних пропозицій, залученні до їх реалізації ресурсів бізнесу та громадськості. Наразі в Україні вже запроваджено окремі механізми конкурсного відбору регіональних проектів, зокрема в рамках фінансування за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку та секторальної бюджетної підтримки ЄС. Проте ці механізми потребують подальшого удосконалення в напрямі посилення стратегічної орієнтації проектів, прозорості та об'єктивності процедур їх оцінювання та відбору, моніторингу ефективності використання виділених коштів. Вбачається доцільним, удосконалення конкурсних механізмів підтримки проектів регіонального розвитку має здійснюватися за такими ключовими напрямками.

По-перше, необхідно нормативно закріпити обов'язковість проведення конкурсного відбору для всіх інструментів державної фінансової підтримки розвитку регіонів, включаючи кошти ДФРР, субвенції та дотації з державного бюджету. Винятки можуть становити лише проекти, які мають загальнодержавне стратегічне значення та масштабні наслідки для розвитку регіонів, що обумовлює необхідність їх реалізації за окремими державними цільовими програмами.



По-друге, доцільним є розробка та нормативне закріплення чітких, обґрунтованих та вимірюваних критеріїв оцінки проектів регіонального розвитку та методик обрахування їх економічної та соціальної ефективності. Ці критерії мають враховувати відповідність проектів стратегічним пріоритетам регіонального розвитку, закріпленим у Державній стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегіях, їх інноваційність та вплив на підвищення конкурентоспроможності регіонів, залучення інвестицій, створення нових робочих місць, покращення якості публічних послуг. Також важливою є оцінка обґрунтованості бюджету проекту, рівня співфінансування з боку регіонів та громад, залучення ресурсів приватних інвесторів.

По-третє, учасники конкурсів мають заздалегідь отримувати детальну інформацію про порядок проведення відбору, критерії оцінювання проектів, вимоги до складу та оформлення проектних заявок. Процедури подання проектів повинні бути максимально спрощеними, із застосуванням електронних сервісів та мінімізацією бюрократичних перепон. Водночас проектні заявки мають містити всі необхідні для оцінки елементи, включаючи детальний опис проблеми та шляхів її вирішення, очікувані результати, показники успішності проекту, ключових стейкхолдерів та механізми їх залучення, детальний кошторис витрат та джерела фінансування, календарний план реалізації заходів тощо.

По-четверте, оцінювання та конкурсний відбір проектів повинні здійснюватися максимально неупереджено та прозоро. Для цього доцільним є створення незалежних конкурсних комісій, до складу яких входитимуть не лише представники органів влади, але й експерти з проектного менеджменту, галузеві фахівці, представники громадськості та бізнесу. Члени комісії мають бути відібрані за професійними критеріями, а не за партійними квотами, оцінювати проекти персонально та не зазнавати політичного впливу. Робота конкурсних комісій повинна бути максимально публічною, їхні засідання – проводитися відкрито із забезпеченням онлайн-трансляцій, а протоколи оцінювання – оприлюднюватися.

По-п'яте, важливою складовою конкурсних механізмів є налагодження дієвого моніторингу реалізації проектів-переможців та контролю за ефективністю використання отриманих коштів. Органи влади повинні відслідковувати дотримання календарних графіків виконання проектів, цільове використання бюджетних коштів, досягнення запланованих індикаторів успішності проекту. В разі виявлення порушень вони мають оперативно вживати заходи для їх усунення, аж до зупинення фінансування проектів та повернення виділених коштів. Доцільно запровадити щоквартальне звітування виконавців проектів про хід їх реалізації, публічне представлення та експертне обговорення проміжних результатів.

Запровадження дієвих та прозорих механізмів конкурсного відбору проектів регіонального розвитку дасть змогу спрямувати обмежені бюджетні



ресурси на реалізацію найбільш ефективних проектних ініціатив, що матимуть найбільший вплив на досягнення цілей сталого розвитку регіонів. Це підвищить відповідальність та мотивацію регіональних стейкхолдерів до ініціювання та реалізації якісних проектів, посилить інвестиційну привабливість та спроможність регіонів.

Висновки. З проведеного дослідження доцільно зробити висновки, що для забезпечення сталого економічного зростання регіонів, зниження рівня соціально-економічної нерівності та сприяння підвищенню конкурентоспроможності регіонів України доцільно реалізувати наступні заходи.

1. **Удосконалення механізмів фінансового вирівнювання.** Для стимулювання регіонального розвитку необхідно перейти до більш диференційованої системи фінансового вирівнювання, яка враховуватиме не лише рівень доходів місцевих бюджетів, але й реальні потреби територіальних громад. Запровадження формули, що враховує географічні, демографічні та інфраструктурні особливості регіонів, сприятиме забезпеченню рівного доступу до якісних публічних послуг.

2. **Підвищення ефективності Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР).** Необхідно посилити стратегічну спрямованість фінансованих проєктів, впровадити середньострокове планування та вдосконалити процедури конкурсного відбору. Пріоритет має надаватися масштабним та комплексним проєктам, які забезпечать довгостроковий соціально-економічний ефект.

3. **Розширення фінансової автономії громад.** Важливим кроком є збільшення власних доходів територіальних громад шляхом розширення переліку місцевих податків і зборів, а також покращення адміністрування податкових надходжень. Це сприятиме зростанню фінансової незалежності регіонів та ефективному використанню ресурсів.

4. **Розвиток публічно-приватного партнерства (ППП).** Для активізації інвестиційної діяльності доцільно розширити використання механізмів PPP, зокрема для реалізації інфраструктурних проєктів. Необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, спростити процедури залучення інвесторів та забезпечити рівний розподіл ризиків між державою та бізнесом.

5. **Запровадження інноваційних фінансових інструментів.** Використання механізмів краудфандингу, краудінвестингу, муніципальних облігацій та концесій дозволить залучити додаткові ресурси для фінансування проєктів регіонального розвитку. Створення національної краудфандингової платформи сприятиме залученню коштів громадян та бізнесу.

6. **Підвищення інвестиційної привабливості регіонів.** Для створення сприятливого інвестиційного клімату необхідно розробити регіональні стратегії залучення інвестицій, забезпечити ефективну комунікацію між владою та бізнесом, а також створити індустріальні парки та бізнес-інкубатори. Крім того, важливо вдосконалити систему правового захисту інвесторів та мінімізувати адміністративні бар'єри.



7. **Залучення міжнародних фінансових ресурсів.** Ефективною стратегією є розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та використання кредитних програм, грантів та інвестиційних фондів. Це дозволить впроваджувати масштабні інфраструктурні та соціально-економічні проекти.

8. **Розвиток кадрового потенціалу.** Необхідно проводити навчання та підвищення кваліфікації працівників органів влади з питань управління проектами, залучення інвестицій та роботи з механізмами PPP. Це сприятиме більш ефективному управлінню регіональними проектами.

Перспективним напрямком подальших досліджень є оцінка ефективності впровадження PPP на регіональному рівні (дослідження впливу реалізованих проектів PPP на соціально-економічний розвиток регіонів; розробка методології оцінки ефективності PPP з урахуванням економічних, соціальних та екологічних показників).

Література:

1. Maddock, N. (2018). Fiscal decentralization and inclusive growth: Based on the proceedings of OECD-KIPF meetings in 2016 and 2017. OECD Fiscal Federalism Studies. <https://doi.org/10.1787/24126459>
2. Захаріна, О. В., Сисоєва, Л. Ю., & Теребух, М. І. (2020). Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми розвитку. Економічний простір, (154), 40-44. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-7>
3. Шилепницький, П. І. (2021). Суспільна вартість проектів державно-приватного партнерства. Чернівці: Технодрук.
4. Брайловський, І. А. (2018). Механізм фінансування проектів публічно-приватного партнерства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», (11), 127-132. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11\(39\)-127-132](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11(39)-127-132)
5. Амуц, Д. М. (2020). Концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в контексті забезпечення фінансової безпеки держави. Ефективна економіка, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.74>
6. Васильєв, О. В., & Матвєєва, А. О. (2020). Краудфандинг – сучасний інструмент фінансування розвитку інтелектуального капіталу. Інтелект ХХІ, (2), 127–131. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.24>
7. Мельник, В. В. (2018). Розвиток концесійних відносин: світова практика та українські реалії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 9 (37), 27-32.
8. Соколенко, С. І. (2021). Стратегії економічного зростання та формування нових виробничих систем в епоху глобалізації. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 18, 54-69. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.228023>
9. Мрінська, О., Панкєєва, А., & Кравченко, О. (2020). Державні механізми підтримки регіонального розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів в умовах децентралізації влади в Україні (Policy Paper). Київ: Представництво Фонду Конрада Аденауєра в Україні.
10. Поліщук, О. (2020). Індустріальні парки як каталізатори інвестиційної активності регіонів України. IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми регіоналістики в умовах європейської інтеграції і децентралізації». Тернопіль, 22 жовтня 2020 р.
11. Бондаренко, В. (2020). Сучасні тенденції міжнародної інвестиційної діяльності та їх вплив на економічний розвиток регіонів України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, (10), 67-72.

**References:**

1. Maddock, N. (2018). *Fiscal decentralization and inclusive growth: Based on the proceedings of OECD-KIPF meetings in 2016 and 2017*. OECD Fiscal Federalism Studies. <https://doi.org/10.1787/24126459> [in English].
2. Zakharyna, O. V., Sysoieva, L. Yu., & Terebukh, M. I. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: problemy rozvytku [Public-private partnership in Ukraine: Development issues]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (154), 40-44. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-7> [in Ukrainian].
3. Shylepnytskyi, P. I. (2021). *Suspilna vartist proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [Public value of public-private partnership projects]. Chernivtsi: Tekhnodruk. [in Ukrainian].
4. Brailovskyi, I. A. (2018). Mekhanizm finansuvannia proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva [Mechanism for financing public-private partnership projects]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Ekonomika» – Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy", Economics Series*, (11), 127-132. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11\(39\)-127-132](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-11(39)-127-132) [in Ukrainian].
5. Amunts, D. M. (2020). Kontseptualni zasady rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v konteksti zabezpechennia finansovoi bezpeky derzhavy [Conceptual principles of public-private partnership development in the context of ensuring the financial security of the state]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.74> [in Ukrainian].
6. Vasyliiev, O. V., & Matvieieva, A. O. (2020). Kraudfandynh – suchasnyi instrument finansuvannia rozvytku intelektualnoho kapitalu [Crowdfunding as a modern tool for financing intellectual capital development]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, (2), 127–131. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.24> [in Ukrainian].
7. Melnyk, V. V. (2018). Rozvytok kontsesijnykh vidnosyn: svitova praktyka ta ukraïnski realii [Development of concession relations: global practice and Ukrainian realities]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Ekonomika» – Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy", Economics Series*, 9 (37), 27-32. [in Ukrainian].
8. Sokolenko, S. I. (2021). Stratehii ekonomichnoho zrostannia ta formuvannia novykh vyrobnychkykh system v epokhu hlobalizatsii [Strategies for economic growth and the formation of new production systems in the era of globalization]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 18, 54-69. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.228023> [in Ukrainian].
9. Mrinska, O., Pankeeva, A., & Kravchenko, O. (2020). Derzhavni mekhanizmy pidtrymky rehionalnoho rozvytku ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [State mechanisms for supporting regional development and enhancing the competitiveness of regions under decentralization in Ukraine] (*Policy Paper*). Kyiv: *Predstavnytstvo Fondu Konrada Adenauera v Ukraini*. [in Ukrainian].
10. Polishchuk, O. (2020). Industrialni parky yak katalizatory investytsiinoi aktyvnosti rehioniv Ukrainy [Industrial parks as catalysts for investment activity in Ukraine's regions]. *Proceedings from IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy rehionalistyky v umovakh yevropeiskoi intehtratsii i detsentralizatsii» – The IV International Scientific and Practical Conference «Current Problems of Regional Studies in the Conditions of European Integration and Decentralization»*. Ternopil, October 22, 2020. [in Ukrainian].
11. Bondarenko, V. (2020). Suchasni tendentsii mizhnarodnoi investytsiinoi diialnosti ta yikh vplyv na ekonomichnyi rozvytok rehioniv Ukrainy [Modern trends in international investment activity and their impact on the economic development of Ukraine's regions]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, (10), 67-72. [in Ukrainian].



УДК 331.108.2 (477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-580-591](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-580-591)

Маринчак Роман Олег Олегович аспірант, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0000-0002-2666-4492>

ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Анотація. У статті досліджуються інституційні аспекти політики збереження інтелектуального потенціалу України в контексті глобальних викликів та євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що ефективність державної політики у сфері утримання та повернення висококваліфікованих фахівців безпосередньо залежить від якості інституційного забезпечення, яке формує правові, організаційні та функціональні основи для реалізації відповідних механізмів. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення політики збереження інтелектуального потенціалу та виявлено його ключові недоліки: фрагментарність регулювання, декларативний характер багатьох положень, відсутність спеціалізованого законодавства, застарілість окремих нормативних актів, недостатню увагу до механізмів повернення фахівців, неузгодженість з міграційним законодавством, відсутність дієвих податкових стимулів та недостатню інституціоналізацію. Розглянуто основні державні програми утримання та повернення фахівців. Досліджено інституційну структуру управління інтелектуальним потенціалом, визначено функції та повноваження ключових інституцій та виявлено проблеми координації та взаємодії між ними. Обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення інституційного забезпечення політики збереження інтелектуального потенціалу, серед яких: створення єдиного координаційного органу, розробка і прийняття спеціалізованого законодавства, удосконалення системи моніторингу інтелектуальної міграції, інтеграція міграційної та інноваційної політики, розвиток державно-приватного партнерства, децентралізація політики управління інтелектуальним потенціалом, створення системи стратегічного планування, інституціоналізація взаємодії з науковою діаспорою та розвиток цифрової інфраструктури. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управління інтелектуальним потенціалом України.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, відтік мізків, інституційне забезпечення, управління інтелектуальним потенціалом, утримання талантів, повернення фахівців, інтелектуальна міграція.





Marynychak Roman Oleg Olegovych graduate student of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine, Ivano-Frankivsk, tel.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0000-0002-2666-4492>

INSTITUTIONAL ASPECTS OF INTELLECTUAL POTENTIAL MANAGEMENT POLICY

Abstract. The article examines the institutional aspects of state policy for preserving Ukraine's intellectual potential in the context of global challenges and European integration processes. It substantiates that the effectiveness of state policy in the field of retention and return of highly qualified specialists directly depends on the quality of institutional support, which forms the legal, organizational, and functional foundations for implementing appropriate mechanisms. The current state of regulatory and legal support for the state policy of preserving intellectual potential is analyzed, and its key shortcomings are identified: fragmented regulation, declarative nature of many provisions, lack of specialized legislation, outdated regulatory acts, insufficient attention to mechanisms for the return of specialists, inconsistency with migration legislation, lack of effective tax incentives, and insufficient institutionalization. The main state programs for retaining and returning specialists are considered. The institutional structure of intellectual potential management is studied, the functions and powers of key institutions are defined, and problems of coordination and interaction between them are identified. Priority directions for improving the institutional support of state policy for preserving intellectual potential are substantiated, including: creation of a single coordination body, development and adoption of specialized legislation, improvement of the intellectual migration monitoring system, integration of migration and innovation policies, development of public-private partnerships, decentralization of intellectual potential management policy, creation of a strategic planning system, institutionalization of interaction with the scientific diaspora, and development of digital infrastructure. Implementation of the proposed measures will significantly improve the effectiveness of state policy in the field of preservation and development of Ukraine's intellectual potential.

Keywords: intellectual potential, brain drain, institutional support, intellectual potential management, talent retention, return of specialists, intellectual migration.

Постановка проблеми. Інтелектуальний потенціал нації є визначальним фактором конкурентоспроможності держави в умовах глобальної економіки знань. В епоху четвертої промислової революції саме людський капітал, зокрема його інтелектуальна складова, стає ключовим фактором економічного зростання, технологічного розвитку та національної безпеки. Для України питання ефективного управління інтелектуальним потенціалом



набуває особливої гостроти в контексті масштабних міграційних процесів, обумовлених як соціально-економічними чинниками, так і безпрецедентними викликами, пов'язаними з військовою агресією та її наслідками.

Ефективність державної політики збереження інтелектуального потенціалу безпосередньо залежить від якості інституційного забезпечення, яке формує правові, організаційні та функціональні основи для реалізації відповідних механізмів. Однак, наявна інституційна структура характеризується фрагментарністю, недостатньою координацією та обмеженою спроможністю, що знижує результативність державних заходів. Недосконалість інституційного забезпечення призводить до нераціонального використання обмежених ресурсів та неможливості системного вирішення проблеми збереження інтелектуального потенціалу.

Таким чином, актуальність дослідження інституційних аспектів державної політики збереження інтелектуального потенціалу зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до формування цілісної системи державного управління у цій сфері в умовах обмежених ресурсів та зростаючої глобальної конкуренції за таланти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної політики збереження інтелектуального потенціалу та її інституційного забезпечення привертає значну увагу українських та зарубіжних дослідників. Концептуальні основи управління інтелектуальним потенціалом на національному рівні досліджували В. Геєць [2], І. Мойсеєнко [11], В. Петренко [16], які розглядали інтелектуальний потенціал як стратегічний ресурс інноваційного розвитку держави.

Інституційні аспекти формування та реалізації державної політики у сфері науки, освіти та інновацій аналізували Ю. Бажал [1], Б. Маліцький [7], І. Єгоров [6], О. Муковоз [12], які виявили проблеми фрагментарності та низької ефективності інституційного забезпечення управління науково-технічним розвитком. Окремі аспекти нормативно-правового забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу розглядали Т. Васильців [5], М. Мельник [5], які акцентували увагу на необхідності вдосконалення законодавчої бази для підтримки наукової та інноваційної діяльності.

Незважаючи на значний науковий доробок у даній сфері, недостатньо дослідженими залишаються питання системного аналізу інституційного забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу в Україні, оцінки ефективності існуючих інституцій та механізмів їх взаємодії, а також розробки комплексних підходів до вдосконалення інституційної структури в контексті сучасних викликів.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі інституційних аспектів державної політики збереження інтелектуального потенціалу в Україні, виявленні проблем та суперечностей у функціонуванні відповідної



інституційної структури, а також обґрунтуванні пріоритетних напрямів її вдосконалення в контексті євроінтеграційних процесів та глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу та виявити його недоліки;
- дослідити інституційну структуру формування та реалізації політики збереження інтелектуального потенціалу, визначити функції та повноваження ключових інституцій;
- оцінити ефективність державних програм та ініціатив, спрямованих на збереження інтелектуального потенціалу;
- визначити основні проблеми координації та взаємодії між різними інституціями у сфері управління інтелектуальним потенціалом;
- обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення інституційного забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українських реалій.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції за таланти ефективність державної політики безпосередньо залежить від якості інституційного забезпечення, яке визначає правила гри для всіх учасників процесу та формує систему стимулів і можливостей для реалізації інтелектуального потенціалу в межах національної економіки. Саме інституції встановлюють формальні та неформальні рамки, які або сприяють утриманню талантів у країні, або прискорюють їх відтік за кордон. Тому аналіз чинного інституційного забезпечення є необхідною передумовою для розробки ефективних механізмів протидії "відтоку мізків" та створення привабливого середовища для розвитку інтелектуального потенціалу України.

Інституційне забезпечення процесів утримання та повернення інтелектуального потенціалу в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, які формують законодавчу базу для реалізації державної політики у цій сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Нормативно-правове забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу України

Нормативно-правовий акт	Ключові положення щодо збереження інтелектуального потенціалу
Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність"[20]	Визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування наукової сфери, створює умови для наукової діяльності та передбачає механізми підтримки науковців. Зокрема, у статті 37 закріплено державні гарантії соціально-правового захисту наукових працівників, що є важливим елементом системи утримання інтелектуального потенціалу.





Нормативно-правовий акт	Ключові положення щодо збереження інтелектуального потенціалу
Закони України "Про освіту" [21] та "Про вищу освіту" [18]	Встановлюють правові засади функціонування системи освіти, що є фундаментом формування інтелектуального потенціалу. Ці закони регламентують академічну мобільність, визнання кваліфікацій та дипломів, отриманих за кордоном, що сприяє реінтеграції фахівців, які здобули освіту за межами України.
Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки[24]	Передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості освіти, розвиток науково-технічного потенціалу ЗВО та створення умов для утримання талановитої молоді в системі вищої освіти та науки.
Закон України "Про інноваційну діяльність" [19]	Визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності, що створює інституційну основу для реалізації інтелектуального потенціалу в інноваційних проєктах.
Державна програма розвитку інновацій [4]	Розроблена з метою стимулювання інноваційної діяльності, створення екосистеми інновацій та комерціалізації результатів наукових досліджень.

Аналіз нормативно-правової бази у сфері збереження інтелектуального потенціалу України дозволяє виявити ряд системних особливостей та проблем:

1. Законодавча база складається з різних актів, прийнятих у різний час, що створює певну неузгодженість і відсутність системного підходу, а ключові механізми утримання інтелектуального потенціалу розпорошені між різними нормативними документами, що ускладнює їх комплексну реалізацію.

2. Значна частина норм має рамковий характер без чітких механізмів реалізації та фінансового забезпечення. Наприклад, закони декларують підтримку науковців та інноваторів, але конкретні інструменти та обсяги підтримки часто залишаються невизначеними.

3. В Україні відсутній спеціальний закон, спрямований безпосередньо на утримання та повернення інтелектуального потенціалу, що змушує використовувати загальні норми з різних законодавчих актів.

4. Деякі закони (наприклад, "Про інноваційну діяльність") були прийняті понад 20 років тому і не повністю відповідають сучасним викликам глобалізації та цифровізації.

5. Проаналізована нормативно-правова база більше зосереджена на захисті прав інтелектуальної власності та загальних умовах наукової діяльності, однак недостатньо регламентує механізми реінтеграції фахівців, які працюють за кордоном.

6. Політика утримання інтелектуального потенціалу недостатньо інтегрована з міграційною політикою, що не дозволяє створити комплексні програми повернення та реінтеграції висококваліфікованих фахівців.

7. Незважаючи на декларування податкових пільг для інноваційної діяльності в законодавстві, більшість з них не реалізуються на практиці через конфлікт з податковим законодавством або відсутність механізмів застосування.



8. Нормативно-правова база не передбачає створення спеціалізованих інституцій, відповідальних за координацію політики утримання та повернення інтелектуального потенціалу, що призводить до розпорошення відповідальності між різними органами влади.

Очевидно, що для вдосконалення нормативно-правової бази необхідне прийняття спеціалізованого закону про збереження інтелектуального потенціалу України, гармонізація існуючого законодавства, розробка конкретних механізмів реалізації декларативних норм та їх належне фінансове забезпечення.

Аналіз нормативно-правової бази створює підґрунтя для розуміння інституційного забезпечення політики збереження інтелектуального потенціалу, проте не менш важливим є дослідження конкретних інструментів її реалізації на практиці. Саме тому доцільно перейти до оцінки державних програм утримання та повернення фахівців, які є практичним втіленням законодавчих ініціатив та дозволяють виявити розрив між нормативними деклараціями та їх фактичною імплементацією, а також оцінити ефективність державної політики у сфері збереження інтелектуального потенціалу України з точки зору досягнення конкретних результатів та впливу на динаміку інтелектуальної міграції.

В Україні реалізується декілька державних програм, спрямованих на утримання та повернення фахівців:

1. Програма "Горизонт Європа" [22] – сприяє інтеграції українських науковців у європейський дослідницький простір, що стимулює розвиток наукової кар'єри в Україні з можливістю міжнародної співпраці без необхідності еміграції.

2. Національний фонд досліджень України [15] – забезпечує грантову підтримку наукових досліджень та розробок, що створює фінансові стимули для науковців залишатися в Україні.

3. Програма "Добровільне повернення та реінтеграція" [23] – спрямована на сприяння поверненню висококваліфікованих фахівців з-за кордону та їх реінтеграції в національний ринок праці через надання інформаційної підтримки, допомоги у працевлаштуванні та соціальній адаптації.

4. Президентський університет [17] – проєкт створення інноваційного освітнього закладу світового рівня, що має стати магнітом для талановитих студентів та викладачів, запобігаючи їх відтоку за кордон.

Однак, ефективність цих програм обмежується недостатнім фінансуванням, бюрократичними перешкодами та відсутністю системного моніторингу результативності. Крім того, більшість програм має короткостроковий характер і не забезпечує сталого розвитку механізмів утримання та повернення інтелектуального потенціалу.

Визначальним фактором результативності державної політики збереження людського капіталу є ефективна інституційна структура управління інтелектуальним потенціалом, оскільки вона покликана забезпечити системність, координованість та цілеспрямованість заходів щодо утримання



та повернення висококваліфікованих фахівців, а також створити організаційне підґрунтя для послідовної імплементації нормативно-правових актів та державних програм у цій сфері.

Інституційна структура управління інтелектуальним потенціалом в Україні характеризується багаторівневістю та розпорошеністю функцій між різними органами державної влади (табл. 2).

Таблиця 2

Інституційна структура управління інтелектуальним потенціалом України

Орган	Основні функції та повноваження у сфері управління інтелектуальним потенціалом
Міністерство освіти і науки України [9]	- Формування та реалізація державної політики у сфері освіти і науки - Розробка стандартів освіти та вимог до наукових кадрів - Формування державного замовлення на підготовку фахівців - Координація діяльності наукових установ та ЗВО - Забезпечення академічної мобільності та інтеграції до європейського освітнього простору - Організація атестації наукових кадрів
Міністерство економіки України [8]	- Формування та реалізація інноваційної політики - Створення умов для комерціалізації наукових розробок - Розвиток інноваційної інфраструктури - Сприяння залученню інвестицій у наукоємні галузі - Забезпечення захисту прав інтелектуальної власності - Розробка програм підтримки стартапів та інноваційного підприємництва
Національна академія наук України [13]	- Координація фундаментальних наукових досліджень - Підготовка наукових кадрів через аспірантуру та докторантуру - Розвиток наукової інфраструктури - Міжнародне наукове співробітництво - Експертиза наукових проектів - Організація роботи наукових видань
Державна міграційна служба України [3]	- Реалізація державної міграційної політики - Моніторинг міграційних процесів, у тому числі інтелектуальної міграції - Розробка механізмів регулювання трудової міграції - Сприяння поверненню громадян України з-за кордону - Видача дозволів на імміграцію
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти [14]	- Акредитація освітніх програм - Забезпечення якості вищої освіти - Формування критеріїв оцінювання якості освітньої діяльності - Моніторинг якості освітніх послуг - Сприяння інтеграції системи вищої освіти у світовий освітній простір
Національний фонд досліджень України [15]	- Грантова підтримка наукових досліджень та розробок - Фінансування проектів молодих вчених - Підтримка міжнародної співпраці у сфері науки - Сприяння комерціалізації результатів досліджень - Проведення незалежної експертизи наукових проєктів
Міністерство цифрової трансформації України [10]	- Розвиток цифрової інфраструктури для науки та освіти - Впровадження електронних сервісів для наукової спільноти - Формування політики у сфері ІТ, що впливає на утримання ІТ-фахівців - Сприяння розвитку стартап-екосистеми - Підтримка талантів у сфері цифрових технологій



Інституційна структура управління інтелектуальним потенціалом в Україні характеризується багаторівневістю та фрагментарним розподілом повноважень між різними органами державної влади, що суттєво ускладнює координацію та знижує ефективність державної політики у цій сфері. Основні функції розподілені між Міністерством освіти і науки (формування політики у сфері науки та вищої освіти), Міністерством економіки (інноваційна політика), Національною академією наук (координація фундаментальних досліджень), Національним фондом досліджень (грантове фінансування), Міністерством цифрової трансформації (цифровізація наукової сфери) та Державною міграційною службою (регулювання міграційних процесів). При цьому відсутній єдиний координаційний центр, що призводить до дублювання функцій, неузгодженості дій та ситуативного, а не системного підходу до управління інтелектуальним потенціалом, а невизначеність відповідальності за результати політики утримання та повернення фахівців робить неможливим ефективний моніторинг та оцінку впливу державних програм на динаміку інтелектуальної міграції.

На основі проведеного аналізу інституційного забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу України можна запропонувати такі ключові напрями вдосконалення:

1. Створення єдиного координаційного органу – утворення Національної агенції з питань інтелектуального потенціалу при Кабінеті Міністрів України, яка забезпечуватиме міжвідомчу координацію, моніторинг реалізації та оцінку ефективності політики збереження інтелектуального потенціалу.

2. Розробка і прийняття спеціалізованого законодавства – ухвалення Закону України щодо збереження та розвитку інтелектуального потенціалу України, який би комплексно регулював питання утримання та повернення висококваліфікованих фахівців.

3. Удосконалення системи моніторингу інтелектуальної міграції – створення централізованої інформаційно-аналітичної системи обліку та аналізу міграційних потоків висококваліфікованих фахівців з відповідним методологічним та інституційним забезпеченням.

4. Інтеграція міграційної та інноваційної політики – посилення співпраці між Державною міграційною службою та Міністерством економіки в розробці механізмів реінтеграції фахівців, які повертаються.

5. Розвиток державно-приватного партнерства – формування інституційних механізмів залучення бізнесу до розробки та реалізації програм утримання та повернення інтелектуального потенціалу через спільні проекти, фонди та програми.

6. Децентралізація політики управління інтелектуальним потенціалом – розширення повноважень та відповідальності місцевих органів влади у формуванні регіональних програм утримання талантів з урахуванням потреб регіональних ринків праці.



7. Створення системи стратегічного планування – розробка довгострокової Стратегії управління інтелектуальним потенціалом до 2035 року з чіткими індикаторами ефективності, механізмами моніторингу та оцінки.

8. Інституціоналізація взаємодії з науковою діаспорою – створення Ради української наукової діаспори як консультативно-дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України для залучення досвіду та експертизи українських фахівців, які працюють за кордоном.

9. Розвиток цифрової інфраструктури – створення єдиної цифрової платформи "Інтелектуальний потенціал України", яка об'єднає бази даних про українських фахівців, інформацію про можливості працевлаштування, грантові програми та послуги з реінтеграції.

Реалізація зазначених пропозицій дозволить суттєво вдосконалити інституційне забезпечення державної політики управління інтелектуальним потенціалом України та підвищити її ефективність у протидії "відтоку мізків" та сприянні поверненню висококваліфікованих фахівців.

Висновок.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що інституційне забезпечення державної політики збереження інтелектуального потенціалу України характеризується фрагментарністю, розпорошеністю функцій між численними органами державної влади, відсутністю єдиного координаційного центру та недостатнім рівнем міжвідомчої взаємодії, що суттєво знижує ефективність заходів щодо утримання та повернення висококваліфікованих фахівців. Нормативно-правова база у цій сфері має переважно декларативний характер без належного методологічного та фінансового забезпечення, а державні програми не мають системного характеру та стикаються з проблемами недофінансування і відсутності дієвих механізмів оцінки результативності. Удосконалення інституційного забезпечення політики збереження інтелектуального потенціалу має відбуватися через створення спеціалізованих координаційних структур, прийняття цільового законодавства, розвиток механізмів державно-приватного партнерства, інтеграцію міграційної та інноваційної політики, децентралізацію управління та впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу й аналізу інтелектуальної міграції, що в комплексі забезпечить системний підхід до вирішення проблеми "відтоку мізків" та сприятиме інноваційному розвитку України.

Література:

1. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику "держава – університети – промисловість". Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 76-88. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/econprog_2015_1_8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/econprog_2015_1_8%20(1).pdf)
2. Гесць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. Київ, 2009. 864 с.
3. Державна міграційна служба України: офіційний вебсайт. URL: <https://dmsu.gov.ua>
4. Державна програма розвитку інновацій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019р. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a>





5. Дорожня карта реалізації державної політики збереження людського потенціалу (аспект молоді) для повоєнної відбудови України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2024. Львів. 50 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20240004.pdf>
6. Єгоров І. Ю. Формування державної науково-технічної та інноваційної політики на основі розширеної моделі "потрійної спіралі" (державна-наука-промисловість). Наука та інновації. 2018. № 14 (1). С. 86-89. URL: <https://doi.org/10.15407/scin14.01.086>
7. Маліцький Б. А. Наукоцентрична державна політика як необхідний та ефективний інструмент покращення умов життя в Україні. Наука та наукознавство. 2023. №1 (119). С. 18-33. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8623/7842>
8. Міністерство економіки України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
9. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua>
10. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>
11. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія. Львів: Аверс, 2007. 304 с.
12. Муковоз О. О. Правове регулювання інноваційної діяльності в Україні: проблеми та перспективи. Часопис Київського університету права. 2024. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/9446>
13. Національна академія наук України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.nas.gov.ua>
14. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: офіційний вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua>
15. Національний фонд досліджень України: офіційний вебсайт. URL: <https://nrfu.org.ua>
16. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтелектики і синергізму. Регіональна економіка. 2006. № 3. С. 34-39.
17. Президентський університет. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Президентський_університет
18. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
19. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
20. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
21. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
22. Програма "Горизонт Європа". Офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/evropeyska-ta-evroatlantichna-integratsiya/1-ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovatsiy-gorizont-2020-ta-gorizont-evropa-ta-initsiativi-evropeyskoi-komisii-evropeyskiy-zeleniy-kurs/gorizont-evropa>
23. Програма "Добровільне повернення та реінтеграція". Офіційний вебсайт. URL: <https://refugeelight.bg/uk/articles/dobrovolno-zavrschane-i-reintegraciya>
24. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

References:

1. Bazhal, Yu. M. (2015). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti u znannievomu trykutnyku "derzhava – universytety – promyslovisht" [Development of innovative activity in the knowledge triangle "state – universities – industry"]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economy and Forecasting*, 1, 76-88. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/econprog_2015_1_8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/econprog_2015_1_8%20(1).pdf) [in Ukrainian].



2. Heiets, V. M. (2009). *Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: *NAS of Ukraine, Institute of Economics and Forecasting* [in Ukrainian].
3. State Migration Service of Ukraine: official website. URL: <https://dmsu.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Derzhavna prohrama rozvytku innovatsii [State Program for Innovation Development]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a> [in Ukrainian].
5. Dorozhnia karta realizatsii derzhavnoi polityky zberezheniia liudskoho potentsialu (aspekt molodi) dlia povoiennoi vidbudovy Ukrainy [Roadmap for the implementation of the state policy of preserving human potential (youth aspect) for the post-war reconstruction of Ukraine]. (2024). Lviv: *State Institution "Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine"* [in Ukrainian].
6. Yehorov, I. Yu. (2018). Formuvannia derzhavnoi naukovo-tekhnichnoi ta innovatsiinoi polityky na osnovi rozshyrenoi modeli "potriinoi spirali" (derzhava-nauka-promyslovist) [Formation of state scientific-technical and innovation policy based on the expanded model of the "triple helix" (state-science-industry)]. *Nauka ta innovatsii – Science and Innovations*, 14(1), 86-89. URL: <https://doi.org/10.15407/scin14.01.086> [in Ukrainian].
7. Malitskyi, B. A. (2023). Naukovotsentrychna derzhavna polityka yak neobkhidnyi ta efektyvnyi instrument pokrashchennia umov zhyttia v Ukraini [Science-centric state policy as a necessary and effective tool for improving living conditions in Ukraine]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and Science of Science*, 1(119), 18-33. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/sofs/article/view/8623/7842> [in Ukrainian].
8. Ministry of Economy of Ukraine: official website. URL: <https://www.me.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Ministry of Education and Science of Ukraine: official website. URL: <https://mon.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine: official website. URL: <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Moiseienko, I. P. (2007). *Upravlinnia intelektualnym potentsialom* [Intellectual potential management]. Lviv: Avers [in Ukrainian].
12. Mukovoz, O. O. (2024). Pravove rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Legal regulation of innovation activity in Ukraine: problems and prospects]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/9446> [in Ukrainian].
13. National Academy of Sciences of Ukraine: official website. URL: <https://www.nas.gov.ua> [in Ukrainian].
14. National Agency for Higher Education Quality Assurance: official website. URL: <https://naqa.gov.ua> [in Ukrainian].
15. National Research Foundation of Ukraine: official website. URL: <https://nrfu.org.ua> [in Ukrainian].
16. Petrenko, V. P. (2006). *Upravlinnia vykorystanniam intelektualnoho potentsialu liudskykh resursiv na zasadakh sintelektiky i synerhizmu* [Management of the use of intellectual potential of human resources on the basis of syntelectics and synergism]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 3, 34-39 [in Ukrainian].
17. Prezydentskyi universytet [Presidential University]. Wikipedia: free encyclopedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Президентський_університет [in Ukrainian].
18. Pro vyshchu osvitu [On Higher Education]: Law of Ukraine dated July 1, 2014 No. 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].



19. Pro innovatsiinu diialnist [On Innovation Activity]: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> [in Ukrainian].
20. Pro naukovu i naukovo-tekhnicnu diialnist [On Scientific and Scientific-Technical Activity]: Law of Ukraine dated November 26, 2015 No. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> [in Ukrainian].
21. Pro osvitu [On Education]: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
22. Prohrama "Horyzont Yevropa" [Horizon Europe Program]. Official website. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/evropeyska-ta-evroatlantichna-integratsiya/1-ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovatsiy-gorizont-2020-ta-gorizont-evropa-ta-initsiativi-evropeyskoi-komisii-evropeyskiy-zeleniy-kurs/gorizont-evropa> [in Ukrainian].
23. Prohrama "Dobrovilne povernennia ta reintehratsiia" [Voluntary Return and Reintegration Program]. Official website. URL: <https://refugeelight.bg/uk/articles/dobrovolno-zavrschane-i-reintegraciya> [in Ukrainian].
24. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021-2031 roky [Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021-2031]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 28, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].



УДК 338.48

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-592-603](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-592-603)

Марусяк Ігор Васильович аспірант другого року навчання кафедри адміністративного та фінансового менеджменту за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування», Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-6387-7049>

Гуц Роман Богданович аспірант другого року навчання кафедри адміністративного та фінансового менеджменту за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування», Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-6613-7441>

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. З огляду на сучасні виклики, спричинені військовими діями в Україні та веденням російсько-української війни, значна частина туристичної інфраструктури зазнала руйнувань, що зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних підходів до відновлення та подальшого розвитку туристичної галузі. Дослідження базується на концепції сталого розвитку, яка враховує економічні, соціокультурні та екологічні аспекти функціонування туристичної сфери. Розглянуто взаємозв'язок елементів моделі сталого туризму та їхній вплив на економіку та напрями державного регулювання. Окреслено основні напрями державного регулювання сталого туризму, зокрема стимулювання інвестицій у туристичну інфраструктуру, розвиток локального туризму, цифровізацію галузі та інтеграцію екологічних стандартів. У післявоєнний період важливими чинниками успіху туристичного сектору є підтримка внутрішнього туризму, відновлення зруйнованих об'єктів та створення безпечного середовища для туристів. У статті запропонована модель розвитку сталого туризму в умовах воєнного стану, яка дозволяє оцінити вплив туристичної діяльності на економіку, суспільство, культуру та природне середовище. У статті проаналізовано економічний ефект від туризму через мультиплікаційний механізм, який включає прямий, опосередкований та індукований вплив на зайнятість, доходи населення та інвестиційну активність. Соціокультурний аспект досліджено з точки зору збереження культурної спадщини, покращення якості життя та впливу туризму на ідентичність місцевих громад. Особливу увагу приділено екологічному навантаженню та необхідності впровадження «зелених» технологій для зменшення негативного впливу на



довкілля. Результати дослідження можуть бути використані для формування ефективної державної політики розвитку туризму, що сприятиме економічному зростанню країни, збереженню культурних традицій та мінімізації екологічних ризиків. Запропонована модель розвитку сталого туризму є адаптивним інструментом для оцінювання і прогнозування розвитку галузі у кризових умовах та у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: сталий розвиток, сталий туризм, економічний вплив, екологічний вплив, соціокультурний вплив, державна політика, воєнний стан.

Marusyak Ihor Vasylovych second-year postgraduate student of the Department of Administrative and Financial Management, specialty 281 "Public Management and Administration", Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-6387-7049>

Huts Roman Bohdanovych second-year postgraduate student of the Department of Administrative and Financial Management, specialty 281 "Public Administration and Administration", Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-26-30, <https://orcid.org/0009-0009-6613-7441>

MODEL FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Abstract. Given the current challenges caused by military operations in Ukraine and the conduct of the Russian-Ukrainian war, a significant part of the tourism infrastructure has been destroyed, which necessitates the search for new strategic approaches to the restoration and further tourism industry development. The study is based on the concept of sustainable development, which takes into account the economic, socio-cultural and environmental aspects of the tourism sector functioning. The relationship between the elements of the sustainable tourism model and their impact on the economy and state regulation is considered. The main state regulation directions of sustainable tourism are outlined, in particular, stimulating investment in tourism infrastructure, developing local tourism, digitizing the industry and integrating environmental standards. In the post-war period, important factors for the success of the tourism sector are supporting domestic tourism, restoring destroyed facilities and creating a safe environment for tourists. The article proposes a model for the sustainable tourism development under martial law, which allows assessing the impact of tourism activities on the economy, society, culture and the natural environment. The article analyzes the economic effect of tourism through a multiplier mechanism, which includes direct, indirect and induced effects on employment, incomes and investment activity. The socio-cultural aspect





is studied from the point of view of preserving cultural heritage, improving the quality of life and the impact of tourism on the local communities' identity. Particular attention is paid to the environmental load and the need to implement "green" technologies to reduce the negative impact on the environment. The results of the study can be used to form an effective state policy for tourism development, which will contribute to the country's economic growth, the preservation of cultural traditions and the minimization of environmental risks. The proposed model of sustainable tourism development is an adaptive tool for assessing and forecasting the development of the industry in crisis conditions and in the long term.

Keywords: sustainable development, sustainable tourism, economic impact, environmental impact, socio-cultural impact, state policy, martial law.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна суттєво вплинула на туристичний сектор, призвівши до зменшення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та зміни пріоритетів у виборі туристичних напрямків. У таких умовах розробка нових моделей управління, які враховують поточну ситуацію, є надзвичайно важливою для забезпечення стійкості та відновлення галузі. Сталий туризм може стати ефективним інструментом для адаптації туристичного сектору до нових реалій, сприяючи його відновленню та подальшому розвитку в умовах нестабільності та кризи. Розвиток сталого туризму є важливим, оскільки він сприяє збереженню природних ресурсів та біорізноманіття, передбачає раціональне використання довкілля та мінімізацію негативного впливу туристичної діяльності. Крім цього, сталий туризм підтримує місцеві громади, створюючи робочі місця, розвиваючи інфраструктуру та сприяючи економічному зростанню регіонів. Це особливо актуально для сільських і депресивних територій, де туризм може стати ключовим чинником розвитку у післявоєнний період. Розвиток сталого туризму є не лише вигідною стратегією для туристичної галузі, а й необхідною умовою для збереження навколишнього середовища, культурної спадщини та соціально-економічного добробуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері сталого туризму зосереджені на оцінці його економічного, соціокультурного та екологічного впливу, а також на визначенні ключових механізмів регулювання галузі в умовах кризових ситуацій (І. Єрко[1], К. Бабов, Т. Безверхнюк, І. Бабова [2]). Вчені досліджують роль туризму як інструменту економічного відновлення регіонів (Г. Гапоненко, О. Євтушенко, І. Шамара, І. Сичугова [3], Н. Якименко-Терещенко, Т. Чайка, В. Холодок [4]), що постраждали від військових конфліктів, підкреслюючи важливість розвитку внутрішнього туризму, державних програм підтримки та залучення іноземних інвестицій. Значна увага приділяється екологічному аспекту сталого туризму, зокрема впровадженню «зелених» технологій, мінімізації антропогенного навантаження на природні території та розвитку екотуризму (В. Любченко [5],



С. Тищенко, А. Осіпчук [6]). Також актуальними є дослідження щодо цифровізації туристичної галузі, зокрема впровадження смарт-технологій, використання штучного інтелекту для прогнозування туристичних потоків та підвищення якості туристичних послуг (І. Кулиняк, О. Корпало [7], М. Шевелюк [8]). Дослідження міжнародних організацій, таких як Всесвітня туристична організація (UNWTO), підтверджують важливість адаптації туристичної сфери до глобальних викликів, зокрема воєнних конфліктів та екологічних криз.

У сучасних наукових публікаціях наголошується на необхідності адаптації міжнародного досвіду сталого туризму до українських реалій, враховуючи специфіку відновлення галузі після воєнних дій (О. Клок [9], О. Макар, О. Роїк [10]). При цьому особливий акцент робиться на ролі державного регулювання, стратегічного планування та партнерства між державним і приватним секторами для забезпечення стійкого розвитку туристичної сфери (О. Іванько [11], Н. Статівка, М. Бублій [12]).

Незважаючи на значний обсяг наукових публікацій, питання розвитку сталого туризму в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженим, що визначає актуальність даної роботи.

Метою статті є розроблення моделі розвитку сталого розвитку туризму в Україні в умовах воєнного стану, яка враховує економічний, соціокультурний та екологічний вплив.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сталого туризму в Україні під час війни вимагає адаптації до сучасних викликів та використання нових стратегій. Модель сталого туризму в умовах воєнного стану повинна включати три основні складові: економічну, екологічну та соціокультурну.

1. Економічна складова:

- диверсифікація туристичних напрямів: розвиток безпечних регіонів (Закарпаття, Львівщина, Буковина, Волинь);
- підтримка малого та середнього бізнесу: субсидії, гранти, пільгові кредити для локальних туристичних підприємств;
- розвиток військово-історичного туризму: створення екскурсійних маршрутів, пов'язаних із подіями війни;
- цифровізація туризму: розвиток онлайн-платформ, віртуальних турів та мобільних додатків.

2. Екологічна складова:

- екоорієнтовані туристичні продукти: екотуризм, агротуризм, національні парки;
- відновлення зруйнованих територій: екореконструкція туристичних об'єктів після бойових дій;
- енергозбереження та зелена енергетика: використання відновлюваних джерел енергії в туриндустрії.

3. Соціокультурна складова:

- реабілітаційний туризм: розробка програм для військових, ветеранів, переселенців (санаторно-курортне лікування);



– підтримка культурної спадщини: збереження та популяризація українських традицій, ремесел, мистецтва;

– безпекові заходи: чіткі маршрути евакуації, укриття для туристів, підготовка персоналу до кризових ситуацій.

Модель сталого туризму повинна сприяти відновленню та розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану, забезпечуючи баланс між економічним розвитком, безпекою та екологічною стійкістю.

У сучасних умовах воєнного стану туристична галузь України зазнала значних трансформацій, що вимагають нових підходів до її розвитку. Сталий туризм стає ключовим елементом відновлення економіки, збереження довкілля та підтримки місцевих громад. Для ефективного управління цим процесом необхідно впроваджувати комплексну модель, що враховує економічні, екологічні та соціокультурні аспекти [13]. Нижче подано табл. 1, яка описує кожен зі складових моделі сталого туризму, їхній вплив на економіку та напрями державного регулювання.

Таблиця 1

Складові моделі сталого туризму в Україні в умовах воєнного стану

Складова	Вплив на розвиток економіки	Напрями державного регулювання
Економічна	– диверсифікація туристичних напрямів сприяє розвитку безпечних регіонів; – залучення інвестицій у туристичний сектор; – стимулювання малого та середнього бізнесу в туристичній сфері; – створення нових робочих місць у сферах гостинності, транспорту, готельного та ресторанного бізнесу.	– надання пільгових кредитів та субсидій для туристичних підприємств; – інвестування в інфраструктуру безпечних туристичних регіонів; – розвиток програм підтримки військово-історичного туризму; – цифровізація туризму (онлайн-ресурси, мобільні додатки, віртуальні тури).
Екологічна	– формування попиту на екотуризм, агротуризм, природні заповідники; – відновлення та адаптація зруйнованих туристичних об'єктів; – впровадження енергоефективних технологій у туристичній інфраструктурі.	– впровадження екологічних стандартів у туристичний бізнес; – створення програм відновлення пошкоджених екосистем; – розвиток зелених енергетичних проєктів у туризмі.
Соціокультурна	– підвищення рівня зайнятості за рахунок розвитку сфери гостинності та послуг; – розвиток реабілітаційного туризму для ветеранів та переселенців; – популяризація української культури, збереження історичної спадщини.	– державні програми підтримки культурних ініціатив; – створення безпечних умов для туристів (укриття, евакуаційні маршрути); – організація соціальних проєктів для ветеранів та ВПО.

Джерело: сформовано авторами





Щоб описати економічний, екологічний та соціокультурний вплив сталого туризму на економічний розвиток країни за допомогою економіко-математичної моделі, потрібно врахувати ключові змінні та їхні взаємодії [14]. Розглянемо можливу структуру такої моделі.

1. Економічний вплив.

Модель економічного впливу туризму базується на мультиплікаторному підході, що дозволяє оцінити, як туристичні витрати розповсюджуються в економіці через прямі, опосередковані та індуковані ефекти [15] та виражається за допомогою формули:

$$E = D + I + I_{nd}, \quad (1)$$

Де E – загальний економічний вплив;

D – прямий вплив (доходи від туризму) – це безпосередні витрати туристів на житло, транспорт, харчування, розваги та інші послуги;

I – опосередкований вплив (зростання попиту на місцеві товари та послуги) – це додатковий дохід компаній, що постачають товари та послуги для туристичного сектору (наприклад, виробники продуктів харчування для готелів і ресторанів);

I_{nd} – індукований вплив (додаткові витрати місцевого населення) – це зростання споживчих витрат місцевого населення, яке отримує доходи від туризму та витрачає їх у своїй громаді.

Прямий вплив можна описати математично таким чином:

$$D = \sum_{i=1}^n T_i \times S_i, \quad (2)$$

де T_i – кількість туристів, які подорожують у межах певного туристичного сегмента (наприклад, курортний туризм, екотуризм, культурний туризм);

S_i – середні витрати одного туриста в цьому сегменті.

Опосередкований вплив (I) визначається за допомогою мультиплікатора (m), який показує, наскільки сильно кожна туристична грошова одиниця генерує додаткові витрати в суміжних секторах економіки [16] та виражається за допомогою формули:

$$I = m \times D, \quad (3)$$

де m – коефіцієнт мультиплікатора.





Індукований вплив (I_{nd}) визначає, яку частину отриманих доходів місцеві жителі витрачають у своїй економіці:

$$I_{nd} = c \times (D + I), \quad (4)$$

де c – коефіцієнт витрат, який показує, скільки відсотків отриманого доходу витрачається на внутрішньому ринку.

2. Екологічний вплив.

Модель екологічного впливу оцінює, як туризм впливає на довкілля, враховуючи рівень навантаження на природні ресурси та заходи щодо їхнього збереження. Основна ідея – визначити баланс між шкодою, яку завдає туризм, і заходами, спрямованими на її зменшення [17]. Екологічний вплив можна виразити як різницю між екологічним навантаженням та заходами з його пом'якшення:

$$E_c = L - M, \quad (5)$$

де E_c – загальний екологічний вплив, тобто рівень негативного або позитивного впливу туризму на довкілля;

L – екологічне навантаження, яке створюється туристичною діяльністю (споживання ресурсів, викиди, забруднення);

M – заходи з пом'якшення екологічного навантаження (екологічні інвестиції, природоохоронні проєкти, рекультивація земель тощо).

Якщо $L > M$, то екологічний баланс є негативним, тобто туризм шкодить довкіллю. Якщо $M > L$, то екологічні ініціативи переважають і довкілля покращується.

Екологічне навантаження визначається формулою:

$$L = \sum_{i=1}^n T_i \times R_i, \quad (6)$$

де R_i – середній рівень використання ресурсів одним туристом у цьому виді туризму (наприклад, кількість спожитої води, викиди CO_2 , обсяг відходів).

Формула показує, що екологічний вплив зростає пропорційно до кількості туристів і рівня споживання ресурсів.

Заходи з пом'якшення виражаємо математично таким чином:

$$M = p \times E, \quad (7)$$

де p – частка економічного доходу від туризму, спрямована на екологічні заходи (наприклад, фінансування національних парків, програми утилізації відходів, модернізація систем водопостачання).



Ця формула вказує, що чим більше коштів спрямовується на екологічні заходи, тим меншим буде загальний негативний вплив туризму.

3. Соціокультурний вплив.

Соціокультурний вплив туризму відображає його вплив на рівень зайнятості, доходи населення, якість життя, соціальну інфраструктуру, а також включає зміни в культурній ідентичності, соціальній інтеграції, рівні освіти та доступності культурних благ [18; 19]. Математична модель соціокультурного впливу допомагає кількісно оцінити, як зміни в туристичній сфері впливають на місцеве населення:

$$SC = a \times (E - E_0) + b \times Q + c \times C, \quad (8)$$

де SC – соціокультурний вплив туризму;

a – коефіцієнт перетворення економічного ефекту у зростання зайнятості та доходів;

E – загальний економічний ефект від туризму (визначається за економічною моделлю);

E_0 – початковий економічний стан без туризму,

B – коефіцієнт залежності якості життя від інвестицій у інфраструктуру;

Q – індекс покращення якості життя (наприклад, доступність освіти, охорони здоров'я, житлових умов тощо);

C – коефіцієнт впливу туризму на культурну сферу;

C – культурний вплив (збереження культурної спадщини, інтеграція традицій у туристичну сферу, розвиток креативних індустрій).

Формула показує, що соціальний вплив залежить від того, наскільки туризм покращує економічний стан регіону ($E - E_0$) та наскільки зростає якість життя завдяки інвестиціям у соціальну сферу (Q), а компонент (C) відображає зміни у культурній ідентичності та традиціях під впливом туризму.

Формула культурного впливу (C):

$$C = f \times T - g \times A, \quad (9)$$

де f – коефіцієнт позитивного впливу туризму на культуру (збереження пам'яток, підтримка мистецтв, розвиток креативної економіки);

T – кількість туристів, які взаємодіють із культурними об'єктами (музеї, фестивалі, історичні пам'ятки);

G – коефіцієнт культурної асиміляції (втрата автентичних традицій через масовий туризм);

A – рівень комерціалізації культури (перетворення традицій на туристичні атракції, що призводить до втрати автентичності).

Ця формула показує, що культурний вплив може бути як позитивним (зростання інтересу до традицій), так і негативним (комерціалізація та втрата автентичності).





Загальний вплив туризму T можна представити як суму економічного, екологічного та соціокультурного впливів:

$$T = \alpha E + \beta S + \gamma (-E_c), \quad (10)$$

де α , β , γ – вагові коефіцієнти, що відображають важливість кожного з впливів.

Запропонована модель дозволяє оцінити та порівняти різні сценарії розвитку сталого туризму, оптимізуючи їх за заданими критеріями.

Висновки. Сталий розвиток туризму в Україні в умовах воєнного стану є критично важливим як для економічного відновлення, так і для збереження соціокультурної ідентичності країни. Розроблена модель враховує три ключові аспекти – економічний, соціокультурний та екологічний вплив – і демонструє взаємозалежність між туристичними потоками, рівнем зайнятості, якістю життя населення та станом навколишнього середовища.

Для ефективного розвитку сталого туризму необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає державне регулювання, партнерство з місцевими громадами, впровадження цифрових технологій та розвиток «зелених» ініціатив. Зокрема, у післявоєнний період пріоритетним має стати відновлення туристичних дестинацій, формування позитивного іміджу країни та інтеграція України у світовий туристичний ринок. Запропонована модель розвитку сталого туризму дозволяє оцінювати перспективи розвитку галузі та формувати ефективну політику, спрямовану на збереження природного та культурного середовища, підвищення рівня життя населення та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні конкретних механізмів імплементації моделі сталого туризму, оцінюванні її ефективності в різних регіонах України та визначенні оптимальних стратегій відновлення туристичної галузі у післявоєнний період.

Література:

1. Єрکو І.В. Сталий та безпечний розвиток туризму як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 29. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>.
2. Бабов К., Безверхнюк Т., Бабова І. Сталий розвиток туризму: пріоритети для України. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Вип. 1. С. 23-29.
3. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М., Сичугова І.С. Сталий розвиток етнографічного туризму як засіб збереження та повоєнного відновлення етнокультурної спадщини України. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 216-226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-216-226>.
4. Якименко-Терещенко Н.В., Чайка Т.Ю., Холодок В.Д. Оптимізація впливу регіональних структур управління на сталий розвиток індустрії туризму та гостинності: міжнародний досвід. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-9>.





5. Любченко В.В. Туристичний продукт в сегменті екологічного туризму в Україні в умовах сьогодення. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2023. Вип. 3. С. 67-71. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-67-71](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-67-71).
6. Тищенко С.В., Осіпчук А.С. Розвиток екологічного туризму в контексті функціонування національної туристичної організації України. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 76. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-10>.
7. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4(110). С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>.
8. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. Питання культурології. 2021. Вип. 38. С. 226-235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>.
9. Клок О.П. Перспективи страхування в міжнародному туризмі у контексті сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 8. С. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9087>.
10. Макар О.П., Роїк О.Р. Роль стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2024. № 9(2). С. 34-39. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10301>.
11. Іванько О.О. Порівняльний аналіз моделей державного регулювання стійкого розвитку туризму: міжнародний досвід. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 3. С. 4-8.
12. Статівка Н.В., Бублій М.П. Особливості державного регулювання туристично-рекреаційної діяльності на основі концепції сталого розвитку. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 4. С. 8-16. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.01>.
13. Ye J., Qin Y., Wu H. Cultural heritage and sustainable tourism: unveiling the positive correlations and economic impacts. Current Psychology. 2024. Vol. 43(47). Pp. 36393-36415. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07070-6>.
14. Miralles C.C., Roura M.B., Salas S.P., Argelaguet L.L., Jordà J.C. Assessing the socio-economic impacts of tourism packages: a methodological proposition. International Journal of Life Cycle Assessment. 2024. Vol. 29(6). Pp. 1096-1115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11367-024-02284-z>.
15. Shizhao Z., Mingying M. Study on Economic Impact of Guizhou Tourism Business Environment Based on CGE Model. Journal of the Knowledge Economy. 2024. Vol. 15(2). Pp. 7099-7126. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01325-6>.
16. Gupta A., Zhu H., Bhammar H., Earley E., Filipski M., Narain U., Spencer P., Whitney E., Taylor J.E. Economic impact of nature-based tourism. PLoS ONE. 2023. Vol. 18(4 April). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282912>.
17. Yang Z., Cao S., Yang Y. Tourism: A high ecological impact industry. In Advanced Materials Research. 2012. Vols. 524-527. DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.524-527.3534>.
18. Adity Rawal Y.S., Pal S., Kumar S., Sonker J., Singh U.P. Modeling the Dynamics of Culinary Tourism: Mathematical Insights into Trends and Socio-Economic Impacts. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025. Vol. 10. Pp. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1700>.
19. Rossini L., Falese L., Andrade A., Federici D. Exploring the socio-economic impact of small and medium-sized sports events on participants, tourism and local communities: a systematic review of the literature. Journal of Sport and Tourism. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775085.2024.2448940>.



References:

1. Yerko, I.V. (2023). Stalyi ta bezpechnyi rozvytok turyzmu yak odyn z kryteriiv transformatsii konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoi industrii [Sustainable and safe development of tourism as one of the criteria for transforming the competitive potential of tourism industry entities]. *Entrepreneurship and Innovation*, 29, 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.1>.
2. Babov, K., Bezverkhniuk, T., & Babova, I. (2019). Stalyi rozvytok turyzmu: priorytety dlia Ukrainy [Sustainable development of tourism: priorities for Ukraine]. *Current problems of public administration*, 1, 23-29.
3. Haponenko, H.I., Yevtushenko O.V., Shamara I.M., & Sychuhova I.S. (2023). Stalyi rozvytok etnografichnoho turyzmu yak zasib zberezhenia ta povoiennoho vidnovlennia etnokulturnoi spadshchyny Ukrainy [Sustainable development of ethnographic tourism as a means of preserving and post-war restoration of the ethnocultural heritage of Ukraine]. *Business Inform*, 10, 216-226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-216-226>.
4. Yakymenko-Tereshchenko, N.V., Chaika, T.Yu., & Kholodok, V.D. (2023). Optymizatsiia vplyvu rehionalnykh struktur upravlinnia na stalyi rozvytok industrii turyzmu ta hostynnosti: mizhnarodnyi dosvid [Optimization of the influence of regional management structures on the sustainable development of the tourism and hospitality industry: international experience]. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2, 66-72. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-9>.
5. Liubchenko, V.V. (2023). Turystychnyi produkt v sehmenti ekolohichnoho turyzmu v Ukraini v umovakh sohodennia [Tourist product in the segment of ecological tourism in Ukraine in the present conditions]. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 3, 67-71. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-67-71](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-67-71).
6. Tyshchenko, S.V., & Osipchuk, A.S. (2022). Rozvytok ekolohichnoho turyzmu v konteksti funktsionuvannia natsionalnoi turystychnoi orhanizatsii Ukrainy [Development of ecological tourism in the context of the functioning of the national tourism organization of Ukraine]. *Black Sea Economic Studies*, 76, 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-10>.
7. Kulyniak, I.Ya., & Korpalo, O.A. (2023). Innovatsiini trendy tsyfrovizatsii biznes-protsesiv subiektiv turystychnoi diialnosti [Innovative trends in digitalization of business processes of tourism entities]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 4(110), 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>.
8. Sheveliuk, M.M. (2021). Tsyfrovizatsiia u sferi turyzmu: innovatsiini trendy i priorytetni napriamy rozvytku [Digitalization in the tourism sector: innovative trends and priority areas of development]. *Issues of cultural studies*, 38, 226-235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>.
9. Kloko, O.P. (2023). Perspektyvy strakhuvannia v mizhnarodnomu turyzmi u konteksti staloho rozvytku [Prospects for insurance in international tourism in the context of sustainable development]. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, 8, 86-90. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9087>.
10. Makar, O.P., & Roik, O.R. (2024). Rol stratehichnoho menedzhmentu u zabezpechenni staloho rozvytku turystychnykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [The role of strategic management in ensuring sustainable development of tourism enterprises in the face of modern challenges]. *International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 9(2), 34-39. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10301>.
11. Ivanko, O.O. (2018). Porivnialnyi analiz modelei derzhavnoho rehuliuвання stiikoho rozvytku turyzmu: mizhnarodnyi dosvid [Comparative analysis of models of state regulation of sustainable tourism development: international experience]. *State and regions. Series: State administration*, 3, 4-8.



12. Stativka, N.V., & Bublii, M.P. (2019). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання turystychno-rekreatsiinoi diialnosti na osnovi kontseptsii staloho rozvytku [Peculiarities of state regulation of tourism and recreational activities based on the concept of sustainable development]. Theory and practice of public administration, 4, 8-16. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.01>.

13. Ye, J., Qin, Y., & Wu, H. (2024). Cultural heritage and sustainable tourism: unveiling the positive correlations and economic impacts. Current Psychology, 43(47), 36393-36415. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07070-6>.

14. Miralles, C. C., Roura, M. B., Salas, S. P., Argelaguet, L. L., & Jordà, J. C. (2024). Assessing the socio-economic impacts of tourism packages: a methodological proposition. International Journal of Life Cycle Assessment, 29(6), 1096-1115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11367-024-02284-z>.

15. Shizhao, Z., & Mingying, M. (2024). Study on Economic Impact of Guizhou Tourism Business Environment Based on CGE Model. Journal of the Knowledge Economy, 15(2), 7099-7126. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01325-6>.

16. Gupta, A., Zhu, H., Bhammar, H., Earley, E., Filipski, M., Narain, U., Spencer, P., Whitney, E., & Taylor, J. E. (2023). Economic impact of nature-based tourism. PLoS ONE, 18(4 April). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282912>.

17. Yang, Z., Cao, S., & Yang, Y. (2012). Tourism: A high ecological impact industry. In Advanced Materials Research (Vols. 524-527). DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.524-527.3534>.

18. Adity, Rawal, Y. S., Pal, S., Kumar, S., Sonker, J., & Singh, U. P. (2025). Modeling the Dynamics of Culinary Tourism: Mathematical Insights into Trends and Socio-Economic Impacts. Journal of Information Systems Engineering and Management, 10, 1-12. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i12s.1700>.

19. Rossini, L., Falese, L., Andrade, A., & Federici, D. (2025). Exploring the socio-economic impact of small and medium-sized sports events on participants, tourism and local communities: a systematic review of the literature. Journal of Sport and Tourism. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775085.2024.2448940>.



УДК 005.21:005.342:658

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-604-621](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-604-621)

Маслак Марія Володимирівна доктор економічних наук, доцент, професорка кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, тел.: (067) 532-38-71, <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>

Фоцій Марія Дмитрівна старша викладачка кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, тел.: (067) 739-48-69, <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні основи стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Акцентовано на тому, що сучасний бізнес-контекст характеризується високою динамічністю, зростаючою невизначеністю та частими змінами у зовнішньому середовищі, що вимагає нових підходів до стратегічного управління. У цьому зв'язку стратегування розглядається як складний, багаторівневий процес, який охоплює прогнозування, сценування, стратегічний аналіз, формування місії та бачення, розробку стратегічних альтернатив і забезпечення ефективного механізму реалізації стратегії.

Запропоновано методичне забезпечення стратегування, що ґрунтується на адаптивності, гнучкості, діджиталізації управлінських процесів та сценарному плануванні. Особливу увагу приділено функціям стратегування (аналітичній, прогностичній, проєктній, координуючій, комунікативній та контролюючій) як ключовим складовим успішного стратегічного процесу. Уточнено систему принципів стратегування, які поділено на системно-організаційні, інтелектуально-когнітивні, соціально-управлінські та адаптивно-інноваційні групи.

Стаття містить узагальнену класифікацію етапів стратегування, засновану на роботах провідних вітчизняних і зарубіжних науковців. Зазначено, що стратегування має бути орієнтованим не лише на досягнення довгострокових цілей, а й на забезпечення здатності підприємства гнучко реагувати на зміни, використовуючи управлінські рішення, адаптовані до сучасних викликів. У роботі також представлено уточнені етапи стратегування з урахуванням змінного середовища: стратегічна діагностика, сценарне прогнозування, вибір і реалізація стратегії, оцінка ефективності та трансформаційний апгрейд.

Результати дослідження можуть бути використані для практичного впровадження системи стратегування в діяльність підприємств різних галузей економіки.



Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, стратегування розвитку, мінливе середовище, стратегічне планування, сценарне планування, адаптивність, стратегічна гнучкість.

Maslak Mariya Volodymyrivna Doctor of economic sciences, Associate Professor, Professor of the department of marketing, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, tel.: (067) 532-38-71, <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>

Foshchii Mariia Dmytrivna Senior lecturer of the department of management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, tel.: (067) 739-48-69, <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>

FEATURES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIZING IN A VOLATILE ENVIRONMENT

Abstract. The article explores the theoretical and methodological foundations of enterprise development strategizing in a volatile environment. It emphasizes that the modern business context is marked by high dynamism, growing uncertainty, and frequent changes in the external environment, which require new approaches to strategic management. In this regard, strategizing is viewed as a complex, multi-level process that encompasses forecasting, scenario planning, strategic analysis, mission and vision formation, development of strategic alternatives, and mechanisms for effective strategy implementation.

A methodological framework for strategizing is proposed, based on adaptability, flexibility, digitalization of management processes, and scenario-based planning. Special attention is paid to the core functions of strategizing (analytical, prognostic, project, coordinating, communicative, and controlling) as essential components of a successful strategic process.

The article clarifies a system of principles for strategizing, grouped into systemic-organizational, intellectual-cognitive, socio-managerial, and adaptive-innovative categories. A generalized classification of strategizing stages is presented, grounded in the works of leading Ukrainian and international scholars. It is argued that strategizing should not only focus on long-term goal achievement but also ensure the enterprise's ability to flexibly respond to change by applying management solutions tailored to current challenges. The study also outlines revised strategizing stages that reflect the dynamics of the external environment: strategic diagnostics, scenario forecasting, strategy selection and implementation, effectiveness evaluation, and transformational upgrade.

The research findings may be used for the practical implementation of a strategizing system in enterprises across various sectors of the economy.

Keywords: strategic management, enterprise development; development strategizing, volatile environment, strategic planning, scenario planning adaptability, strategic flexibility.



Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та нестабільністю, що зумовлює необхідність розробки стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін. В умовах глобалізації, цифровізації, економічних криз та змін у поведінці споживачів підприємства стикаються з новими викликами, які потребують не лише тактичного реагування, а й чітко окресленого стратегічного бачення. Стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища є ключовим елементом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та ефективності.

Ефективне стратегування розвитку підприємства передбачає системний підхід, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, розробку адаптивних стратегій та механізмів їхньої реалізації. Важливу роль відіграє здатність підприємства до антикризового та сценарного планування, що дозволяє забезпечити його стійкість у разі змін макро- та мікроекономічних умов. Стратегування в такому контексті стає процесом безперервного оновлення стратегічних цілей, гнучкого управління ресурсами та пошуку інноваційних шляхів розвитку.

Дослідження особливостей стратегування розвитку підприємства в мінливому середовищі є актуальним науково-практичним завданням, що вимагає комплексного підходу, інтеграції сучасних методів аналізу та впровадження гнучких стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий інтерес до теми стратегування розвитку підприємств в умовах нестабільності. Так стратегування розвитку підприємства розглядається в роботах [1-27] Продіуса О., Москаленка В. В., Годлевського М. Д., Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А., Єпіфанової І., Дмитрієва Л., Зубкова С., Колесник А., Шаленого В., Некрасової Л. А., Вишневського О. С., Касич А. О., Райка Д. В., Дрепіна І. М. та інших. Попри наявність суттєвих теоретичних напрацювань, проблема стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища залишається відкритою,

Мета статті – дослідження особливостей та розробка методичного забезпечення стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища.

Виклад основного матеріалу. Загалом стратегування розвитку підприємства розглядається як цілісна, багаторівнева система, яка включає прогностування, моделювання, сценування, цілепокладання, програмування, стратегічне планування, реалізацію стратегії та контролінг. У цьому контексті стратегування виступає ключовим інструментом випереджального управління, орієнтованого на мобілізацію внутрішніх резервів підприємства, його адаптацію до зовнішніх змін і забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Продіус О. [1] зазначає, що стратегування розвитку підприємства спрямоване на створення єдиної інтегрованої системи управлінських механізмів, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційної стратегії. Це досягається



шляхом об'єднання технологічного комплексу, що включає інструменти стратегічного прогнозування, сценарного аналізу, моделювання, планування, проектування, програмування, моніторингу та контролінгу. Крім того, стратегування передбачає активне залучення стейкхолдерів, розбудову інноваційних державно-приватних партнерств і впровадження гнучких механізмів стратегічного управління, що сприяють адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища.

В.В. Москаленко та М.Д. Годлевський [2] вважаються, що процес стратегування розвитку підприємства охоплює послідовні етапи, що формують цілісний управлінський цикл. На початковому етапі визначається стратегічне бачення підприємства – його місія, довгострокові орієнтири та ключові цінності. Далі це бачення конкретизується у стратегічні цілі та завдання, які стають орієнтиром для подальших дій. Наступним кроком є розробка відповідної стратегії досягнення цілей, яка включає комплекс заходів та інструментів реалізації. Після цього відбувається впровадження стратегії у практичну діяльність підприємства. Завершальним етапом є оцінка результатів, моніторинг змін та коригування стратегії відповідно до нових умов і викликів. Автори [2] акцентують, що стратегування забезпечує цілісне управління розвитком у динамічному середовищі.

Наступні дослідники, такі як Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. [3], доводять, що у сучасних умовах швидкоплинного бізнес-середовища стратегування розвитку підприємства виступає ключовим інструментом переходу до інноваційної моделі господарювання. Цей процес базується на формуванні стратегічного бачення, розвитку стратегічного мислення та здатності управлінської команди генерувати концептуальні напрями розвитку. Важливою складовою стратегування є організація ефективної комунікації на всіх рівнях управління, що забезпечує цілісність реалізації стратегічних орієнтирів. Основою стратегування є розробка ключових програм розвитку – персоналу, партнерських зв'язків, взаємодії зі стейкхолдерами тощо.

Вольберда Г. В. [4] зазначає, що сучасних мінливих умовах стратегування розвитку підприємства передбачає вирішення комплексу управлінських завдань, що забезпечують цілісне бачення та реалізацію стратегічних цілей. Насамперед необхідним є здійснення комплексного аналізу внутрішнього стану підприємства, характеристик конкурентного середовища, споживчих очікувань та перспектив їх змін. На основі отриманих даних формуються можливі траєкторії розвитку, серед яких визначається найбільш доцільний стратегічний курс. Важливим етапом є формування узгодженої стратегії розвитку, що враховує як загальні цілі підприємства, так і специфіку функціонування його підрозділів. Особливого значення набуває забезпечення ефективної координації дій між усіма структурними елементами організації, що дозволяє досягти синергії в реалізації обраного стратегічного напрямку. Крім того, стратегування передбачає створення адаптивної організаційної структури, забезпечення фінансування стратегічних ініціатив, розподіл функціональних обов'язків та ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку. Завер-



шальним етапом є розробка механізмів контролю реалізації стратегічних завдань та системи оцінювання ефективності досягнення запланованих результатів.

Низка авторів [5-7] виділяють у процесі стратегування розвитку підприємства низка ключових проблемних аспектів, які потребують системного управлінського реагування. Зокрема:

1 Проблеми, що прямо пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Йдеться про визначення довгострокових орієнтирів, які забезпечують узгодженість між цілями, ресурсними можливостями та очікуваними результатами. Рішення щодо розширення ринкової присутності, впровадження нових технологій або освоєння інноваційної продукції відносяться саме до стратегічної площини.

2 Проблеми, пов'язані з дефіцитом або відсутністю критичних елементів організаційної системи. У межах стратегування необхідно вчасно виявляти ті елементи (ресурси, компетенції, структури), які є необхідними для досягнення поставлених стратегічних цілей, але наразі перебувають у дефіциті або взагалі відсутні. Це можуть бути інвестиції у нове обладнання, залучення персоналу з високим рівнем експертизи, розвиток управлінських інструментів тощо.

3 Проблеми, детерміновані впливом зовнішнього середовища. Стратегування неможливе без урахування динаміки зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні або екологічні умови. Ці чинники формують виклики та можливості, що безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію. Тому важливим завданням є постійне стратегічне спостереження та оцінка змін у зовнішньому середовищі.

На основі проведено дослідження можна зробити наступні висновки, стратегування розвитку підприємства – це складний, багаторівневий процес формування, реалізації та адаптації стратегічних орієнтирів діяльності підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкого функціонування та ефективного зростання в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На відміну від класичного стратегічного управління, стратегування передбачає інтеграцію аналітики, бачення, проєктності та комунікації в єдину систему управлінських рішень. Воно включає не лише розробку цілей і планів, але й динамічну взаємодію з усіма рівнями організації, стейкхолдерами та ресурсами, що забезпечують гнучку трансформацію підприємства у стратегічній перспективі.

На основі аналізу літератури [1-15] на рисунку 1 побудовано концептуальну схему «стратегування розвитку підприємства», де виділено сутність та зміст поняття, мету, завдання, функції та класичні та специфічні принципи.

У умовах мінливого середовища стратегування розвитку підприємства виступає ключовим управлінським інструментом, спрямованим на забезпечення довгострокової ефективності та стійкості функціонування суб'єкта господарювання. На відміну від класичного стратегічного планування, стратегування розвитку підприємства акцентує увагу не лише на побудові стратегічних орієнтирів, а й на інтеграції аналітичних, прогностичних, організаційних та інноваційних рішень, що забезпечують поступальний рух підприємства в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.



СУТНІСТЬ І ЗМІСТ

- Стратегування розвитку підприємства – це складний, багаторівневий процес формування, реалізації та адаптації стратегічних орієнтирів діяльності підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкого функціонування та ефективного зростання в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.
- На відміну від класичного стратегічного управління, стратегування передбачає інтеграцію аналітики, бачення, проєктності та комунікації в єдину систему управлінських рішень.
- Стратегування розвитку підприємства включає не лише розробку цілей і планів, але й динамічну взаємодію з усіма рівнями організації, стейкхолдерами та ресурсами, що забезпечують гнучку трансформацію підприємства у стратегічній перспективі.

МЕТА

- формування системи довгострокових цілей, які забезпечують стає економічне зростання, структурну трансформацію, інноваційне оновлення та адаптацію до змін середовища

ЗАВДАННЯ

- обґрунтування місії, бачення та стратегічних цілей розвитку підприємства;
- комплексна оцінка внутрішнього потенціалу та факторів зовнішнього середовища;
 - виявлення ключових напрямів трансформаційного зростання;
- формування стратегічних альтернатив і вибір оптимальної моделі розвитку;
- інтеграція ресурсного, організаційного та технологічного забезпечення реалізації обраної стратегії;
- розробка системи моніторингу, оцінки та коригування стратегічних рішень відповідно до змін кон'юнктури.

ФУНКЦІЇ

- аналітична;
- прогностична;
- проєктна;
- координуюча;
- комунікативна;
- контролююча

ПРИНЦИПИ

- *системно-організаційні принципи*: системність, інтеграція, поділ праці та відповідальності, скалярний ланцюг, багатофункціональність;
- *інтелектуально-когнітивні принципи*: рефлексія, обмежена раціональність, самовизначення, орієнтованість на результат;
- *соціально-управлінські принципи*: партисипативність, ініціативність, управління індивідуальною працею, ефективність та вмотивованість, самоконтроль;
- *адаптивно-інноваційні принципи*: безперервна адаптація, самоорганізація, резервування ресурсів, диверсифікація, оптимальність і баланс інтересів, мобільність і легкість, діджиталізація, консенсус і ощадливість.

Рис. 1 Концептуальну схему «стратегування розвитку підприємства»
Побудовано авторами на основі [1-15].



Метою стратегування розвитку підприємства є забезпечення сталого та ефективного розвитку підприємства шляхом формування та реалізації інтегрованої стратегії, що враховує впливи внутрішнього і зовнішнього середовища та передбачає досягнення довгострокових цілей. Це передбачає розробку концептуальних положень стратегічного розвитку, формування стратегічного бачення майбутнього підприємства та забезпечення дієвого механізму реалізації визначених цілей.

Основними завданнями стратегування розвитку підприємства виступають:

- обґрунтування місії, бачення та стратегічних цілей розвитку підприємства;
- комплексна оцінка внутрішнього потенціалу та факторів зовнішнього середовища;
- виявлення ключових напрямів трансформаційного зростання;
- формування стратегічних альтернатив і вибір оптимальної моделі розвитку;
- інтеграція ресурсного, організаційного та технологічного забезпечення реалізації обраної стратегії;
- розробка системи моніторингу, оцінки та коригування стратегічних рішень відповідно до змін кон'юнктури.

У цьому контексті функції стратегування розвитку підприємства охоплюють аналітичну, прогностичну, проєктну, координуючу, комунікативну та контрольну складові. Кожна з них виконує важливу роль у забезпеченні цілісності стратегічного процесу, його адаптивності та результативності. Розглянемо кожную функцію стратегування розвитку більше детально.

1 Аналітична функція

Аналітична функція стратегування розвитку підприємства передбачає всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації з метою виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін. Вона забезпечує інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень, дозволяє ідентифікувати ключові чинники впливу на розвиток підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості, виробничого потенціалу тощо. Саме аналітична функція закладає підґрунтя для формування адекватних стратегічних орієнтирів.

2 Прогностична функція

Прогностична функція полягає у моделюванні майбутнього стану зовнішнього середовища та внутрішніх параметрів підприємства, оцінці можливих сценаріїв розвитку та формуванні стратегічних гіпотез. Завдяки цій функції стратегування набуває випереджального характеру, орієнтується на майбутні тенденції, інноваційні зрушення, структурні трансформації в ринковому середовищі. Прогнозування дозволяє зменшити стратегічну невизначеність та підвищити ефективність управлінських рішень.





3 Проектна функція

Проектна функція реалізується через розробку стратегічних рішень, формування стратегічних програм, цільових проєктів та планів дій. Вона забезпечує конкретизацію стратегічного бачення у вигляді логічно узгоджених управлінських дій, інвестиційних ініціатив, інноваційних програм, змін у структурі підприємства чи бізнес-моделі. Проектна функція дозволяє трансформувати стратегічні наміри у практичні заходи, що мають ресурсне, часові та результативні межі.

4 Координуюча функція

Координуюча функція забезпечує узгодження стратегічних рішень на різних рівнях управління підприємством, синхронізацію локальних і загальнофірмових стратегій, інтеграцію ресурсів та потенціалів функціональних підсистем. Ця функція відіграє важливу роль у забезпеченні внутрішньої логіки стратегічного розвитку, уникненні конфліктів між структурними підрозділами, забезпеченні організаційної єдності у досягненні стратегічних цілей.

5 Комунікативна функція

Комунікативна функція спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між учасниками стратегічного процесу – керівництвом, структурними підрозділами, працівниками, стейкхолдерами. Вона охоплює обмін стратегічною інформацією, донесення стратегічних цілей до виконавців, формування стратегічної корпоративної культури, підтримку мотивації персоналу щодо реалізації стратегічних завдань. Ця функція є ключовою для мобілізації організаційного потенціалу.

6 Контролююча функція

Контролююча функція передбачає моніторинг реалізації стратегічних програм, оцінку проміжних і кінцевих результатів, виявлення відхилень та причин їх виникнення, а також коригування стратегічного курсу у разі необхідності. Вона забезпечує зворотний зв'язок у процесі стратегування, дозволяє підтримувати динамічну рівновагу між запланованими і фактичними параметрами розвитку, своєчасно реагувати на виклики та ризики зовнішнього середовища.

З огляду на сучасні тенденції управління, динамічний розвиток бізнес-середовища та ускладнення внутрішньої структури підприємств, доцільним є формування оновленої, концептуально структурованої системи принципів стратегування розвитку підприємства. У цій системі пропонується розподіл принципів за чотирма узагальненими групами: системно-організаційні, інтелектуально-когнітивні, соціально-управлінські та адаптивно-інноваційні.

1 Системно-організаційні принципи визначають логіку побудови стратегічного управління як цілісної управлінської системи, забезпечуючи її внутрішню структурованість, порядок і узгодженість:

– принцип системності – стратегування розвитку підприємства повинно охоплювати всі підсистеми організації, забезпечуючи цілісність та взаємозв'язок між ними;



- принцип інтеграції – передбачає гармонізацію функцій і ресурсів у межах різних функціональних напрямів;
- принцип поділу праці та відповідальності – вимагає чіткого розмежування функцій, ролей і повноважень у процесі стратегування;
- принцип скалярного ланцюга – забезпечує ієрархічну послідовність стратегічного управління відповідно до рівнів організаційної структури;
- принцип багатofункціональності – відображає необхідність охоплення стратегуванням усіх ключових функціональних напрямів діяльності підприємства.

2 Інтелектуально-когнітивні принципи акцентують на інтелектуальній природі стратегічного процесу, орієнтації на прогнозування, рефлексію та раціональне обґрунтування управлінських рішень:

- принцип рефлексії – вимагає врахування мотивацій, інтересів і сприйняття учасників управлінського процесу;
- принцип обмеженої раціональності – враховує когнітивні межі при прийнятті стратегічних рішень, потребує спрощення та моделювання сценаріїв;
- принцип самовизначення – визнає відкритість підприємства та його взаємозалежність із зовнішнім середовищем;
- принцип орієнтованості на кінцевий результат – передбачає стратегічну націленість на досягнення вимірюваних результатів розвитку.

3 Соціально-управлінські принципи підкреслюють управлінсько-соціальну природу стратегування, взаємодію суб'єктів і важливість гуманітарного виміру управління:

- принцип партисипативності – передбачає залучення працівників до стратегічного процесу через консультації, обговорення, участь у розробці рішень;
- принцип ініціативності – стимулює активність персоналу в генеруванні стратегічних ідей і рішень;
- принцип управління індивідуальною працею – визнає персонал ключовим ресурсом стратегування і враховує індивідуальні особливості у реалізації стратегічних цілей;
- принцип ефективності та вмотивованості – забезпечує баланс між досягненням цілей і внутрішньою мотивацією виконавців;
- принцип самоконтролю – сприяє підвищенню відповідальності суб'єктів управління за результативність стратегічних дій.

4 Адаптивно-інноваційні принципи акцентують на здатності підприємства до гнучкої трансформації, освоєння нових підходів і технологічних інструментів стратегування:

- принцип безперервної адаптації – відображає здатність системи стратегування оперативно реагувати на зміни середовища;
- принцип самоорганізації – підкреслює здатність підприємства генерувати внутрішні зміни без зовнішнього управлінського тиску;



- принцип резервування ресурсів – орієнтує на накопичення стратегічних запасів ресурсів як основи гнучкості розвитку;
- принцип диверсифікації – підтримує розвиток підприємства за декількома напрямками для підвищення стійкості;
- принцип оптимальності та балансу інтересів – забезпечує узгодженість стратегічних рішень із ресурсами та очікуваннями стейкхолдерів;
- принцип мобільності та легкості – орієнтований на спрощення процедур, зменшення бюрократичного навантаження, гнучкість управлінських рішень;
- принцип діджиталізації – передбачає впровадження цифрових інструментів у процес стратегування;
- принцип консенсусу та ощадливості – орієнтує на погодженість рішень усередині підприємства та економне використання ресурсів.

Отже, стратегування розвитку підприємства – це складний, багаторівневий процес, що забезпечує системне управління довгостроковими змінами, спрямованими на формування конкурентних переваг, підвищення гнучкості бізнес-моделі та досягнення стабільного економічного зростання.

Розуміння сутності стратегування розвитку підприємства, його цілей, функцій та принципів створює передумови для більш глибокого усвідомлення внутрішньої структури цього процесу. З огляду на складність та багаторівневність стратегічної діяльності, важливим аналітичним кроком є виокремлення основних етапів стратегування. Їх чітка класифікація дозволяє впорядкувати процес реалізації стратегічного підходу, забезпечити логічну послідовність дій та узгодження всіх управлінських рішень. Саме тому доцільним є розгляд структурованих підходів до визначення етапів стратегування розвитку підприємства, які представлені у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених.

Так в роботі Чандлера А.Д. [16] стратегування розвитку підприємства трактується як послідовний процес, що охоплює ключові компоненти стратегічного управління. Його структура включає формування стратегічного бачення та місії, які визначають загальний напрямок діяльності підприємства й орієнтують його на досягнення майбутніх цілей. Далі здійснюється стратегічний аналіз – комплексне оцінювання внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища, що створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наступним логічним кроком виступає вибір оптимальної стратегії розвитку з урахуванням наявних ресурсів, можливостей і загроз. Реалізація стратегії передбачає організаційне оформлення обраного напрямку, включаючи розробку планів, створення відповідних структур та механізмів підтримки. Завершується процес стратегування контролем і оцінкою реалізації, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість корекції дій відповідно до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. У такий спосіб стратегування розвитку підприємства постає як цілісний управлінський процес, спрямований на забезпечення його сталого функціонування в умовах динамічного ринку.





В таблиці 1 наведено систематизовану узагальнену інформацію щодо основних етапів стратегування розвитку, запропонованих провідними вітчизняними та зарубіжними дослідниками у різні роки.

Узагальнення підходів до етапів стратегування розвитку підприємства, представлених у таблиці 1, свідчить про значну кількість наукових напрацювань, що відображають різноманітність підходів до структурування стратегічного процесу. Більшість авторів акцентують увагу на класичних елементах стратегічного управління: аналіз середовища, визначення цілей, вибір та реалізація стратегії, контроль результатів.

Таблиця 1

Систематизована узагальнена інформація щодо основних етапів стратегування розвитку підприємства, запропонованих провідними вітчизняними та зарубіжними дослідниками у різні роки

Систематизовано авторами на основі [16-29].

Автор, джерело, рік	Основні етапи стратегування розвитку підприємства
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [17], (1985)	визначення місії та цілей організації; дослідження зовнішнього середовища; внутрішня діагностика сильних і слабких сторін; аналіз можливих стратегічних варіантів; вибір найдоцільнішої стратегії; її реалізація; оцінка результатів.
Ляско В.І. [18], (2005)	вивчення майбутніх перспектив компанії; оцінка її ринкової позиції; прийняття стратегічного напрямку; аналіз можливостей диверсифікації; формулювання стратегічних і тактичних завдань.
Шатун В.Т. [19], (2006)	аналіз зовнішніх змін і тенденцій; дослідження конкурентних позицій підприємства; стратегічне позиціонування з урахуванням сильних і слабких сторін; визначення пріоритетних напрямів розвитку; дослідження варіантів диверсифікації; прогнозування результатів.
Скібіцький О.М. [20], (2006)	формулювання місії та основних цілей підприємства; аналіз ринкової кон'юнктури; оцінка факторів мікро- та макросередовища; побудова стратегії розвитку портфеля проєктів; внесення змін до ключових факторів стратегічного впливу.
Чандлер А.Д. [16], (2007)	визначення загальної місії і коротко- та середньострокових цілей; стратегічна діагностика; вибір напрямку розвитку; практична реалізація стратегії; моніторинг реалізації та її оцінювання.
Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. [21], (2008)	ініціювання процесу; організаційне оформлення стратегічного управління; проведення стратегічного аналізу; постановка місії, цілей та завдань; розроблення плану дій; впровадження заходів; моніторинг та контроль реалізації.
Кравченко В.О. [22], (2012)	створення аналітичної бази для стратегічного планування; формування місії та цілей; вибір методології аналізу середовища; діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів; прогноз функціонального середовища; розробка стратегічного інструментарію; побудова варіантів розвитку; вибір оптимальної стратегії; перевірка на відповідність цілям.
Небава М.І., Ратушняк О.Г., [23], (2012)	формулювання стратегічної місії; аналіз зовнішнього середовища; оцінка внутрішнього потенціалу; постановка цілей діяльності; визначення альтернативних варіантів та їх вибір.



Автор, джерело, рік	Основні етапи стратегування розвитку підприємства
Дикань В.А. та інші [24], (2013)	стратегічний аудит; розробка стратегічної політики; вибір головного напрямку розвитку; визначення функціональних стратегій; створення продуктової стратегії (бізнес-напрямів).
Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. [25], (2021)	оцінка зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства; формулювання стратегічної місії та цілей; вибір напрямку розвитку; розробка відповідного плану заходів; впровадження обраної стратегії; аналіз та контроль реалізації.
Шарапа В.Г. [26], (2023)	оцінка зовнішнього ринкового середовища; дослідження внутрішніх ресурсів та компетенцій; визначення стратегічних пріоритетів; проектування планів дій; забезпечення організаційного навчання.
Білоус С.П., Трохименко А.С. [27], (2024)	ситуаційний аналіз; побудова стратегії розвитку; визначення альтернатив; практичне впровадження стратегії; постійний контроль та оцінка; коригування у відповідь на змінні умови.

Разом з тим, варто зазначити, що більшість розглянутих моделей лише частково враховують динамічний характер сучасного бізнес-середовища, а отже, недостатньо адаптовані до викликів мінливого середовища, що вимагає впровадження нових підходів до стратегування розвитку підприємства з урахуванням гнучкості, адаптивності та сценарного мислення.

Стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища набуває особливого значення в сучасних умовах постійної турбулентності, високої динаміки та зростаючої невизначеності. Мінливе зовнішнє середовище, що формується під впливом глобальних економічних коливань, політичних загроз, технологічних трансформацій, кліматичних змін, регуляторної нестабільності, соціальних трансформацій та військових викликів, створює низку ризиків та загроз для стабільного функціонування суб'єктів господарювання. В таких умовах традиційні підходи до стратегічного планування вже не забезпечують належного рівня гнучкості та адаптивності, що зумовлює необхідність формування нової управлінської парадигми.

Основними викликами мінливого середовища, що визначають специфіку стратегування розвитку, виступають:

- зростання рівня економічної нестабільності, інфляційних коливань і варіативності ринкових умов;
- ускладнення логістичних ланцюгів, перебої в постачанні ресурсів та збої у дистрибуційних каналах;
- посилення конкуренції в умовах глобалізації та зміщення акцентів споживчого попиту;
- зміна державної політики, регуляторних вимог, податкових умов і тарифного навантаження;
- швидке технологічне оновлення, необхідність цифрової трансформації і автоматизації;
- кадрові виклики, пов'язані з міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів, трансформацією компетенцій;

– поглиблення енергетичних ризиків, загроз інформаційній безпеці та кібербезпеці;

– посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу, потреба у збереженні репутації та довіри стейкхолдерів.

У цьому контексті стратегування розвитку підприємства слід розглядати як адаптивний, динамічний та інтегративний процес, що поєднує стратегічне мислення, аналіз середовища, прогнозування змін і формування варіативних сценаріїв розвитку. Це – не лише визначення цілей, але й створення ефективного механізму гнучкого управління ресурсами, ризиками, процесами та трансформаціями в усіх сферах діяльності підприємства.

Таким чином, стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища є ключовим механізмом управління змінами, що дозволяє не лише зберегти стабільність у кризових умовах, але й перетворювати виклики на нові можливості зростання.

На основі аналізу робіт [1; 9; 16-27] провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників пропонується методичне забезпечення стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища, яке наведено на рисунку 2.

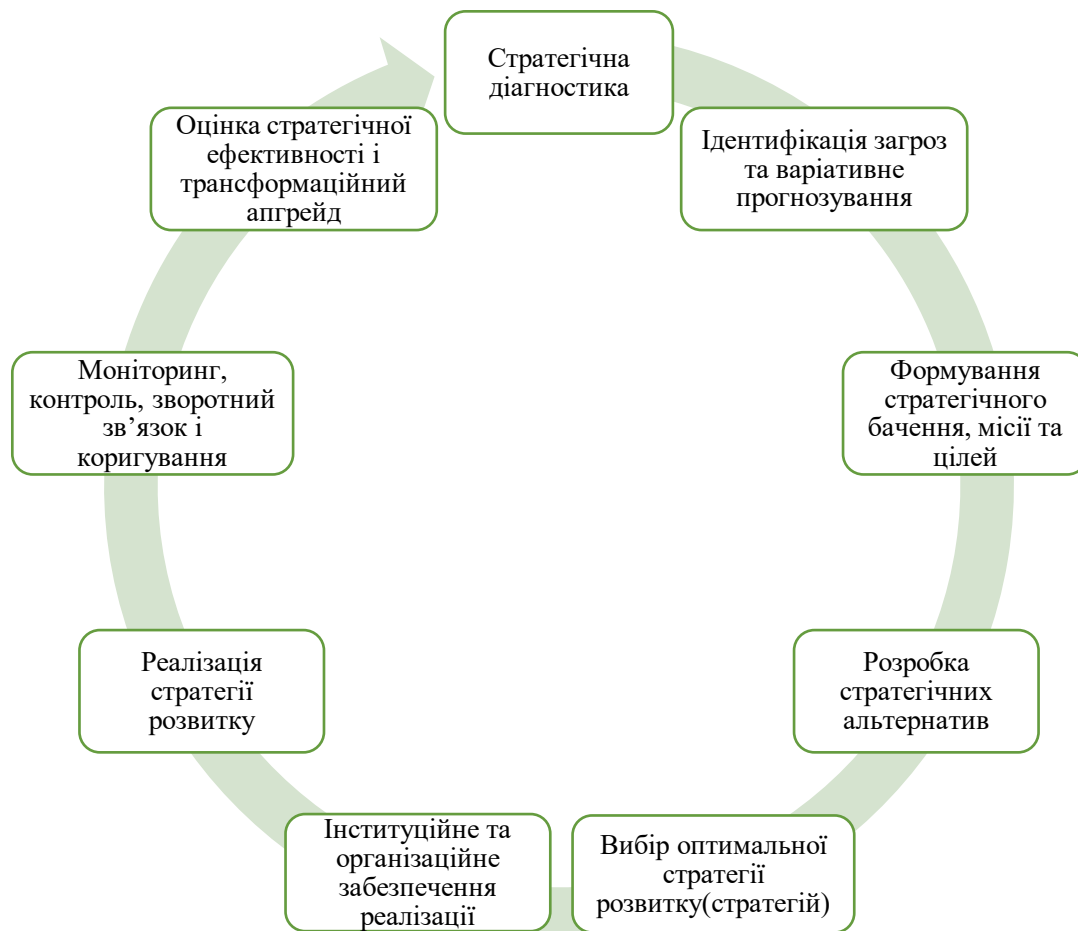


Рис. 2 Методичне забезпечення стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища



У порівнянні з класичними моделями стратегічного планування, представлена система етапів стратегування розвитку підприємства враховує низку нових критично важливих аспектів, що виникають саме через динаміку сучасного бізнес-середовища. В таблиці 2 наведено уточнену систему етапів стратегування розвитку підприємства з урахуванням викликів мінливого зовнішнього середовища.

Узагальнене методичне забезпечення стратегування розвитку підприємства, представлене на рисунку 2 та в таблиці 2, відображає еволюцію підходів до управління розвитком у контексті зростаючої мінливості зовнішнього середовища. Від класичних послідовних етапів планування стратегія трансформується у гнучку, адаптивну модель, яка орієнтована не лише на досягнення цілей, але й на постійне оновлення стратегічного курсу з урахуванням непередбачуваних змін.

Новизна цієї моделі полягає у включенні таких сучасних компонентів, як сценарне прогнозування, цифрова готовність, форсайт-аналітика, інституційне забезпечення та трансформаційний апгрейд. Такий підхід забезпечує системність, реактивність і сталий розвиток підприємства навіть в умовах високої турбулентності.

Таблиця 2

Уточнена система етапів стратегування розвитку підприємства з урахуванням викликів мінливого зовнішнього середовища

Назва етапу	Сутнісна характеристика та адаптаційні акценти в умовах змінного середовища
Стратегічна діагностика	Розширене стратегічне сканування зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи оцінку ризиків, вразливостей та дестабілізуючих чинників (економічних, політичних, соціальних, воєнних).
Ідентифікація загроз та варіативне прогнозування	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку, форсайт-аналіз, картування потенційних викликів, що дозволяє сформувати варіативну основу стратегічного планування.
Формування стратегічного бачення, місії та цілей	Цільова архітектура враховує адаптивні та резервні цілі, гнучкість стратегічного курсу відповідно до обраних сценаріїв і рівнів турбулентності середовища.
Розробка стратегічних альтернатив	Створення портфеля стратегій, що включає антикризові, цифрові, партнерські та адаптаційні моделі з урахуванням різних траєкторій розвитку.
Вибір оптимальної стратегії (стратегій) розвитку	Критерії вибору з акцентом на адаптивність, цифрову трансформаційну спроможність, стійкість до шоків і реалізаційний потенціал.
Інституційне та організаційне забезпечення реалізації	Новий етап, якого часто не було у класичних моделях: впровадження гнучких управлінських структур, створення стратегічних офісів, проектних команд, цифрових рішень для оперативного впровадження
Реалізація стратегії розвитку	Адаптивне управління впровадженням, цифровізація процесів, застосування партисипативних механізмів і гнучких організаційних інструментів.
Моніторинг, контроль, зворотний зв'язок і коригування	Безперервний стратегічний моніторинг, оперативне коригування стратегії розвитку в режимі реального часу, аналітична зворотна петля.
Оцінка стратегічної ефективності і трансформаційний апгрейд	Новий етап: включає оцінку ефекту змін в умовах динаміки середовища, розробку апгрейду стратегії для наступного циклу розвитку.



Висновки. У підсумку слід зазначити, що стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища постає як інтегрована система управлінських рішень, яка поєднує стратегічне мислення, гнучке планування, інституційну координацію та адаптивну реалізацію. Аналіз наукових підходів дозволив визначити, що стратегування – це не лише сукупність етапів стратегічного управління, а цілісний процес, орієнтований на передбачення змін, управління невизначеністю та формування стійких конкурентних переваг. Виявлено, що класичні моделі стратегічного планування потребують модернізації, оскільки вони лише частково враховують динаміку середовища. Натомість запропоноване удосконалене методичне забезпечення стратегування розвитку підприємства адаптовано до викликів сучасного ринку та передбачає варіативність стратегічного прогнозування, цифровізацію управлінських процесів, гнучкість цілей і механізмів реалізації. В результаті стратегування стає ключовим механізмом забезпечення довгострокової ефективності, організаційної стійкості та трансформаційної здатності підприємства в умовах постійних змін і зростаючої турбулентності.

Література:

1. Продіус О. Стратегування інноваційного розвитку в системі управління підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 210-218.
2. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
3. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Гуль Є. А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>. (дата звернення 10.03.2025)
4. Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R. & Birkinshaw, J. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*. 2021. №54(5) URL: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/26660/1/strategizing.pdf>. (дата звернення: 10.03.2025).
5. McGee J. Strategizing. *Wiley Encyclopedia of Management* / ed. by C. L. Cooper. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120170>. (дата звернення: 10.03.2025).
6. Macmillan H., Tampoe M. Strategic Management. Cambridge : Blackwell, 2000. 361 p.
7. Nordqvist M. Understanding the Role of Ownership in Strategizing. A Study of Family Firms. *JIBS Dissertation Series*. №029. 2005. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3866/FULLTEXT01.pdf>. (дата звернення: 11.03.2025).
8. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія. Одеса : Атлант BOI COIY, 2019. 241 с.
9. Єпіфанова І., Дмитрієв Л. Стратегування як інструмент управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2024. № 8(50). С. 414-424.
10. Зубков С., Колесник А., Шалений В. Цифрове стратегування як інструмент адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової економіки. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2024. № 9(51). С. 556-570.
11. Некрасова Л.А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2019. 445 с.



12. Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 13-22.
13. Райко Д.В., Дрепін І.М. Стратегування розвитку підприємств у цифрову епоху: синергія маркетингу та економіки вражень. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 86-92.
14. Вишневецький О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН Укра-їни, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
15. Batchenko L. V., Honchar L. O. Conceptual Approaches to the Formation of State Strategies for Management of Change in the Services and Industry of the Hotel and Restaurant Business. Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels. Multi-authored monograph. Vol. 1. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. 420 p. P. 15-33
16. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
17. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York : Harper & Row, 1985. 756 p.
18. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>. (дата звернення: 15.03.2025).
19. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. Миколаїв, 2006. 376 с
20. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2006. 312 с.
21. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів, 2008. 138 с.
22. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2012 р. 211 с.
23. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 105 с.
24. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
25. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>. (дата звернення: 15.03.2025).
26. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>. (дата звернення: 15.03.2025).
27. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>. (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Prodius, O. (2019). Stratehuvannia innovatsiinoho rozvytku v systemi upravlinnia pidpriemstva [Strategizing innovative development in the enterprise management system]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(21), 210–218. [in Ukrainian].
2. Moskalenko, V. V., & Hodlevskiy, M. D. (2018). Modeli ta metody stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: monohrafiia [Models and methods of strategic management of enterprise development: monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo "Tochka". [in Ukrainian].
3. Batchenko, L. V., Honchar, L. O., & Hul, Ye. A. (2022). Osoblyvosti ekonomichnoho stratehuvannia pidpriemstv u sferi hostynnosti [Features of economic strategizing of enterprises in the hospitality sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>. (accessed: 10.03.2025). [in Ukrainian].



4. Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5). URL: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/26660/1/strategizing.pdf>. (accessed: 10.03.2025). [in English].
5. McGee, J. (2015). Strategizing. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120170>. (accessed: 10.03.2025). [in English].
6. Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Cambridge: Blackwell. [in English].
7. Nordqvist, M. (2005). Understanding the Role of Ownership in Strategizing. A Study of Family Firms. *JIBS Dissertation Series*, (029). URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3866/FULLTEXT01.pdf>. (accessed: 11.03.2025). [in English].
8. Zvieriakov, M. I., Kukharska, N. O., Klevtsevyh, N. A., & Sharah, O. S. (2019). *Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsii: monohrafiia* [Strategizing regional development: theory, methodology, concept: monograph]. Odesa: Atlant VOI SOIU. [in Ukrainian].
9. Yepifanova, I., & Dmytriiev, L. (2024). *Stratehuvannia yak instrument upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti* [Strategizing as a tool for enterprise development management in uncertainty]. *Naukovi perspektyvy. Seriya "Ekonomika"*, 8(50), 414–424. [in Ukrainian].
10. Zubkov, S., Kolesnyk, A., & Shalenyi, V. (2024). *Tsyfrovo stratehuvannia yak instrument adaptatsii subiektiv pidpriemnytstva do umov tsyfrovoy ekonomiky* [Digital strategizing as a tool for business adaptation to the digital economy]. *Naukovi perspektyvy. Seriya "Ekonomika"*, 9(51), 556–570. [in Ukrainian].
11. Nekrasova, L. A. (2019). *Teoretyko-metodolohichni zasady stratehuvannia rozvytku vyrobnychkh pidpriemstv v umovakh detsentralizatsii* [Theoretical and methodological principles of strategizing industrial enterprise development in decentralization]. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). [in Ukrainian].
12. Kasych, A. O. (2020). *Stratehuvannia rozvytku natsionalnoi ekonomiky yak doktryna bezpekovoï polityky krainy* [Strategizing national economic development as a doctrine of the country's security policy]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 3(13), 13–22. [in Ukrainian].
13. Raiko, D. V., & Drepin, I. M. (2025). *Stratehuvannia rozvytku pidpriemstv u tsyfrovu epokhu: synerhiia marketynhu ta ekonomiky vrazhen* [Strategizing enterprise development in the digital age: synergy of marketing and experience economy]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(52), 86–92. [in Ukrainian].
14. Vyshnevskiy, O. S. (2018). *Zahalna teoriia stratehuvannia: vid paradyhmy do praktyky vykorystannia* [General theory of strategizing: from paradigm to practice]. Kyiv: NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. [in Ukrainian].
15. Batchenko, L. V., & Honchar, L. O. (2019). *Conceptual Approaches to the Formation of State Strategies for Management of Change in the Services and Industry of the Hotel and Restaurant Business*. In *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels* (Vol. 1, pp. 15–33). Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing". [in English].
16. Chandler, A. D. (2007). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press. [in English].
17. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1985). *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. New York: Harper & Row. [in English].
18. Hurbik, Yu. Yu., Salnikova, M. V., & Kurgan, P. O. (2019). *Sut, pryntsypy ta etapy stratehichnoho planuvannia na pidpriemstvi* [Essence, principles and stages of strategic planning at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25>. (accessed: 15.03.2025). [in Ukrainian].



19. Shatun, V. T. (2006). *Osnovy menedzhmentu: navchalnyi posibnyk* [Fundamentals of Management: textbook]. Mykolaiv. [in Ukrainian].
20. Skibitskyi, O. M. (2006). *Stratehichniy menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Strategic Management: textbook]. Kyiv. [in Ukrainian].
21. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., & Tertychka, V. V. (2008). *Stratehichne planuvannya: navchalnyi posibnyk* [Strategic Planning: textbook]. Lviv. [in Ukrainian].
22. Kravchenko, V. O. (2012). *Osnovy menedzhmentu: navchalnyi posibnyk* [Fundamentals of Management: textbook]. Odesa. [in Ukrainian].
23. Nebava, M. I., & Ratushniak, O. H. (2012). *Menedzhment orhanizatsii i administruvannya. Chastyna 1: navchalnyi posibnyk* [Management of organizations and administration. Part 1: textbook]. Vinnytsia. [in Ukrainian].
24. Dykani, V. A., Zubenko, V. O., Makovoz, O. V., Tokmakova, I. V., & Shramenko, O. V. (2013). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk* [Strategic Management: textbook]. Kyiv. [in Ukrainian].
25. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. V. (2021). *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Peculiarities of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>. (accessed: 15.03.2025). [in Ukrainian].
26. Sharapa, V. H. (2023). *Formuvannya stratehii: teoretychno-praktychni aspekty* [Strategy Formation: theoretical and practical aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>. (accessed: 15.03.2025). [in Ukrainian].
27. Bilous, S. P., Trokhymenko, A. S., & Kaminskyi, V. V. (2024). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv* [Strategic management of enterprise development under crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>. (accessed: 15.03.2025). [in Ukrainian].



УДК 331.108:332.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-622-631](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-622-631)

Перевозова Ірина Володимирівна завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Устенко Андрій Олександрович д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-8677-4781>

Жук Ігор Михайлович Здобувач третього рівня вищої освіти спеціальності 073 “Менеджмент”, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0009-0007-5303-799X>

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У РІЕЛТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ

Анотація. У статті визначено актуальність і важливість системного підходу до талант-менеджменту в ріелторських підприємствах, що діють в умовах економічної невизначеності. Послідовно доведено, що правильна ідентифікація й оцінка потенціалу працівників, їх персоналізований розвиток та ефективне управління мотивацією є фундаментальними факторами, які забезпечують стійкість і конкурентоспроможність у турбулентному зовнішньому середовищі. Обґрунтовано потребу у формуванні лідерських якостей і партнерської культури в межах ріелторських підприємств, що сприяє формуванню сильної команди та згуртованому досягненню стратегічних цілей. З метою адаптації до коливань попиту й пропозиції на ринку нерухомості, у статті встановлено чотири ключові адаптивні стратегії: диверсифікацію діяльності, гнучкість у кадровій політиці, інтеграцію інноваційних технологій і розширення партнерських мереж. Детально охарактеризовано, що саме завдяки цим стратегіям ріелторські підприємства здатні долати виклики кризових періодів, заощаджуючи цінні кадрові ресурси та створюючи умови для подальшого зростання. Також обґрунтовано, що ефективний талант-менеджмент у поєднанні з вищезгаданими стратегіями дозволяє підприємствам раціонально розподіляти внутрішні ресурси й посилювати управлінські практики в довгостроковій перспективі. Додатково визначено перелік вимог, завдань і параметрів сучасної системи талант-менеджменту, що має на меті забезпечити оптимальний розподіл ролей та обов’язків у команді, сформувати



прозорі механізми мотивації й просування, а також впровадити інноваційні HR-технології для оцінки й розвитку потенціалу працівників. Отримані висновки можуть бути використані як теоретичне й практичне підґрунтя для подальших розробок у сфері формування та реалізації ефективних стратегій талант-менеджменту на ринку нерухомості.

Ключові слова: талант-менеджмент, ріелторські підприємства, економічна невизначеність, адаптивні стратегії, мотивація, кадровий потенціал, розвиток персоналу, диверсифікація, гнучкість, інноваційні технології

Perevozova Iryna Volodymyrivna Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

Ustenko Andriy Oleksandrovykh Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-8677-4781>

Zhuk Igor Mykhailovych a third-level higher education student in the specialty 073 “Management”, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0009-0007-5303-799X>

TALENT MANAGEMENT IN REAL ESTATE ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY AND ADAPTATION OF STRATEGIES

Abstract. The article identifies the relevance and importance of a systematic approach to talent management in real estate enterprises operating in conditions of economic uncertainty. It has been consistently proven that the correct identification and assessment of the potential of employees, their personalized development and effective motivation management are fundamental factors that ensure stability and competitiveness in a turbulent external environment. The need for the formation of leadership qualities and a partnership culture within real estate enterprises is substantiated, which contributes to the formation of a strong team and the united achievement of strategic goals. In order to adapt to fluctuations in demand and supply in the real estate market, the article identifies four key adaptive strategies: diversification of activities, flexibility in personnel policy, integration of innovative technologies and expansion of partner networks. It is described in detail that it is thanks to these strategies that real estate companies are able to overcome the challenges of crisis periods, saving valuable human resources and creating conditions for further growth. It is also substantiated that effective talent management in combination with the above-mentioned strategies allows companies





to rationally allocate internal resources and strengthen management practices in the long term. Additionally, a list of requirements, tasks and parameters of a modern talent management system is determined, which aims to ensure the optimal distribution of roles and responsibilities in the team, to form transparent mechanisms for motivation and promotion, and to introduce innovative HR technologies to assess and develop employee potential. The conclusions obtained can be used as a theoretical and practical basis for further developments in the field of formation and implementation of effective talent management strategies in the real estate market.

Keywords: talent management, real estate companies, economic uncertainty, adaptive strategies, motivation, human resource potential, personnel development, diversification, flexibility, innovative technologies

Постановка проблеми. На нашу думку, обрана тематика дослідження є надзвичайно важливою, оскільки сучасні ріелторські підприємства постають перед низкою викликів, пов'язаних із швидкоплинними змінами на ринку праці, загостренням конкуренції та періодичними економічними кризами. У такому турбулентному середовищі способи залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців набувають центрального значення для забезпечення стабільного функціонування. Талант-менеджмент у ріелторському середовищі покликаний визначити ключові якості й професійні компетенції працівників, сформувати ефективну систему навчання і просування, а також розробити механізми мотивації, здатні зберігати цінні кадри в умовах постійних змін. Завдяки продуманому управлінню талантами ріелторські підприємства отримують можливість не лише краще реагувати на перешкоди, а й ставати більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування талант-менеджменту в сучасних умовах вже тривалий час перебуває в полі зору науковців і практиків. Так, О.І. Прудіус, А.І. Журавель і М.О. Сітор [1] наголошували на важливості системного підходу до розпізнавання талантів, особливо в періоди економічних змін. Н.Б. Кузнецова [2] звертає увагу на концепцію управління талантами в контексті загальної системи менеджменту знань, підкреслюючи, що розвиток персоналу має супроводжуватися належною організацією обміну інформацією. У контексті економічної безпеки ріелторських підприємств варто враховувати дослідження З.Б. Живка [3], де автор пропонує підходи до кадрової безпеки, особливо важливі за умови нестабільності середовища. Особливе значення для державних структур, проте з релевантністю і для ріелторських підприємств, має дослідження С.О. Теплова [4], де наголошено на розвитку системи управління людськими ресурсами з урахуванням факторів публічного управління. А.І. Кашлакова [5] поглиблено розглядає дефініцію “таланту” в управлінні, що дозволяє точніше формулювати критерії відбору й розвитку персоналу. У суміжному напрямі працювали і О.І. Продиус з А.І. Журавлем і М.О. Сітором [6], які ще раз



акцентують увагу на талант-менеджменті як складовій успіху і вважають його інструментом, що дає змогу утримувати ключові кадри. З питання економічної безпеки кадрового забезпечення важливим є доробок О.А. Кириченка та Ю.А. Поскрипка [7], де висвітлено методичні аспекти створення системи безпеки трудових ресурсів. Н. А. Обушна [8] зазначає, що управління талантами на державній службі може бути ефективно впроваджене за умови інноваційного підходу, включаючи програми розвитку лідерських компетенцій та мотиваційні заходи, і це має суттєві паралелі з ріелторськими підприємствами. Д. В. Коваленко [9] розкриває методологічні основи виміру лояльності персоналу, підкреслюючи, що лояльність корелює з ефективністю виконання професійних завдань та можливостями кар'єрного зростання. Насамкінець, у роботі Д.І. Дзвінчука, М.П. Барана та В.П. Петренка [10] йдеться про виклики приваблення й утримання талантів у системі публічного управління, що напряду перегукується з потребами ріелторських підприємств, які змагаються за найкращих фахівців у висококонкурентному середовищі.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад і практичних інструментів талант-менеджменту у ріелторських підприємствах в умовах економічної невизначеності, визначення ключових адаптивних стратегій та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних методів управління персоналом. Об'єктом дослідження виступають процеси формування й розвитку кадрового потенціалу ріелторських підприємств з урахуванням факторів нестабільності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ринок нерухомості характеризується підвищеною волатильністю: коливання попиту й пропозиції можуть змінюватися ледь не щомісяця, а глобальні економічні чинники прямо впливають на інвестиційну привабливість нерухомості. За таких обставин ріелторські підприємства потребують фахівців, які володіють не тільки професійними знаннями у сфері продажів чи оцінки нерухомого майна, а й мають розвинені навички ведення перемовин, розуміють принципи проєктного менеджменту та вміють швидко адаптуватися до нових вимог клієнтів [11-12]. Талант-менеджмент передбачає таке цілісне формування кадрового потенціалу, при якому кожен співробітник вчасно отримує інструменти і ресурси для розвитку своїх компетенцій. У такий спосіб досягається висока ефективність діяльності навіть у періоди різких коливань ринку. В умовах економічної невизначеності особливо гостро постає проблема утримання найкращих працівників. Постійний пошук висококваліфікованих кадрів і їх швидка міграція між різними ріелторськими підприємствами призводять до підвищення витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників. Талант-менеджмент пропонує системні кроки для зменшення таких ризиків: створення умов для професійного зростання, можливості для кар'єрного просування, конкурентну систему винагород і, що не менш важливо, корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку й партнерські



відносини. Якщо ріелторське підприємство докладає зусиль до систематичної роботи з талантами, це підвищує рівень лояльності персоналу й зменшує відтік кадрів, водночас формуючи середовище для розкриття нових лідерів.

Адаптація стратегій у сфері талант-менеджменту полягає в умінні гнучко коригувати підходи до роботи з людьми, враховуючи ситуацію на ринку нерухомості і загальні економічні тенденції. Зокрема, в період кризи можуть змінюватися акценти з активного пошуку нових фахівців на інвестиції в навчання й перекваліфікацію вже наявного персоналу. Така зміна векторів дозволяє мінімізувати витрати й одночасно зберегти цінний досвід, що накопичився в ріелторських підприємствах [13-15]. Крім того, адаптивні стратегії мають передбачати використання інноваційних підходів: онлайн-навчання, різноманітні методи оцінки потенціалу працівників, цифрові інструменти для управління проєктами та робочими процесами тощо. Завдяки цьому ріелторські підприємства швидше відновлюються після криз і зберігають конкурентні переваги (табл.1).

Таблиця 1

Змістовне наповнення поняття талант-менеджмент у ріелторській діяльності

Зміст	Характеристика
Ідентифікація та оцінка потенціалу	У ріелторських підприємствах це означає аналіз не лише поточних професійних показників, але й схильності до управлінської чи експертної діяльності, а також уміння швидко засвоювати нову інформацію. Цей процес включає спеціалізовані інструменти оцінювання, співбесіди та відстеження результатів виконання проєктів
Персоналізований розвиток та навчання	У сфері ріелторських послуг важливо зосереджуватися на цілеспрямованому підвищенні кваліфікації, що передбачає поглиблення знань у царині оцінки об'єктів нерухомості, маркетингових стратегій, роботи з клієнтами
Управління мотивацією та залученістю	Змістовною засадою талант-менеджменту є створення мотивувального середовища, де працівники відчувають підтримку, визнають свої успіхи й розуміють можливості для кар'єрного просування
Формування лідерських якостей та посилення культури партнерства	Талант-менеджмент має на меті не лише виростити окремих зіркових фахівців, а й створити цілісне середовище, в якому лідери можуть ділитися досвідом, мотивувати колег і підтримувати взаємодопомогу

Джерело: складено авторами

Талант-менеджмент в умовах економічної невизначеності потребує багаторівневого підходу, що включає розуміння стратегічних цілей ріелторського підприємства та відповідне планування розвитку персоналу. Важливо брати до уваги як короткострокові індикатори (наприклад, показники



поточного продажу нерухомості), так і довгострокові фактори (репутація, культура взаємодії, інноваційний потенціал). Так, ефективна програма розвитку кадрів передбачає не лише навчання професійним навичкам, а й розвиток лідерських, управлінських та комунікативних компетенцій, які стануть у пригоді в майбутньому. Такого роду стратегія допомагає ріелторським підприємствам підготуватися до нових викликів і оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Значним викликом при розробці та впровадженні талант-менеджменту є забезпечення мотиваційної складової, оскільки економічна нестабільність часто відображається на рівні заробітних плат, бонусів та інших форм винагороди. Проте матеріальні стимули – це лише частина загальної системи мотивації (табл.2).

Таблиця 2

Адаптивні стратегії для ріелторських підприємств в умовах економічної нестабільності

Стратегія	Суть і зміст
Стратегія диверсифікації діяльності	У нестабільній економічній ситуації ріелторським підприємствам варто уникати надмірної залежності від однієї категорії нерухомості чи вузького сегмента клієнтів. Диверсифікація портфеля послуг (продаж, оренда, супровід інвестиційних угод) допомагає зрівноважити фінансові потоки та зменшити вплив циклічних криз на один окремий сектор
Інтеграція інноваційних технологій	Цифрові платформи для онлайн-консультацій, віртуальних турів об'єктами нерухомості та автоматизованого пошуку потенційних клієнтів дедалі більше набувають популярності. У кризові періоди інвестиції в технології можуть здаватися ризикованими, але вони дозволяють оптимізувати робочі процеси й надають конкурентну перевагу ріелторським підприємствам
Орієнтація на партнерські мережі та кооперацію	В умовах економічної невизначеності корисно розширювати коло ділових партнерів, залучаючи додаткових учасників: фінансових консультантів, експертів з юридичного супроводу, девелоперів тощо. Таким чином створюються нові канали взаємодії з клієнтами та формуються синергійні ефекти

Джерело: складено авторами

Визначальну роль відіграють нематеріальні фактори: можливість долучатися до амбітних проєктів, отримувати визнання колег і керівництва, впливати на процеси ухвалення рішень. Формування атмосфери співпраці й партнерства стимулює професійне та особистісне зростання працівників, а відповідно, сприяє підвищенню конкурентоспроможності ріелторських підприємств. За грамотного підходу до мотивації талант-менеджмент стає не просто інструментом утримання кадрів, а рушійною силою постійних поліпшень (рис.1).



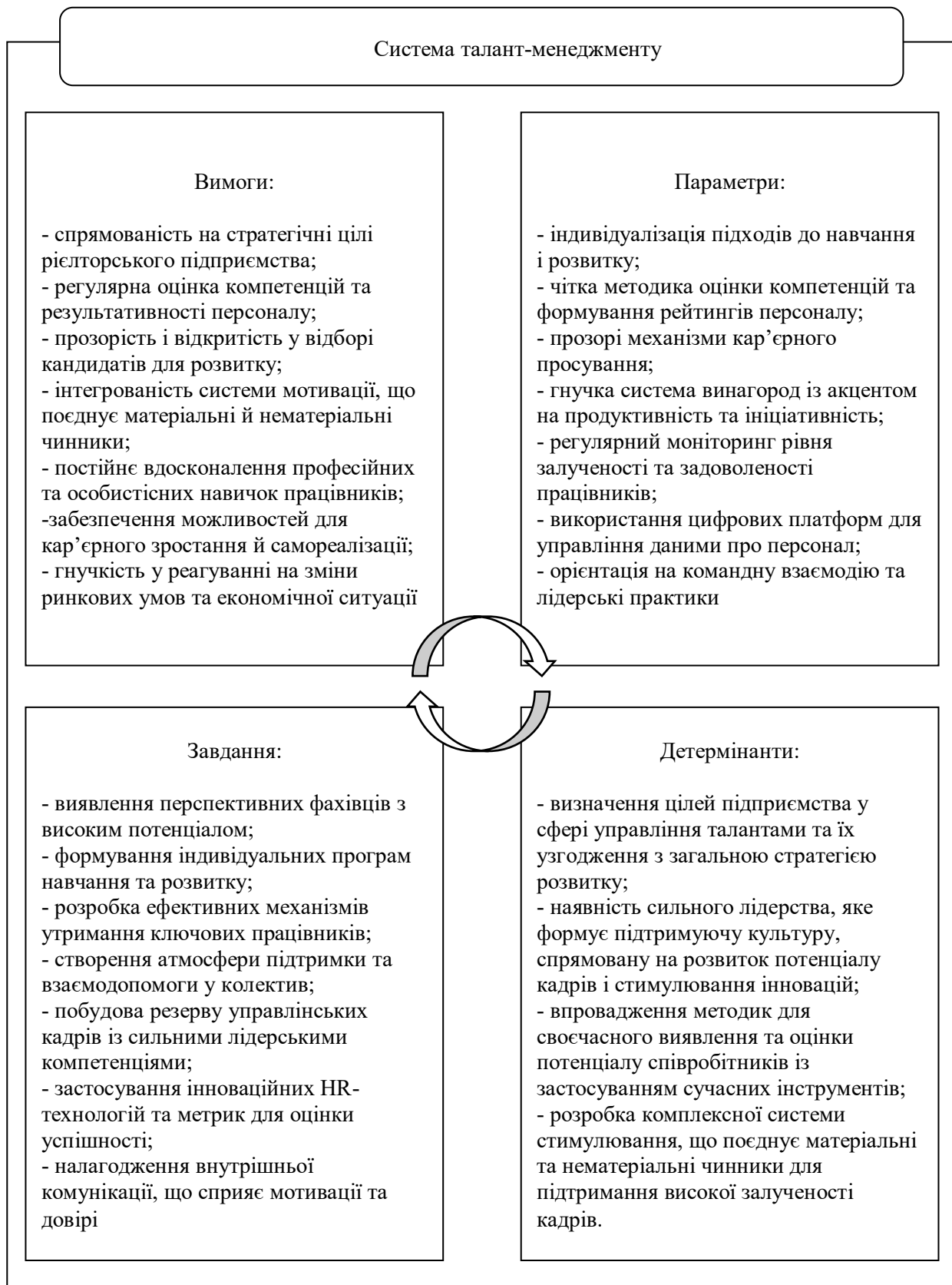


Рис.1. Структура системи талант-менеджменту ріелторського підприємства в умовах економічної нестабільності
Джерело: складено авторами



Подальше поглиблення економічної невизначеності може посилити потребу в якісних кадрових перетвореннях і більш комплексному плануванні. Ріелторські підприємства, що прагнуть довгострокового успіху, не можуть ігнорувати питання залучення й розвитку талантів, адже йдеться про ефективне функціонування та можливість адаптації до змін ринку. Талант-менеджмент допомагає перерозподіляти ресурси всередині підприємств, спрямовуючи їх на перспективні напрями, а також вчасно виявляти кадри, готові до лідерських позицій. Це дозволяє не лише утримувати фахівців, а й формувати систему, у якій кадри ефективно переміщуються всередині бізнес-процесів, посилюючи найважливіші сфери діяльності. При цьому важливо враховувати особливості кожного конкретного ринку та внутрішню структуру самого підприємства: його історію, корпоративну культуру, стиль управління й наявні ресурси для розвитку персоналу. Конкурентна перевага сьогодні формується саме за рахунок того, наскільки грамотно підприємство вміє інвестувати в людей. Якщо у фокусі управлінської уваги опиняється формування сильної команди, то навіть найскладніші економічні виклики можуть бути перетворені з загроз на можливості.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що проблема адаптації та талант-менеджменту є надзвичайно актуальною та багатогранною. Її важливість зумовлена потребою системного підходу до роботи з персоналом, який враховує специфіку ринку нерухомості, складність сучасної економіки та високі вимоги клієнтів. Здатність ріелторських підприємств адаптуватися до турбулентного середовища безпосередньо залежить від уміння ефективно управляти талантами на всіх рівнях: від найнижчої ланки до топ-менеджменту. Правильно організований талант-менеджмент не тільки знижує ризики відтоку кваліфікованих кадрів, а й стимулює постійне вдосконалення бізнес-процесів, розкриття лідерського потенціалу та формування конкурентної переваги в динамічному просторі ринку нерухомості.

Література:

1. Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка : реалії часу. 2013. №1 (6). С. 172 –177.
2. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т соціально-трудових відносин ; [голов. редкол. А.М. Колот]. Київ : КНЕУ, 2014. № 2. С. 181–187.
3. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
4. Теплов С.О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: дис. ... доктора філософії у галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Чернівці, 2024. 262 с.
5. Кашлакова А.І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. Наукові перспективи. No 9 (15). 2021. С. 124–130.





6. Продиус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 172–177.

7. Кириченко О. А., Поскрипко Ю. А. Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб’єктів господарської діяльності. Економіка та держава. 2010. № 11. С. 36–38.

8. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. Том 18. No2. 2023. С. 85–89.

9. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації. Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства. 2010. № 1. С. 14–19.

10. Дзвінчук Д.І., Баран М.П., Петренко В.П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування України. Public Administration and Regional Development. 2022. No 16. 383–406.

11. Перевозова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. International Journal of Innovative Technologies in Economy. June 2018. 5(17), Vol. 1. С. 69–77

12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

13. Перевозова, І. В., Устенко, А. О., & Жук, І. М. Роль талант-менеджменту у рієлторській діяльності в контексті залучення та утримання фахівців в епоху нестабільності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-04>

14. Красномоєць В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3 (59). 2012. С. 138–143.

15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

References:

1. Prudius, O. I., Zhuravel, A. I., & Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevid’iemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral component of organizational success]. Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time, 1(6), 172–177. [in Ukrainian].

2. Kuznetsova, N. B. (2014). Kontseptsiiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan [The concept of talent management in the knowledge management system]. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Socio-Labor Relations: Theory and Practice, 2, 181–187. [in Ukrainian].

3. Zhyvko, Z. B. (2013). Kadrova bezpeka v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Personnel security in the system of economic security of the enterprise]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 20(199), 127–135. [in Ukrainian].

4. Teplov, S. O. (2024). Rozvytok systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [Development of the human resource management system in the civil service of Ukraine] (PhD dissertation, Chernihiv). [in Ukrainian].

5. Kashlakova, A. I. (2021). Definitsiia “talantu” v systemi upravlinnia talantamy: Dialektychnyi analiz [The definition of "talent" in the talent management system: A dialectical analysis]. Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, 9(15), 124–130. [in Ukrainian].





6. Prodius, O. I., Zhuravel, A. I., & Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevid'iemna skladova uspiikh orhanizatsii [Talent management as an integral component of organizational success]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Realities of Time*, 1(6), 172–177. [in Ukrainian].

7. Kyrychenko, O. A., & Poskrypko, Yu. A. (2010). Teoretychni zasady systemy ekonomichnoi bezpeky kadrovoho zabezpechennia subiektiv hospodarskoi diialnosti [Theoretical principles of the economic security system for personnel support of business entities]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 11, 36–38. [in Ukrainian].

8. Obushna, N., & Vasylevska, T. (2023). Upravlinnia talantamy na derzhavnii sluzhbi: Teoretychni aspekty ta innovatsiini praktyky [Talent management in the civil service: Theoretical aspects and innovative practices]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Public Administration*, 18(2), 85–89. [in Ukrainian].

9. Kovalenko, D. V. (2010). Metodolohichni osnovy sotsiolohichnoho vymiru loialnosti personalu orhanizatsii [Methodological foundations of the sociological measurement of employee loyalty]. *Sotsiolohiia maibutnoho – Sociology of the Future*, 1, 14–19. [in Ukrainian].

10. Dzvinchuk, D. I., Baran, M. P., & Petrenko, V. P. (2022). Shchodo problemy pryvablennia i utrymannia talantiv u systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia Ukrainy [On the issue of attracting and retaining talents in the public administration system of Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*, 16, 383–406. [in Ukrainian].

11. Perevozova, I. V., Tymoshenko, D. V., & Kravchuk, R. S. (2018). Upravlinnia obmezheniamy intelektualno-resursnoho potentsialu pratsivnyka na osnovi teorii obmezhenia system [Managing the limitations of employee intellectual-resource potential based on the theory of constraints]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 5(17), Vol. 1, 69–77. [in Ukrainian].

12. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova mihratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to enterprise personnel security]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201) [in Ukrainian].

13. Perevozova, I. V., Ustenko, A. O., & Zhuk, I. M. (2025). Rol talant-menedzhmentu u rieltorskii diialnosti v konteksti zaluchennia ta utrymannia fakhivtsiv v epokhu nestabilnosti [The role of talent management in real estate activities in the context of attracting and retaining specialists in an era of instability]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 18. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-04> [in Ukrainian].

14. Krasnomovets, V. A. (2012). Metody zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Methods of ensuring enterprise personnel security]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriya: Ekonomika – Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Series: Economics*, 3(59), 138–143. [in Ukrainian].

15. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha [Security aspects of personnel management in conditions of a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].



УДК 658.8:004.738.5:334.722

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-632-642](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-632-642)

Русин-Гриник Роман Романович доктор філософії, доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Фарат Олександра Володимирівна доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0002-2192-4136>

Фарат Діана Зіновіївна студентка групи ПТ-21, спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля», Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ МІКРОПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН РИНКУ

Анотація. У сучасних умовах високої динаміки ринку, зростання конкуренції та цифрової трансформації традиційних бізнес-моделей мікропідприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити цю адаптацію, є цифрові платформи, зокрема маркетплейси.

У статті досліджено роль цифрових платформ і маркетплейсів у процесі адаптації мікропідприємств до умов цифрової економіки. На основі аналізу сучасної наукової літератури та практики функціонування українських і міжнародних маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Etsy, Zakupka) розкрито переваги використання цифрових торговельних платформ для мікропідприємств в умовах обмежених ресурсів, зокрема здатність виходити на ринок без значних інвестицій, автоматизацію бізнес-процесів, зниження витрат на маркетинг і логістику, підвищення клієнтоорієнтованості та гнучкості управління. Установлено, що за період з 2018 по 2023 рік частка мікропідприємств, які використовують маркетплейси, зросла більш ніж учетверо, що свідчить про високу адаптивність українського мікробізнесу до цифрових змін. Особливу увагу приділено аналізу сучасних цифрових інструментів, таких як CRM, ERP, AI, мобільна комерція, аналітичні модулі платформ, а також інтеграція маркетплейсів з логістичними й фінансовими сервісами. Окреслено основні проблеми, які перешкоджають повноцінному використанню потенціалу цифрових платформ мікропідприємствами, серед яких — висока конкуренція, комісійні платежі, обмеженість персоналізації клієнтського досвіду, залежність від політик платформи. Проведено порівняльний аналіз із практиками





країн ЄС, де цифрова трансформація мікробізнесу відбувається за підтримки державних і грантових програм. Обґрунтовано необхідність розвитку збалансованої цифрової екосистеми в Україні, що включає навчання, технічну підтримку, фінансування та сприяння інтернаціоналізації. Зроблено висновок про те, що маркетплейси в умовах цифровізації мають стати стратегічним інструментом не лише адаптації, а й довгострокового зростання українського мікропідприємництва, сприяючи економічній децентралізації, підвищенню зайнятості та стійкості локальних економік.

Ключові слова: мікропідприємництво, маркетплейс, цифрова трансформація, е-комерція, платформи, адаптація.

Rusyn-Hrynyk Roman Romanovych PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Environmental Commodity Examination, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0003-2895-6437>

Farat Oleksandra Volodymyrivna Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship and Environmental Commodity Examination, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0002-2192-4136>

Farat Diana Zinoviyivna student of group PT-21, specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, Lviv Polytechnic National University

DIGITAL PLATFORMS AND MARKETPLACES AS A TOOL FOR MICROENTERPRISES' ADAPTATION TO MARKET CHANGES

Abstract. In the current conditions of rapid market dynamics, growing competition, and the digital transformation of traditional business models, microenterprises are facing the urgent need to adapt quickly to change. One of the key tools that enables this adaptation is the use of digital platforms, particularly marketplaces. This article explores the role of digital platforms and marketplaces in the adaptation process of microenterprises to the digital economy. Based on the analysis of contemporary scientific literature and the practical functioning of both Ukrainian and international marketplaces (Rozetka, Prom.ua, Etsy, Zakupka), the paper highlights the advantages of using digital trading platforms by microenterprises with limited resources. These include the ability to enter the market without significant investment, business process automation, reduced marketing and logistics costs, enhanced customer orientation, and increased management flexibility.

It was established that from 2018 to 2023, the share of microenterprises using marketplaces increased more than fourfold, indicating a high adaptability of Ukrainian microbusinesses to digital transformation. Particular attention is given to the analysis of modern digital tools such as CRM, ERP, AI, mobile commerce,





platform-based analytics modules, and the integration of marketplaces with logistics and financial services.

The study outlines the main challenges that hinder the full realization of digital platform potential by microenterprises, including high competition, commission fees, limited personalization of customer experience, and dependency on platform policies. A comparative analysis with EU practices is conducted, where microbusiness digitalization is supported through government and grant programs. The paper justifies the need for developing a balanced digital ecosystem in Ukraine that includes education, technical support, financing, and assistance with internationalization. It concludes that marketplaces, in the context of digitalization, should become not only a strategic adaptation tool but also a foundation for the long-term growth of Ukrainian microenterprises, promoting economic decentralization, job creation, and local economic resilience.

Keywords: microenterprise, marketplace, digital transformation, e-commerce, platforms, adaptation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої динаміки ринку, зростання конкуренції та цифрової трансформації традиційних бізнес-моделей мікропідприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити цю адаптацію, є цифрові платформи, зокрема маркетплейси. Використання таких платформ дозволяє мікробізнесу оперативно виходити на нові ринки, знижувати витрати на маркетинг, логістику та обслуговування клієнтів, а також впроваджувати нові інноваційні моделі ведення бізнесу. Проте рівень впровадження маркетплейсів серед мікропідприємств залишається нерівномірним, а потенціал використання цих інструментів — недостатньо реалізованим.

Аналіз останніх досліджень та публікація. Питання функціонування цифрових платформ і маркетплейсів у контексті адаптації бізнесу до змін ринку активно розглядаються у сучасній науковій літературі. Серед науковців можна відзначити: Klaus P. [1], Ritala P., Golnam A., Wegmann A. [2], Sadq Z. M., Sabir H. N., Saeed V. S. H. [3], Tian L., Vakharia A. J., Tan Y., Xu Y. [4], Appiah-Nimo Ch., Chovancová M. [5], Apucăloaie G., Călărași D., Balan A., Botnaru Ch. [6], Auti P. D., Lekurwale G. H., Kshirsagar A. I., Pawar S. S. [7], Berente N., Lyytinen K., Yoo Y. [8], Bogers M., Garud R., Leiponen A., Thomas L.D.W., Tuertscher Ph., Yoo Y. [9], тому, що ключовим об'єднуючим елементом усіх їх досліджень є визнання маркетплейсів та цифрових платформ як стратегічних інструментів адаптації підприємств до цифрової економіки. Незалежно від галузі чи масштабу компанії, ефективне використання цифрових каналів продажу, аналітичних систем, клієнтоорієнтованих технологій (CRM, AI, Big Data) є запорукою стійкості та конкурентоспроможності.

Таким чином, маркетплейси стають не просто інструментом продажу, а інфраструктурною основою цифрової адаптації мікропідприємництва, і саме



цей аспект потребує подальшого наукового осмислення та емпіричного дослідження.

Мета статті. Проаналізувати роль цифрових платформ та маркетплейсів як інструментів адаптації мікропідприємств до ринкових змін, окреслити переваги та виклики їх використання, а також визначити перспективи подальшого розвитку таких інструментів в умовах цифрової економіки України.

Виклад основного матеріалу. Цифрові платформи та маркетплейси відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку мікропідприємництва в Україні, особливо в умовах обмежених фінансових та кадрових ресурсів. Завдяки цим інструментам мікропідприємства отримують можливість вийти на ринок без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру, оренду приміщень або створення власних ІТ-систем.

В Україні найбільш популярними маркетплейсами є Rozetka, Prom.ua, Etsy (для виробників хендмейду та крафтової продукції) та Zakupka. Кожен із цих ресурсів виконує функцію «цифрового майданчика», що поєднує продавців і покупців, автоматизуючи ключові етапи торгового процесу — від розміщення товару до його доставки кінцевому споживачу. Таким чином, навіть підприємець без технічної підготовки може швидко запустити онлайн-продажі та протестувати свою бізнес-ідею.

Rozetka — один із найбільших українських онлайн-ритейлерів, який також виконує функцію маркетплейсу. Станом на 2023 рік, платформа обслуговує понад 10 тисяч продавців і більше 3 мільйонів товарів у каталозі. Для мікропідприємств Rozetka є привабливою тим, що забезпечує довіру з боку покупців, надає зручну інфраструктуру доставки, а також пропонує власні платіжні сервіси, включно з післяплатою. Крім того, компанія забезпечує рекламну підтримку для продавців через внутрішню систему просування.

Prom.ua — ще одна ключова платформа, яка входить до складу групи EVO і є частиною компанії Raketa. Prom.ua має більш «B2B» орієнтацію, однак активно підтримує і мікропідприємства. За даними на 2023 рік, сервіс налічує понад 60 тисяч інтернет-магазинів, більшість з яких — це саме малий бізнес. Однією з головних переваг Prom.ua є можливість швидко створити власний міні-сайт на базі маркетплейсу, що особливо зручно для підприємців без ІТ-команди. Також платформа інтегрована з CRM-системами, сервісами доставки та обліку, що дозволяє значно спростити бізнес-процеси.

Etsy хоча і не є українською платформою, але широко використовується українськими виробниками товарів ручної роботи, прикрас, текстилю, аксесуарів та предметів декору. Після початку повномасштабної війни у 2022 році Etsy навіть впровадила спеціальні ініціативи для підтримки українських продавців, зокрема, скасування деяких комісій, надання пріоритетної підтримки, а також запуск промокампаній для просування українських товарів за кордоном. Завдяки Etsy багато українських мікропідприємців змогли зберегти або навіть масштабувати свою діяльність, орієнтуючись на міжна-



родний ринок. У 2023 році кількість активних українських магазинів на платформі перевищила 50 тисяч, а частка експортних продажів через Etsy зросла майже на 40% у порівнянні з довоєнним періодом. Це яскраво ілюструє, як глобальні маркетплейси можуть відкривати нові можливості для мікробізнесу навіть у складних умовах.

Ще одним популярним ресурсом є [Zakupka.com.ua](https://zakupka.com.ua) — український маркетплейс, орієнтований на малі та середні компанії. *Zakupka* вирізняється доступною системою тарифів, мінімальними вимогами до оформлення магазинів і простим інтерфейсом. Для багатьох підприємців, особливо у регіонах, *Zakupka* стала зручною стартовою платформою для виходу в онлайн. Платформа пропонує можливість розміщення оголошень, створення міні-магазину, доступ до інструментів аналітики та зворотного зв'язку з клієнтами.

Загалом, маркетплейси в Україні не лише сприяють цифровій трансформації мікропідприємництва, а й виконують роль посередників у процесах автоматизації: від управління товарними залишками до опрацювання замовлень, доставки й взаємодії з клієнтами. Це знижує поріг входу на ринок і робить підприємницьку діяльність доступнішою, особливо для жінок, молоді, переселенців або людей, що працюють у віддалених населених пунктах.

Цифрові платформи також виступають як каталізатори інновацій: вони стимулюють підприємців впроваджувати сучасні маркетингові інструменти, працювати з рейтингами, відгуками, SEO-оптимізацією та аналітикою. Багато маркетплейсів мають освітні ресурси, вебінари та довідкові центри, що дозволяє підприємцям без спеціальної підготовки швидко навчатися та вдосконалювати свої навички.

Таким чином, маркетплейси стали не лише точками продажу, а повноцінними екосистемами для розвитку мікробізнесу. Їхнє значення буде лише зростати в умовах діджиталізації, особливо з огляду на сучасні виклики, пов'язані з кризами, війною та необхідністю швидкої адаптації до змін ринку. Український мікропідприємець, озброєний цифровими інструментами, вже сьогодні отримує можливість конкурувати на рівні з більшими компаніями, виходити на глобальні ринки та забезпечувати гнучкість свого бізнесу.

У 2018 році цифрова присутність українських мікропідприємств залишалася вкрай низькою — за оцінками аналітиків, лише близько 15% таких бізнесів використовували цифрові платформи, зокрема маркетплейси, для просування та реалізації продукції. Основними бар'єрами тоді були низький рівень цифрової грамотності, обмежений доступ до інтернет-інфраструктури в окремих регіонах, а також скепсис щодо ефективності онлайн-торгівлі.

Проте вже до 2023 року ситуація суттєво змінилася. Частка мікропідприємств, що активно використовували маркетплейси, зросла до понад 60%, а в окремих секторах (наприклад, у роздрібній торгівлі, виробництві хендмейду, продажі техніки чи одягу) — до 70–75%. Це зростання стало наслідком як загальної цифровізації економіки, так і кризи, спричиненої війною, коли онлайн-продажі стали єдиним способом зберегти бізнес.



Наведемо основні переваги маркетплейсів:

1. Швидкий доступ до ринку. Підприємець може почати продавати буквально впродовж 1–3 днів, зареєструвавшись на платформі, розмістивши товари і обравши логістику. Наприклад, за даними Prom.ua, середній час запуску першого продажу — 2,8 дні після реєстрації магазину.

2. Зниження витрат на створення власного сайту. Розробка повноцінного сайту з кошиком, інтеграціями та оплатою може коштувати від \$500 до \$3 000, тоді як реєстрація на маркетплейсі — безкоштовна або вимагає лише невеликої абонплати (від 100 до 500 грн/міс).

3. Автоматизація процесів. Маркетплейси пропонують інструменти для обліку залишків, інтеграції з логістичними службами (Нова Пошта, Укрпошта, Meest), CRM-системами та платіжними агрегаторами. Наприклад, Rozetka пропонує автоматичну синхронізацію замовлень, що скорочує обробку в середньому на 30–50% часу.

4. Аналітика. Платформи надають статистику про перегляди товарів, конверсії, джерела трафіку. За даними Prom.ua, 84% продавців використовують ці дані для адаптації асортименту або цінової політики.

5. Підвищення впізнаваності бренду. Бути представленим на маркетплейсі з мільйонною аудиторією (як, наприклад, Rozetka з понад 5 млн активних користувачів на місяць) — це вже елемент довіри до нового бренду.

Аналізуючи розвиток цифрових платформ і маркетплейсів у контексті мікропідприємництва в Україні, важливо враховувати не лише внутрішні досягнення, але й зіставити їх із досвідом країн Європейського Союзу. У державах ЄС інтеграція мікропідприємств у цифрову економіку, зокрема через маркетплейси, відбувається за активної участі держави. Йдеться про надання грантів на цифровізацію, запуск освітніх програм для підприємців, створення цифрових інноваційних хабів та інкубаторів малого бізнесу, які забезпечують не лише доступ до технологій, але й підтримку в їх ефективному використанні.

На відміну від цього, в Україні мікропідприємства здебільшого покладаються на власні ресурси. За відсутності комплексної системної підтримки багато ініціатив з цифровізації відбуваються фрагментарно. Водночас, стрімке зростання використання маркетплейсів, таких як Rozetka, Prom.ua, Etsy, Zakupka, — свідчить про високу адаптивність українських підприємців та готовність до трансформацій.

Як уже зазначалося, частка мікропідприємств, які використовували маркетплейси в Україні, зросла з 15% у 2018 році до понад 60% у 2023 році. Це було зумовлено не лише технічним розвитком самих платформ, але й змінами в поведінці споживачів, зростанням попиту на онлайн-сервіси, а також розвитком логістичної інфраструктури — насамперед на базі "Нової пошти", "Укрпошти", а також приватних кур'єрських служб.

Крім того, дедалі більше мікропідприємств починають впроваджувати цифрові інструменти управління, такі як CRM-системи (Customer Relationship Management) для взаємодії з клієнтами, ERP-системи (Enterprise Resource



Planning) для автоматизації обліку, закупівель і запасів. Наприклад, Prom.ua пропонує інтеграцію з базовими CRM-рішеннями, що дозволяє навіть найменшим гравцям на ринку автоматизувати процеси і отримувати доступ до аналітики без необхідності створення складної ІТ-інфраструктури.

У такому середовищі маркетплейс виступає не просто каналом збуту, а комплексною цифровою екосистемою, яка дозволяє зменшити поріг входу в бізнес, протестувати товар або послугу на ринку, оптимізувати витрати і вибудувати нову бізнес-модель. Однак саме брак державної підтримки, у порівнянні з практиками ЄС, стримує подальше масштабування мікропідприємництва в цифровому середовищі.

Незважаючи на це, існує низка сприятливих факторів, які формують перспективи для подальшого розвитку цифрової комерції серед мікропідприємств в Україні:

- Попит на онлайн-послуги продовжує зростати, зокрема у сегментах доставки їжі, товарів повсякденного вжитку, hand-made продукції, освітніх послуг тощо.
- Логістика стає все більш адаптованою до потреб малого бізнесу, з'являються моделі fulfillment-сервісів, коли всі етапи — від складування до доставки — виконує сторонній партнер.
- Платформи активно інвестують у навчання продавців: наприклад, Rozetka і Prom.ua мають власні академії або розділи з порадами щодо ефективних продажів, SEO, обслуговування клієнтів.

Таким чином, попри низку викликів — серед яких високі комісії, конкуренція на платформах, та залежність від їхніх правил — український мікробізнес демонструє значну здатність до цифрової адаптації. У поєднанні з потенційною державною підтримкою, орієнтацією на досвід ЄС і подальшим розвитком цифрових технологій, маркетплейси можуть стати основою стійкого, гнучкого та інноваційного сектору мікропідприємництва в Україні.

Важливим аспектом розвитку маркетплейсів в Україні є поступова інтеграція з міжнародними цифровими платформами, що відкриває нові горизонти для українських мікропідприємств. Особливо це актуально для виробників крафтової, авторської та унікальної продукції, які орієнтуються на нішеві ринки — саме тут велику роль відіграють такі міжнародні маркетплейси, як Etsy, eBay, Amazon Handmade, а також Shopify як платформа для створення персоналізованих онлайн-магазинів із глобальною доставкою.

Участь у міжнародних торговельних екосистемах дозволяє підприємцям подолати обмеження внутрішнього ринку, вийти на більш платоспроможну аудиторію, диверсифікувати ризики та зміцнити стійкість до внутрішньої економічної турбулентності. Після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році багато українських підприємців почали активно використовувати Etsy як основний канал збуту за кордоном. Платформа навіть тимчасово скасувала комісії для українських продавців і ініціювала спеціальні



програми підтримки, що свідчить про важливість цифрової інфраструктури як фактору стійкості національної економіки у кризових умовах.

Окрім того, новітні технологічні рішення дають змогу автоматизувати не лише процеси обробки замовлень, а й аналітику, маркетинг, логістику та навіть обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів та AI-систем. Наприклад, все більше мікропідприємств впроваджують ботів у месенджерах, які обробляють запити клієнтів, повідомляють про статус замовлення або здійснюють елементи продажу. Застосування штучного інтелекту дозволяє здійснювати рекомендації товарів, аналізувати поведінку покупців і підвищувати конверсію без додаткових витрат на маркетинговий персонал.

Суттєве значення має і мобільна оптимізація маркетплейсів, оскільки понад 70% покупок в Україні у 2023 році було здійснено саме з мобільних пристроїв. Це означає, що успішні цифрові майданчики повинні бути адаптовані до мобільного UX/UI, забезпечувати просту навігацію, швидке оформлення замовлень та доступність усіх функцій через смартфон. У відповідь на ці тенденції, українські маркетплейси (зокрема Rozetka та Prom.ua) постійно оновлюють свої мобільні застосунки, а також розробляють функціонал, орієнтований саме на продавців, — наприклад, мобільні панелі управління замовленнями або нотифікації про нові повідомлення та статуси товарів.

Ще одним важливим фактором у розвитку цифрової торгівлі є взаємозв'язок маркетплейсів із логістичними та фінансовими сервісами. Сьогодні основні українські платформи інтегруються з такими гравцями, як Нова пошта, Укрпошта, Justin, що забезпечує автоматичну генерацію ТТН (товарно-транспортних накладних), відстеження доставки у режимі реального часу, можливість підключення післяплати або платежів через LiqPay/WayFor Pay/Portmone. Це критично важливо для мікробізнесу, який прагне мінімізувати ручну працю і уникнути помилок, пов'язаних з людським фактором.

Окрему роль у цифровій трансформації відіграє освітній компонент. Без належної підготовки підприємців важко досягти ефективного використання маркетплейсів. Саме тому зростає актуальність державних і приватних програм навчання з цифрової грамотності, SEO, SMM, e-commerce. Prom.ua, наприклад, регулярно проводить онлайн-вебінари для продавців, у яких розповідає про тенденції електронної торгівлі, налаштування реклами, аналітику ефективності, а також нюанси роботи з клієнтами.

Зважаючи на динаміку зростання попиту на електронну комерцію, державна підтримка мікропідприємств у сфері цифровізації виглядає як необхідна умова для подальшого зростання. Наприклад, у Польщі працює державна програма „Go to Brand”, яка компенсує витрати на цифрові інструменти для малого бізнесу. У Німеччині діє програма „Digital Jetzt”, що надає фінансову допомогу мікропідприємствам для впровадження IT-інфраструктури. В Україні ж подібні ініціативи реалізуються переважно за рахунок грантових програм



міжнародних донорів (USAID, GIZ, EU4Business тощо), і доступ до них мають переважно ті підприємці, які вже мають певний рівень обізнаності або підтримку консультантів.

Таким чином, наявність збалансованої цифрової екосистеми, що включає не лише маркетплейси, а й навчання, доступ до фінансування, інтеграцію з логістикою і фінансовими сервісами — є основою сталого розвитку мікропідприємництва у цифрову епоху. У перспективі, саме мікробізнес може стати локомотивом децентралізованого економічного зростання, оскільки не потребує значних інвестицій, швидко адаптується до ринку і активно впроваджує інновації за мінімальних витрат.

З огляду на виклики воєнного часу, цифрова трансформація через маркетплейси є не лише питанням економічної ефективності, а й стратегічної безпеки — вона дозволяє забезпечити стабільність доходів для великої кількості громадян, зменшує залежність від великих корпорацій, сприяє фінансовій інклюзії та розвитку локальних економік. Таким чином, інвестування в розвиток цифрових платформ для мікропідприємств — це не лише економічна доцільність, а й суспільна потреба, яка повинна підтримуватися як на рівні державної політики, так і з боку приватного сектору.

Висновки. Аналіз ролі цифрових платформ і маркетплейсів у процесі адаптації мікропідприємств до умов сучасної цифрової економіки дозволяє зробити низку важливих висновків. Так, маркетплейси відіграють ключову роль у забезпеченні швидкого виходу мікробізнесу на ринок з мінімальними стартовими інвестиціями. Вони знижують вхідні бар'єри для підприємництва, автоматизують процеси торгівлі, логістики та комунікації з клієнтами, що особливо актуально для мікропідприємств з обмеженими ресурсами. В умовах нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, цифрові платформи стали інструментом економічної стійкості для тисяч підприємців. Різке зростання активності на внутрішніх маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua, Zakupka) та міжнародних (Etsy, eBay, Amazon Handmade) демонструє високу адаптивність мікробізнесу та його готовність до інновацій.

Незважаючи на позитивну динаміку, значною проблемою залишається обмежений доступ до освітніх, фінансових та інституційних інструментів підтримки. Українські мікропідприємства, на відміну від європейських, часто не мають можливості скористатися державною допомогою в цифровізації, що стримує масштабування успішних моделей. У країнах ЄС державні ініціативи відіграють важливу роль у впровадженні цифрових технологій у малі бізнеси, і цей досвід має бути врахований Україною.

Розвиток маркетплейсів супроводжується впровадженням сучасних цифрових інструментів (CRM, ERP, AI, аналітика), мобільної оптимізації, інтеграції з логістичними та платіжними сервісами. Це створює передумови для формування цілісної цифрової екосистеми, яка може підтримувати підприємця на кожному етапі розвитку — від ідеї до масштабування.



Отже, цифрові платформи та маркетплейси мають стати не лише інструментом короткострокової адаптації, а й довгостроковою основою стійкого зростання мікропідприємництва в Україні. Для цього необхідно забезпечити комплексний підхід — розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності, державну підтримку інноваційних ініціатив та створення умов для рівного доступу до онлайн-торгівлі для всіх категорій населення. У таких умовах маркетплейси зможуть не лише стимулювати економічну активність, а й стати потужним драйвером трансформації національного підприємництва.

Література:

1. Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6). 443–457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>
2. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2). 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
3. Sadq, Z. M., Sabir, H. N., & Saeed, V. S. H. (2018). Analyzing the Amazon success strategies. *Journal of Process Management. New Technologies*, 6(4). 65–69. <https://doi.org/10.5937/jouproman6-19264>
4. Tian, L., Vakharia, A. J., Tan, Y., & Xu, Y. (2018). Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-commerce Model. *Production and Operations Management*, 27(8), 1595–1610. <https://doi.org/10.1111/poms.12885>
5. Appiah-Nimo, Ch., & Chovancová, M. (2020). Improving firm sustainable performance: the role of market orientation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 780–787. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0074>
6. Apucăloaie, G., Călărăși, D., Balan, A., & Botnaru, Ch. (2022). Analysis of Romania's Software Market. *Lucrări Științifice, Seria Agronomie*, (65), 135–140.
7. Auti, P. D., Lekurwale, G. H., Kshirsagar, A. I., & Pawar, S. S. (2023). Web Based Platform for Startups and Investors to Connect and Predict Investment Returns Using Deep Learning. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 11(5), 4347–4351. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.52590>
8. Berente, N., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2014). Introduction to Digital Technologies and Organizational Innovation Minitrack, *47th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 3908)*. Temple University, Waikoloa, USA. *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.484>
9. Bogers, M., Garud, R., Leiponen, A., Thomas, L.D.W., Tuertscher, Ph., & Yoo, Y. (2019). Innovation: Organization & Management Special Issue call for papers - Digital Innovation, 21(1), 249–251. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1560951>

References:

1. Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6). 443–457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>
2. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2). 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
3. Sadq, Z. M., Sabir, H. N., & Saeed, V. S. H. (2018). Analyzing the Amazon success strategies. *Journal of Process Management. New Technologies*, 6(4). 65–69. <https://doi.org/10.5937/jouproman6-19264>



4. Tian, L., Vakharia, A. J., Tan, Y., & Xu, Y. (2018). Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-commerce Model. *Production and Operations Management*, 27(8), 1595–1610. <https://doi.org/10.1111/poms.12885>
5. Appiah-Nimo, Ch., & Chovancová, M. (2020). Improving firm sustainable performance: the role of market orientation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 780-787. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0074>
6. Apucăloaie, G., Călărăși, D., Balan, A., & Botnaru, Ch. (2022). Analysis of Romania's Software Market. *Lucrări Științifice, Seria Agronomie*, (65), 135-140.
7. Auti, P. D., Lekurwale, G. H., Kshirsagar, A. I., & Pawar, S. S. (2023). Web Based Platform for Startups and Investors to Connect and Predict Investment Returns Using Deep Learning. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 11(5), 4347-4351. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.52590>
8. Berente, N., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2014). Introduction to Digital Technologies and Organizational Innovation Minitrack, *47th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 3908)*. Temple University, Waikoloa, USA. *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.484>
9. Bogers, M., Garud, R., Leiponen, A., Thomas, L.D.W., Tuertscher, Ph., & Yoo, Y. (2019). Innovation: Organization & Management Special Issue call for papers - Digital Innovation, 21(1), 249-251. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1560951>



УДК 005.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-643-657](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-643-657)

Сохань Інна Віталіївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту імені професора ім. Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, <https://orcid.org/0000-0002-8038-8484>

Лузан Євгеній Станіславович аспірант кафедри менеджменту імені професора ім. Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, <https://orcid.org/0009-0004-6188-2622>

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ

Анотація. Аналіз впливу інноваційних технологій на ефективність управління організаціями в Україні є актуальним напрямом досліджень, що зумовлено стрімким розвитком цифрових рішень та їхнім впровадженням у бізнес-процеси. Цифрова трансформація є важливим фактором модернізації управлінських моделей, що сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів та створенню додаткової конкурентної переваги для підприємств. У статті розглядаються основні аспекти застосування інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, автоматизованих систем управління та цифрових платформ, які стають невіддільною частиною корпоративного управління. Особливу увагу приділено аналізу їхнього впливу на ефективність організаційних процесів, зокрема на вдосконалення системи прийняття управлінських рішень, підвищення рівня стратегічного менеджменту та розвиток сучасних методів оцінювання ефективності діяльності підприємств.

У статті також представлено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом інтеграції інноваційних технологій у систему управління. Зокрема, підкреслюється важливість поетапного впровадження цифрових рішень, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, та використання гібридних моделей управління, що поєднують традиційні підходи з сучасними технологічними рішеннями. Дослідження свідчить, що впровадження інноваційних технологій не лише підвищує ефективність управлінських процесів, але й сприяє формуванню більш гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної організації.

Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій цифрового розвитку підприємств, розроблення програм цифрової трансформації та вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень в умовах динамічного технологічного прогресу.





Ключові слова: цифрова трансформація, розвиток підприємства, людські ресурси, стратегії, корпоративна культура, інновації, управління.

Sokhan Inna Vitalijivna Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management named after Professor L. I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, <https://orcid.org/0000-0002-8038-8484>

Luzan Yevhenii Stanislavovych Postgraduate Student of Specialty 073 Management, Department of Management named after Professor L. I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, <https://orcid.org/0009-0004-6188-2622>

ANALYSIS OF THE IMPACT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN UKRAINE

Abstract. Analysis of the impact of innovative technologies on the efficiency of organizational management in Ukraine is a relevant area of research, which is due to the rapid development of digital solutions and their implementation in business processes. The article examines the main aspects of the application of innovative technologies, in particular artificial intelligence, big data, automated management systems and digital platforms, which are becoming an integral part of corporate governance. Particular attention is paid to the analysis of their impact on the efficiency of organizational processes, in particular on improving the management decision-making system, increasing the level of strategic management and developing modern methods for assessing the effectiveness of enterprise activities.

Successful examples of digital transformation are demonstrated by enterprises that actively invest in employee training, implement agile management strategies and use modern IT solutions to improve the efficiency of business processes. The article also presents practical recommendations for increasing the competitiveness of enterprises by integrating innovative technologies into the management system. In particular, the importance of the phased implementation of digital solutions, and the use of hybrid management models that combine traditional approaches with modern technological solutions is emphasized. The study shows that the implementation of innovative technologies not only increases the efficiency of management processes, but also contributes to the formation of a more flexible, adaptive and competitive organization. The results of the study can be used to form strategies for digital development of enterprises, develop digital transformation programs and improve mechanisms for making managerial decisions in conditions of dynamic technological progress.

Keywords: digital transformation, enterprise development, human resources, strategies, corporate culture, innovation, management.



Постановка проблеми. У сучасних реаліях, що характеризуються стрімкими змінами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією та інтенсивною конкуренцією, ефективне управління підприємствами, державними установами та неурядовими організаціями є неможливим без використання новітніх технологічних рішень. В Україні, яка активно інтегрується у світові економічні та інформаційні процеси, важливо не лише впроваджувати інноваційні технології в управлінську діяльність, а й аналізувати їхній вплив на ефективність функціонування організацій. Однак, попри значний потенціал таких технологій, залишається низка викликів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової трансформації, відсутністю єдиної стратегії впровадження технологій у державному та приватному секторах, а також низьким рівнем технологічної компетентності кадрів. Важливою проблемою також є питання безпеки та адаптації організацій до змін, пов'язаних із використанням штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, хмарних технологій та аналітики великих даних. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу впливу інноваційних технологій на ефективність управління організаціями, що дозволить виявити основні тенденції, проблеми та перспективи їхнього застосування в Україні.

Окрім технічних та організаційних аспектів, важливим є соціально-економічний вимір впровадження інноваційних технологій в управління. Трансформаційні процеси супроводжуються зміною моделей взаємодії між керівниками, працівниками та клієнтами, що потребує адаптації корпоративної культури, нових підходів до комунікації та прийняття рішень. Використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем управління, штучного інтелекту та аналітики великих даних створює можливості для підвищення продуктивності, зменшення витрат і покращення стратегічного планування. Водночас існує ризик, що без належної підготовки та інвестицій у розвиток цифрової грамотності працівників такі технології можуть призвести до дисбалансу в управлінських процесах, зниження ефективності командної роботи та опору змінам.

Зважаючи на динамічні зміни у глобальному та локальному економічному середовищі, важливо також дослідити, наскільки українські організації готові до впровадження новітніх технологій та які чинники впливають на рівень їхньої цифрової трансформації. Не менш важливим є питання нормативно-правового регулювання у сфері технологічного розвитку, що може як стимулювати, так і стримувати процеси модернізації управлінських структур. Особливої уваги потребує аналіз міжнародного досвіду, який може бути адаптований до українських реалій для підвищення ефективності управління в різних видах економічної діяльності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння ролі інноваційних технологій у процесах управління організаціями, визначення їхнього впливу на ефективність діяльності та



розроблення рекомендацій щодо оптимальних стратегій їхнього впровадження. Комплексний підхід до аналізу цього питання дозволить сформувати ефективні механізми використання технологічних інструментів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських організацій та забезпечить їхню стійкість у сучасних умовах невизначеності та викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти аналізу впливу інноваційних технологій на ефективність управління організаціями в Україні висвітлюються багатьма українськими та закордонними науковцями. Зокрема, А. Колот та О. Герасименко у своїх працях досліджують формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0», акцентуючи на змінах у трудових відносинах та впливі цифровізації на ринок праці [1; 2]. Науковці Г. Костов'ят (H. Kostovyat) та В. Рогов (V. Rogov) у серії досліджень розглядають трансформацію стратегічного управління в умовах цифровізації, зокрема аналізують нові підходи до формування стратегій у контексті швидкого розвитку технологій [3; 4]. Учені С. Матвійчук, М. Садовська та Л. Шостак аналізують стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства, зокрема досліджують інтеграцію інноваційних технологій у процеси управління [5]. Особливості цифрового менеджменту людських ресурсів розглядає С. Стромєєр (S. Strohmeier), звертаючи увагу на новітні інструменти та методи управління персоналом у цифрову епоху [6]. Ці дослідження підкреслюють важливість інноваційних технологій для підвищення ефективності управління організаціями в Україні, а також указують на необхідність адаптації традиційних підходів до нових умов цифрової економіки.

Однак процес цифрової трансформації підприємств та державних установ ще триває, а питання системного управління цими змінами, оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій і їхнього впливу на конкурентоспроможність організацій досі залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшої наукової розробки.

Мета статті – дослідити вплив інноваційних технологій на ефективність управління організаціями в Україні, визначити основні напрями цифрової трансформації, оцінити переваги та труднощі впровадження сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління на основі інноваційних підходів.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні технології відіграють суттєву роль у трансформації управлінських процесів в українських організаціях, зумовлюючи підвищення ефективності прийняття рішень, оптимізацію ресурсів та покращення взаємодії між підрозділами. Упровадження цифрових рішень, таких як автоматизовані системи управління, штучний інтелект (далі – ШІ), хмарні технології та аналітика великих даних, сприяє значному підвищенню конкурентоспроможності підприємств та організацій у різних галузях економіки.



Одним із найвагоміших аспектів впливу інноваційних технологій є автоматизація стандартних операцій. Використання ERP-систем, CRM-платформ та програмних рішень для управління персоналом (HRM) дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити швидкість обробки даних і забезпечити більшу прозорість бізнес-процесів [5, с. 67]. Наприклад, у державному секторі України активне впровадження електронного документообігу значно зменшило бюрократичні витрати та пришвидшило адміністративні процедури.

Крім того, суттєвий вплив на ефективність управління організаціями має використання ШІ та машинного навчання. Ці технології дозволяють здійснювати прогнозування ризиків, аналізувати великі обсяги інформації та надавати керівникам аналітичні рекомендації для ухвалення стратегічних рішень. Наприклад, у банківському секторі України алгоритми машинного навчання допомагають у виявленні шахрайства та оцінюванні кредитних ризиків, що значно зменшує фінансові втрати та підвищує довіру клієнтів.

Не менш важливою частиною цифрової трансформації є хмарні технології, які забезпечують зручний доступ до інформації незалежно від місця знаходження користувача, підвищуючи гнучкість управлінських процесів [3, с. 385]. Багато українських компаній переходять на використання хмарних сервісів для обробки даних, що дозволяє скоротити витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечити ефективну віддалену роботу співробітників.

Упровадження аналітики великих даних (Big Data) також має значний вплив на підвищення ефективності управління. Обробка великих обсягів структурованої та неструктурованої інформації дозволяє організаціям краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати ринкові тенденції та ухвалювати більш обґрунтовані рішення. У роздрібній торгівлі, наприклад, аналіз споживчих уподобань дає змогу персоналізувати пропозиції та збільшувати кількість продажів.

Водночас упровадження інноваційних технологій потребує подолання низки викликів, таких як необхідність підвищення цифрової грамотності персоналу, кібербезпека та адаптація організаційної культури до нових умов роботи. Особливої уваги потребує питання кіберзахисту, адже зі збільшенням обсягів цифрових даних зростає ймовірність атак зловмисників. Українські компанії змушені активно впроваджувати сучасні методи захисту інформації, такі як блокчейн, багаторівнева аутентифікація та системи моніторингу кіберзагроз [4, с. 22–23].

Отже, інноваційні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності управління організаціями в Україні, сприяючи цифровій трансформації, автоматизації процесів, покращенню аналітики та підвищенню безпеки даних. Проте для максимальної реалізації їхнього потенціалу необхідно розвивати цифрові компетенції персоналу, адаптувати нормативну базу та забезпечувати стабільну підтримку з боку держави й бізнес-середовища.



Окрім суто технологічних аспектів, важливим фактором успішної цифрової трансформації управління організаціями є стратегічний підхід до її впровадження. В умовах швидких змін ринкового середовища компанії мають адаптувати свої бізнес-моделі, інтегруючи інноваційні рішення не лише у виробничі, а й у стратегічні управлінські процеси. Це передбачає розробку нових організаційних структур, що підтримують цифрову гнучкість, застосування Agile-методологій для управління проєктами й використання цифрових платформ для комунікації та співпраці.

Одним із перспективних напрямів розвитку є застосування Інтернету речей (IoT) у корпоративному управлінні. Використання IoT дозволяє організаціям у реальному часі отримувати дані про стан обладнання, ефективність використання ресурсів та рівень продуктивності персоналу. У промисловості це сприяє впровадженню концепції «розумного виробництва», що дає змогу автоматизувати контроль за технологічними процесами та своєчасно реагувати на можливі перешкоди в роботі.

Дедалі більшу популярність набувають технології блокчейну, які можуть бути ефективно використані у фінансових операціях, логістичних процесах та забезпеченні кібербезпеки. Упровадження блокчейну в управлінські практики забезпечує прозорість фінансових операцій, зменшує ризики шахрайства та сприяє підвищенню довіри до бізнесу з боку клієнтів і партнерів. Наприклад, у логістиці блокчейн дозволяє забезпечити простежуваність товарів на всіх етапах постачання, що є критично важливим для сфери міжнародної торгівлі.

Ще одним важливим аспектом є цифрова трансформація корпоративної культури. Використання технологій лише тоді матиме очікуваний ефект, коли буде підтримане належним рівнем цифрової грамотності персоналу. Це вимагає від компаній активних інвестицій у навчальні програми, розвиток нових компетенцій та впровадження цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій. Організації, що приділяють увагу цифровому навчанню, досягають вищої продуктивності, швидшої адаптації до змін та ефективнішої командної роботи.

Також важливим залишається питання державної політики у сфері цифрової трансформації управління. В Україні реалізуються ініціативи, спрямовані на підтримку цифрової економіки, зокрема проєкти з розвитку електронного урядування, цифрової ідентифікації громадян та кібербезпеки. Проте для стимулювання бізнесу до активнішого впровадження інновацій необхідні додаткові заходи, такі як податкові стимули, грантові програми та розвиток партнерства між державним і приватним секторами.

Таким чином, ефективність управління організаціями в умовах цифрової економіки залежить від здатності підприємств інтегрувати інноваційні технології у всі аспекти своєї діяльності. Окрім упровадження новітніх цифрових рішень, важливе значення мають стратегічний підхід, розвиток цифрових компетенцій, кібербезпека та державна підтримка. Організації, що



активно застосовують цифрові інструменти, отримують конкурентні переваги, підвищують свою ефективність і створюють передумови для сталого розвитку в умовах глобальної економіки.

Одним із важливих факторів успішного впровадження інноваційних технологій у сферу управління є сприятливе регуляторне середовище. Державна політика щодо цифрової трансформації має передбачати розроблення законодавчих ініціатив, що сприятимуть розвитку цифрових підприємств, упровадженню технологій ШІ, автоматизації процесів та забезпеченню кібербезпеки.

В Україні вже діє низка ініціатив, спрямованих на прискорення цифровізації економіки. Наприклад, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» створив підґрунтя для широкого використання електронного документообігу, що значно прискорило адміністративні та бізнесові процеси [7]. Також у межах цифрової стратегії країни активно впроваджуються проєкти «Дія.City» та «Дія 2.0», які сприяють залученню ІТ-інвестицій та розвитку електронного урядування.

Однак, попри позитивні зрушення, залишається низка проблем, які потребують розв'язання. До них належать [8, с. 30–32]:

1) низький рівень цифрової грамотності працівників. Успішне впровадження інноваційних технологій вимагає від персоналу нових навичок та компетенцій. Проте рівень цифрової грамотності серед управлінців в Україні залишається неоднорідним, особливо в державному секторі та традиційних галузях промисловості. Подолання цієї проблеми можливе через розширення програм цифрового навчання та співпрацю бізнесу із закладами вищої освіти щодо підготовки фахівців із digital skills;

2) опір змінам та організаційна культура. Упровадження нових технологій часто стикається з опором персоналу, особливо у великих організаціях із традиційними моделями управління. Зміна корпоративної культури вимагає комплексного підходу, що передбачає навчання, мотиваційні програми та поступове впровадження технологій з акцентом на їхню корисність для працівників;

3) проблеми з фінансуванням цифрових проєктів. Попри значний інтерес до цифровізації, не всі компанії мають достатній фінансовий ресурс для масштабних технологічних змін. Малий і середній бізнес часто стикається з труднощами в залученні коштів на впровадження сучасних ІТ-рішень. У цьому контексті важливу роль можуть відігравати державні гранти, міжнародні програми підтримки та партнерства з великими технологічними компаніями;

4) кіберзагрози та ризики інформаційної безпеки. З розвитком цифрових технологій збільшується й кількість кіберзагроз, що можуть завдати значної шкоди організаціям. Атаки на ІТ-інфраструктуру можуть призвести до витоку даних, фінансових втрат та зниження рівня довіри клієнтів. З огляду на



це, важливо розвивати системи захисту інформації, зокрема шляхом упровадження інструментів ІІІ для автоматичного виявлення загроз та створення ефективних стратегій реагування.

У цьому контексті важливо також гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС, зокрема з General Data Protection Regulation (GDPR) [9], що забезпечить вищий рівень безпеки даних та зміцнить довіру громадян до цифрових сервісів.

З урахуванням динамічного розвитку цифрових технологій, можна виокремити кілька основних трендів, що впливатимуть на ефективність управління найближчими роками. Зокрема, йдеться про:

1) широке використання технологій ІІІ в процесі прийняття рішень – ІІІ-алгоритми дедалі частіше використовуватимуться для аналізу даних, прогнозування ринкових змін та оптимізації бізнес-процесів;

2) розвиток концепції «Розумного підприємства» (Smart Enterprise) – завдяки поєднанню ІоТ, хмарних технологій та аналітики великої кількості даних компанії отримають можливість значно покращити ефективність операційної діяльності;

3) децентралізація управління через блокчейн – застосування блокчейн-технологій у сфері управління забезпечить прозорість операцій, зниження корупційних ризиків та ефективніше управління контрактами;

4) посилення ролі ESG-стандартів – екологічні, соціальні й управлінські принципи стають важливими критеріями в процесі цифрової трансформації організацій, оскільки суспільство та інвестори все більше фокусуються на відповідальності бізнесу перед суспільством.

Інноваційні технології відіграють провідну роль у формуванні сучасних підходів до управління організаціями в Україні. Використання інструментів ІІІ, хмарних технологій, аналітики великих даних та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат та покращенню комунікацій між підрозділами.

Водночас для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати такі аспекти, як підвищення цифрової грамотності працівників через програми навчання та перепідготовки; створення гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін; посилення заходів кібербезпеки та захисту даних відповідно до міжнародних стандартів; державна підтримка цифрових ініціатив, зокрема через стимулювання інвестицій у технологічні стартапи та розробку сприятливого правового середовища [10].

Таким чином, ефективне управління організаціями в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, адаптивність бізнес-моделей та розвиток людського капіталу. Україна має значний потенціал для впровадження передових технологій у сфері управління, що може стати драйвером зростання економіки та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.



Одним із важливих напрямів цифрової трансформації управління організаціями в Україні є розвиток цифрових екосистем, що інтегрують бізнес-процеси, клієнтів, постачальників і партнерів у єдине цифрове середовище. Використання технологій API, ШІ, блокчейну та аналітики великих даних сприяє створенню відкритих платформ, що забезпечують гнучкість, оперативність прийняття рішень та підвищену ефективність управління.

Цифрові екосистеми дозволяють організаціям швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищувати рівень персоналізації послуг та створювати нові джерела доходу. Наприклад, у банківському секторі України активно розвиваються платформи open banking, що дозволяють фінансовим установам інтегруватися з fintech-компаніями та забезпечувати клієнтам нові зручні сервіси. Водночас у логістиці та виробництві цифрові екосистеми сприяють удосконаленню ланцюгів постачання, підвищенню ефективності управління запасами та оптимізації витрат.

Проте, варто зауважити, що для розвитку цифрових екосистем необхідні:

- 1) єдина нормативно-правова база для регулювання цифрових платформ, захисту персональних даних та стандартизації інформаційного обміну;
- 2) підтримка держави через ініціативи з цифровізації бізнесу та стимулювання інноваційних проєктів;
- 3) високий рівень довіри між учасниками екосистеми, що забезпечується прозорістю процесів, надійним кіберзахистом та ефективною комунікацією.

Одним із вагомих напрямів цифрової трансформації є зміна підходів до управління людськими ресурсами (HRM) [11, с. 324]. Інноваційні технології впливають на всі аспекти HR-менеджменту, починаючи від рекрутингу та оцінювання продуктивності персоналу до навчання та утримання талановитих працівників [12, с. 4; 13, с. 127; 14, с. 8].

Використання технологій ШІ в процесах підбору персоналу дозволяє автоматично аналізувати резюме, прогнозувати відповідність кандидатів посаді та навіть оцінювати soft skills за допомогою відеоінтерв'ю. Упровадження HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, Workday або BambooHR, допомагає оптимізувати процеси управління кадрами, автоматизувати розрахунок заробітної плати та аналізувати ефективність працівників.

Використання технологій adaptive learning дозволяє розробляти індивідуальні траєкторії навчання для співробітників залежно від їхніх компетенцій та кар'єрних цілей. Наприклад, платформи Coursera for Business або LinkedIn Learning надають можливість компаніям упроваджувати персоналізовані програми підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку талантів та підвищенню мотивації працівників.

Аналіз великих даних допомагає HR-департаментам прогнозувати рівень плинності кадрів, визначати чинники, що впливають на продуктивність персоналу, та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад,



використання predictive analytics дозволяє визначати ризики вигорання працівників або аналізувати ефективність команд на основі їхньої взаємодії в корпоративних системах.

Інтернет речей (IoT) та цифрові двійники (digital twins) також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління виробничими процесами, логістикою та міською інфраструктурою.

IoT у промисловості дозволяє контролювати стан обладнання в режимі реального часу та оптимізувати витрати на обслуговування, що сприяє зниженню аварійності обладнання та підвищенню ефективності ремонтних робіт.

Цифрові двійники створюють віртуальні моделі підприємств або окремих процесів, що дозволяє керівникам тестувати різні сценарії розвитку бізнесу та прогнозувати можливі ризики.

Отже, інноваційні технології відіграють вагомую роль у трансформації управлінських процесів в українських організаціях, сприяючи підвищенню їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Упровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати операційну діяльність, зменшити витрати, прискорити ухвалення рішень та підвищити якість управлінських процесів. Особливо важливими є технології автоматизації, аналітики великих даних, ІІІ та хмарних обчислень, які змінюють підходи до стратегічного планування, організаційного розвитку та управління людськими ресурсами.

Одним з актуальних напрямів інноваційної трансформації є автоматизація бізнес-процесів, яка забезпечує зниження рівня стандартної адміністративної роботи та підвищує швидкість і точність виконання завдань. Сучасні ERP-системи, такі як SAP, Microsoft Dynamics, інтегрують фінансові, логістичні та кадрові процеси в єдину цифрову платформу, що дозволяє керівникам отримувати актуальні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. CRM-системи, серед яких найбільш популярними є Salesforce, HubSpot і Bitrix24, сприяють ефективному управлінню взаємодією з клієнтами, підвищенню рівня персоналізації послуг та зростанню лояльності споживачів.

Окрім автоматизації, значний вплив на ефективність управління організаціями в Україні має аналітика великих даних, яка дає можливість аналізувати великі масиви інформації та виявляти приховані закономірності, що можуть стати основою для прийняття стратегічних рішень. Використання таких інструментів, як Power BI, Google Analytics та Tableau, дозволяє керівникам отримувати глибоке розуміння тенденцій ринку, поведінки споживачів та ефективності внутрішніх процесів. Аналітичні технології також сприяють прогнозуванню ризиків, виявленню можливостей для оптимізації діяльності та підвищенню рівня корпоративного управління.

Важливу роль у сучасному управлінні відіграють технології ІІІ, які все активніше впроваджуються в різні сфери бізнесу та державного управління. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процеси аналізу



інформації, прогнозування та ухвалення рішень [15, с. 116]. Наприклад, інструменти ШІ застосовуються в HR-аналітиці для підбору персоналу, оцінювання продуктивності співробітників та прогнозування їхньої лояльності. У фінансовому секторі технології ШІ використовуються для аналізу ринкових трендів, управління ризиками та виявлення шахрайських схем. У державному секторі ШІ-рішення допомагають оптимізувати роботу адміністративних установ, підвищуючи ефективність обслуговування громадян і знижуючи рівень бюрократії.

Хмарні технології відіграють важливу роль у цифровій трансформації управлінських процесів, забезпечуючи гнучкість та доступність даних. Використання сервісів Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud дає змогу підприємствам зберігати та обробляти великі обсяги інформації без необхідності витрачати кошти на власну ІТ-інфраструктуру. Хмарні рішення забезпечують швидке масштабування бізнес-процесів, підвищують рівень кібербезпеки та спрощують управління інформаційними потоками. Крім того, вони сприяють розвитку дистанційної роботи, що особливо актуально в умовах глобальних криз та нестабільності.

Разом із технологічною трансформацією змінюється й корпоративна культура організацій, оскільки успішне впровадження інновацій неможливе без відповідної підготовки персоналу. Компанії, які прагнуть підвищити ефективність управління, активно впроваджують програми навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Особливу роль у цьому процесі відіграє концепція безперервного навчання (Lifelong Learning), що передбачає постійний розвиток навичок та адаптацію до змін. У цьому контексті важливими є платформи онлайн-навчання, такі як Coursera, Udemy, Prometheus, що дозволяють співробітникам отримувати нові знання та вдосконалювати цифрові компетенції.

Попри зазначені вище труднощі, впровадження інноваційних технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських організацій у глобальному середовищі. Для успішної цифрової трансформації компанії мають розробляти довгострокові стратегії цифровізації [16; 17], інвестувати в навчання персоналу та адаптувати організаційні структури до нових умов. Важливу роль у цьому процесі повинна відігравати державна політика, яка має стимулювати розвиток інноваційної екосистеми, підтримувати технологічні стартапи та забезпечувати сприятливе регуляторне середовище для впровадження цифрових рішень.

Таким чином, аналіз впливу інноваційних технологій на ефективність управління організаціями в Україні свідчить про їхню важливу роль у підвищенні продуктивності, покращенні прийняття рішень та створенні нових можливостей для розвитку. Автоматизація, аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні технології та цифрова культура стають основними драйверами змін у сучасному менеджменті. Проте для досягнення максимального



ефекту необхідно подолати наявні виклики, розвивати цифрові компетенції працівників та активно впроваджувати гнучкі моделі управління, що дозволить українським організаціям адаптуватися до проблем цифрової економіки.

Отже, цифрова трансформація управління організаціями в Україні є невідворотним процесом, що визначає конкурентоспроможність бізнесу та ефективність державного управління. Використання інструментів ШІ, IoT, хмарних технологій, цифрових екосистем та HR-аналітики сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та якості прийняття рішень.

Висновки. Упровадження інноваційних технологій суттєво впливає на ефективність управління організаціями в Україні, сприяючи цифровій трансформації, автоматизації бізнес-процесів, покращенню прийняття рішень та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Використання інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних технологій та автоматизованих систем управління забезпечує значне підвищення продуктивності, зниження операційних витрат і покращення взаємодії між структурними підрозділами.

Однак, успішна реалізація цифрових змін потребує подолання низки проблем, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, необхідність адаптації організаційної культури до нових умов, забезпечення кібербезпеки та розроблення стабільної нормативно-правової бази. Крім того, важливим є стратегічний підхід до впровадження інновацій, що передбачає комплексне реформування управлінських процесів і гнучку адаптацію до змін.

У контексті глобальної цифрової трансформації перспективним вбачається дослідження можливостей використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості та безпеки управлінських рішень, аналіз потенціалу Інтернету речей для оптимізації бізнес-процесів та вивчення нових підходів до управління даними у цифровому середовищі. Розвиток цих напрямів сприятиме формуванню комплексного наукового підходу до цифрової трансформації управління організаціями, що дозволить більш ефективно адаптувати підприємства до викликів сучасного економічного середовища та забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Колот А., Герасименко О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 15. С. 90–102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/3dcf573a-67d1-4663-8c4c-eeda10212bdb> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Колот А., Герасименко О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування*. 2020. №1. С. 7–31. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7f6ea09d-2650-48cb-9978-f7ce43773622>. (дата звернення: 12.03.2025).
3. Kostovyat H., Rogov V. Teoretyczne podstawy cyfrowej transformacji przedsiębiorstw. *The theoretical foundations of enterprise's digital transformation: monograph*. Lublin, 2024. P. 380–400. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/68528/1/MONOGRAPH_%20FULL_%20S.%20Skrzypek-Ahmed_Wsp%C3%B3wne%82czesne-internet-12-11-2024%20%281%29-381-401.pdf (дата звернення: 12.03.2025).





4. Костьов'ят Г., Рогов В. Вектори розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 3(75). С. 20–26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66489> (дата звернення: 12.03.2025).
5. Шостак Л., Садовська М., Матвійчук С. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник ШНАУ. Економіка і менеджмент*. 2024. № 3 (99). С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11> (дата звернення: 12.03.2025).
6. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34. № 3. P. 345–365. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131>. (date of access: 12.03.2025).
7. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України № 2155-VIII. Ред. від 18.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 12.03.2025).
8. Гойчук В., Любомудрова Н. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом. *Via Economica*. 2024. № 5. С. 28–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4>. (дата звернення: 12.03.2025).
9. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679> (date of access: 12.03.2025).
10. Дергачова Г., Колешня Я. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367> (дата звернення: 12.03.2025).
11. Нагорняк Г., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т. 1. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329> (дата звернення: 12.03.2025).
12. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> (дата звернення: 12.03.2025).
13. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319> (дата звернення: 12.03.2025).
14. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19. №. 38. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691> (дата звернення: 12.03.2025).
15. Васьків О., Стадник Ю. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №. 1. С. 114–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_18 (дата звернення: 12.03.2025).
16. Botha I., Botezatu A., Coancă M. Innovative calculation model for evaluating regional sustainable development. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*. 2020. Vol. 54. № 3. P. 5–24. DOI: 10.24818/18423264/54.3.20.01
17. Shahzad M. A., Chen S., Iqbal T., Li Z. Sustainable futures: leveraging green intellectual capital, HRM, innovation and leadership. *Journal of Intellectual Capital*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0091>



References:

1. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2020). Determinanty formuvannia sotsialno-trudovoi platformy «Pratsia 4.0» [Determinants of the formation of the social and labor platform “Labor 4.0”]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriiia Ekonomika – Bulletin of the Precarpathian University. Economics Series*, 15, 90–102. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/items/3dcf573a-67d1-4663-8c4c-eeda10212bdb> [in Ukrainian].
2. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2020). Kontsept «Pratsia 4.0»: teoretyko-prykladni zasady formuvannia ta rozvytku [The concept of “Labor 4.0”: theoretical and applied principles of formation and development]. *Ekonomika ta prohnozuvannia – Economics and forecasting*, 1, 7–31. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/items/7f6ea09d-2650-48cb-9978-f7ce43773622> [in Ukrainian].
3. Kostovyat, H., & Rogov, V. (2024) Teoretyczne podstawy cyfrowej transformacji przedsiębiorstw. *The theoretical foundations of enterprise's digital transformation: monograph*. Lublin. Retrieved from https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/68528/1/MONOGRAPH_%20FULL_%20S.%20Skrzypek-Ahmed_Wsp%C3%B3%C5%82czesne-internet-12-11-2024%20%281%29-381-401.pdf [in English].
4. Kostovyat, H., & Rogov, V. (2024). Vektory rozvytku stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Vectors of strategic management development in the context of digital transformation]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 3(75), 20–26. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66489> [in Ukrainian].
5. Shostak, L., Sadovska, M., & Matviichuk, S. (2024). Stratehichni aspekty formuvannia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic aspects of forming an enterprise business model in the context of digital transformation]. *Visnyk SNAU. Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 3 (99), 64–68. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.11> [in Ukrainian].
6. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002220921131> [in English].
7. Hoichuk, V., & Liubomudrova, N. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii na stratehichne upravlinnia liudskym kapitalom [The impact of digital transformation on strategic human capital management]. *Via Economica*, 5, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4> [in Ukrainian].
8. On electronic identification and electronic trust services: Law of Ukraine № 2155-VIII. Revised from 18.12.2024. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].
9. Derhachova, H., & Koleshnia, Ya. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 17, 280–290. Retrieved from <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367> [in Ukrainian].
10. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679> [in English].



11. Nahorniak, H. S., & Khanuff, K. Ye. (2023). Rozvytok intelektualnoho kapitalu v epokhu tsyfrovizatsii u konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Development of intellectual capital in the era of digitalization in the context of increasing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of the development of the region's economy*, 19, 1. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329> [in Ukrainian].

12. Sheiko, Yu. (2023). Innovatsii v HR-menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in HR management of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 54. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636> [in Ukrainian].

13. Kushneryk, O. V. (2020). HR-menedzhment: innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia personalom [HR management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 12, 125–129. Retrieved from <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319> [in Ukrainian].

14. Obydiennova, T., & Vasyliiev, V. (2024). Aktualnist HR-protsesiv u rozvytku tsyfrovizatsii na pidpriemstvakh [The relevance of HR processes in the development of digitalization at enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economy series*, 19 (38). Retrieved from: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/691> [in Ukrainian].

13. Vaskiv, O., & Stadnyk, Yu. (2022). Suchasni HR-tekhnologii dlia biznesu [Modern HR technologies for business]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 114–122. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_18 [in Ukrainian].

14. Botha, I., Botezatu, A., & Coancă, M. (2020). Innovative calculation model for evaluating regional sustainable development. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 54(3), 5–24. DOI: 10.24818/18423264/54.3.20.01 [in English].

15. Shahzad, M. A., Chen, S., Iqbal, T., & Li, Z. (2025). Sustainable futures: leveraging green intellectual capital, HRM, innovation and leadership. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2024-0091> [in English].



УДК 005.334:502.3:338.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-658-666](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-658-666)

Тешева Лариса Василівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <http://orcid.org/0000-0003-2007-9150>

Авдєєва Ангеліна здобувач вищої освіти кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0002-0057-5501>

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація: У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти взаємодії адміністративного менеджменту та стратегій управління ризиками в умовах зеленої трансформації економіки. Досліджено сутність адміністративного менеджменту як системи методів і підходів до управління організацією, що спрямовані на забезпечення її функціонування та розвитку в сучасних умовах. Проаналізовано особливості формування стратегій управління ризиками у процесі зеленої трансформації, які включають диверсифікацію, інтеграцію екологічних ризиків у систему стратегічного планування, застосування фінансових інструментів та цифровізацію процесів. Обґрунтовано взаємозв'язок між адміністративним менеджментом та управлінням ризиками у забезпеченні стійкого розвитку підприємств. Визначено, що інтеграція принципів екологічно орієнтованого управління ризиками в адміністративні процеси сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, зниженню невизначеності та формуванню гнучкої системи управління. Запропоновано механізми впровадження міжнародних стандартів екологічного управління, систем енергетичного менеджменту та стратегій циркулярної економіки для мінімізації впливу підприємств на довкілля і зменшення ризиків, пов'язаних з невідповідністю зеленим стандартам. Окреслено роль автоматизації управлінських процесів у покращенні взаємодії адміністративного менеджменту та управління екологічними ризиками через використання інформаційних систем екологічного моніторингу, аналітичних платформ вуглецевого обліку та прогнозних моделей кліматичних змін.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, управління ризиками, зелена трансформація, сталий розвиток, ESG-критерії, циркулярна економіка, екологічний менеджмент, декарбонізація.



Tiesheva Larysa Vasylivna Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National
University, <http://orcid.org/0000-0003-2007-9150>

Avdieieva Anhelina Higher Education Applicant Department of Economics
and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, <https://orcid.org/0009-0002-0057-5501>

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND RISK-ORIENTED STRATEGIES IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMIC TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of the interaction between administrative management and risk management strategies in the context of green economic transformation. The essence of administrative management is explored as a system of methods and approaches to organizational management aimed at ensuring its functioning and development in modern conditions. The features of risk management strategies formation in the process of green transformation are analyzed, including diversification, integration of environmental risks into the strategic planning system, application of financial instruments, and digitalization of processes. The relationship between administrative management and risk management in ensuring sustainable development of enterprises is substantiated. It is determined that the integration of environmentally oriented risk management principles into administrative processes contributes to increasing the efficiency of decision-making, reducing uncertainty, and forming a flexible management system. Mechanisms for implementing international standards of environmental management, energy management systems, and circular economy strategies are proposed to minimize the impact of enterprises on the environment and reduce risks associated with non-compliance with green standards. The role of management process automation in improving the interaction between administrative management and environmental risk management using environmental monitoring information systems, carbon accounting analytical platforms, and climate change forecasting models is outlined.

Keywords: administrative management, risk management, green transformation, sustainable development, ESG criteria, circular economy, environmental management, decarbonization.

Постановка проблеми. Сучасні управлінські процеси адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, що пов'язані з екологічними викликами та необхідністю переходу до стійких моделей господарювання. Адміністративний менеджмент виконує функцію організації, координації та регулювання діяльності підприємств, спрямованої на ефективне використання ресурсів та



впровадження екологічно орієнтованих ініціатив. В умовах зеленої трансформації підходи до управління зазнають змін, оскільки підприємства змушені враховувати не лише економічні показники, а й екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності. Це потребує застосування нових методів та механізмів організації управління, що відповідають сучасним тенденціям розвитку.

Одним із аспектів адаптації підприємств до умов сталого розвитку є управління ризиками, які виникають у процесі реалізації екологічно орієнтованих стратегій. Зміни у законодавчій базі, необхідність модернізації технологій, впровадження альтернативних джерел енергії та зростання суспільних очікувань щодо екологічної відповідальності – усе це створює нові виклики для управлінських структур. Управління ризиками передбачає розробку заходів для зниження невизначеності та забезпечення адаптації підприємств до нових умов, що сприяє підтримці їхньої стійкості на ринку.

Реалізація управлінських стратегій у процесі зеленої трансформації вимагає комплексного підходу, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення потенційних загроз та розробку механізмів реагування на зміни. Ефективність таких стратегій залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до нових умов та впроваджувати інноваційні рішення. Використання сучасних інструментів, зокрема цифрових технологій та систем моніторингу екологічних показників, дає можливість здійснювати оперативний контроль за процесами та коригувати управлінські рішення відповідно до змін у середовищі.

Взаємозв'язок адміністративного менеджменту та стратегій управління ризиками проявляється у процесах прийняття рішень, розподілу ресурсів і визначення пріоритетних напрямів розвитку. В умовах зеленої трансформації підприємства можуть використовувати різні підходи до організації управління, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів і зменшенню впливу на навколишнє середовище. Узгодженість управлінських рішень з принципами сталого розвитку сприяє не лише зниженню ризиків, а й формуванню позитивного іміджу компаній у суспільстві.

Аналіз адміністративного менеджменту та управління ризиками в умовах зеленої трансформації економіки дозволяє визначити основні напрями вдосконалення управлінських процесів. Врахування екологічних, економічних та соціальних факторів сприяє формуванню більш адаптивних і стабільних управлінських структур. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення практичного застосування сучасних управлінських моделей та оцінку їхньої ефективності у контексті сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить про зростання інтересу дослідників до питань взаємодії адміністративного менеджменту та управління ризиками в контексті зеленої трансформації економіки. Базилевич В.Д. та Герасименко О.О. розглядають теоретичні засади адміністративного менеджменту, що формують основу для



розуміння системних підходів до управління організаціями. Гончарук І.В. досліджує теоретичні та практичні аспекти управління ризиками підприємств, що дозволяє ідентифікувати методологічні підходи до мінімізації невизначеності. У монографії Долішнього М.І. представлено концепції стійкого розвитку підприємств та їхньої адаптації до сучасних викликів. Законодавче забезпечення екологічних аспектів розвитку економіки відображено в Законі України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». Коваленко О.В. аналізує стратегічні підходи до управління ризиками в умовах зеленої трансформації, а Литвиненко В.В. досліджує значення корпоративного управління ризиками для забезпечення стабільності підприємств. Статистичні дані щодо екологічних показників та стану економіки представлені на офіційному сайті Державної служби статистики України. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. та Шкарупа О.В. розглядають практичні аспекти переходу до інноваційної моделі сталого розвитку в контексті зеленої економіки. Петренко В.О., Савчук Л.М. та Бушуєв К.М. досліджують питання інтеграції ризик-менеджменту в систему адміністративного управління підприємством в умовах екологічної трансформації. Ковальчук С.Я. та Оверченко А.І. акцентують увагу на ESG-трансформації бізнесу як інструменті забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Мета статті - дослідження теоретичних засад та практичних аспектів взаємодії адміністративного менеджменту і стратегій управління ризиками в умовах зеленої трансформації економіки. Завдання полягають у з'ясуванні сутності адміністративного менеджменту як системи методів і підходів до управління організацією в сучасних умовах; аналізі особливостей формування стратегій управління ризиками у процесі зеленої трансформації; обґрунтуванні взаємозв'язку між адміністративним менеджментом та управлінням ризиками у забезпеченні стійкого розвитку підприємств; визначенні впливу інтеграції принципів екологічно орієнтованого управління ризиками в адміністративні процеси на ефективність прийняття рішень; розробці пропозицій щодо механізмів впровадження міжнародних стандартів екологічного управління, систем енергетичного менеджменту та стратегій циркулярної економіки; окресленні перспектив автоматизації управлінських процесів у покращенні взаємодії адміністративного менеджменту та управління екологічними ризиками.

Виклад основного матеріалу. Адміністративний менеджмент охоплює систему методів і підходів до управління організацією, що спрямовані на забезпечення її функціонування та розвитку. Його зміст полягає в координації процесів, розподілі завдань, контролі за виконанням рішень і впровадженні регламентованих процедур. Адміністративний менеджмент ґрунтується на принципах ієрархії, відповідальності та розподілу повноважень, що дозволяє підтримувати впорядкованість і передбачуваність організаційної діяльності.



У сучасних умовах управлінські процеси вимагають узгодженості дій між різними рівнями структури, що досягається завдяки ефективному адмініструванню. Формування чітких регламентів та процедур сприяє організованому виконанню завдань, усуненню невизначеності в діях працівників та підтриманню стабільності в роботі підприємств і установ [9]. Це, своєю чергою, дає змогу підвищити рівень передбачуваності управлінських рішень і поліпшити координацію між підрозділами.

Функцію контролю у адміністративному менеджменті виконує система, яка дає змогу оцінювати ефективність виконання завдань та відповідність процесів встановленим стандартам [1]. Контрольні механізми включають моніторинг діяльності, аналіз результатів та коригувальні заходи, спрямовані на усунення відхилень від запланованих показників. Впровадження таких заходів дозволяє знизити ймовірність помилок і забезпечити відповідність операцій стратегічним цілям організації.

Адміністративний менеджмент також охоплює питання планування, яке забезпечує раціональний розподіл ресурсів і визначення пріоритетів діяльності. Планування сприяє впорядкуванню процесів, встановленню термінів виконання завдань і чіткому розмежуванню обов'язків між співробітниками. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати узгоджене виконання стратегічних планів.

Елементом адміністративного менеджменту виступає комунікація, що забезпечує передачу інформації між різними рівнями управлінської ієрархії]. Налагоджені комунікаційні канали сприяють оперативному обміну даними, що знижує ризики невірної тлумачення рішень і сприяє узгодженості дій усіх учасників процесу. Використання сучасних інформаційних технологій у цій сфері дозволяє підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість взаємодії між працівниками.

Розвиток адміністративного менеджменту у сучасній економіці пов'язаний із необхідністю гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до нових умов. Удосконалення процедур, використання цифрових технологій та автоматизація процесів сприяють підвищенню ефективності управління [7]. Це дає змогу організаціям підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати безперервність функціонування в умовах мінливих ринкових тенденцій.

Таким чином, адміністративний менеджмент виступає інструментом регулювання організаційної діяльності, спрямованим на підтримку її впорядкованості та ефективності. Його застосування дає змогу встановлювати структуровані процеси, забезпечувати їх відповідність визначеним цілям та сприяти досягненню запланованих результатів у межах сучасної економіки.

Зелена трансформація передбачає впровадження екологічно орієнтованих підходів до ведення бізнесу та управління економічною діяльністю. Цей процес супроводжується різноманітними ризиками, які можуть впливати на



фінансову стійкість, операційну діяльність та довгострокові перспективи розвитку підприємств і галузей. Для мінімізації можливих загроз застосовуються різні стратегії управління ризиками, спрямовані на ідентифікацію, аналіз та контроль факторів невизначеності.

Одним із підходів до управління ризиками є їхня диверсифікація, що передбачає розподіл екологічних і технологічних ініціатив у межах кількох напрямів діяльності. Це дозволяє знизити залежність підприємства від окремих чинників, таких як зміни у законодавстві або коливання вартості ресурсів. Використання альтернативних постачальників, технологій та джерел енергії сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх впливів [8].

Іншим важливим аспектом є інтеграція екологічних ризиків у систему стратегічного планування. Врахування можливих змін клімату, екологічних обмежень та вимог регуляторних органів дозволяє підприємствам адаптувати свої виробничі та управлінські процеси до нових умов. Це включає розробку сценаріїв розвитку, проведення оцінки вуглецевого сліду та планування заходів із підвищення енергоефективності.

Застосування фінансових інструментів для управління ризиками також відіграє значну роль у процесі зеленої трансформації. Використання «зелених» облігацій, страхування екологічних ризиків та участь у програмах державної підтримки допомагають зменшити фінансові втрати, пов'язані з переходом на екологічно чисті технології [5]. Це сприяє залученню додаткових інвестицій та зниженню вартості капіталу для компаній, які впроваджують стійкі бізнес-моделі.

Автоматизація та цифровізація процесів управління ризиками є ще одним напрямом, що дозволяє підвищити ефективність оцінки й контролю екологічних загроз. Використання великих даних, штучного інтелекту та аналітичних платформ дає змогу оперативно ідентифікувати потенційні ризики, прогнозувати їхній вплив і розробляти превентивні заходи. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й виявляти нові можливості для розвитку.

Крім технічних і фінансових заходів, управління ризиками передбачає активну взаємодію з зацікавленими сторонами. Партнерство з державними установами, науковими закладами, громадськими організаціями та міжнародними структурами сприяє отриманню доступу до актуальної інформації, експертної підтримки та фінансових ресурсів. Це також допомагає підвищити рівень довіри серед споживачів і покращити репутацію компанії на ринку.

Отже, ефективне управління ризиками в умовах зеленої трансформації ґрунтується на комплексному підході, що охоплює диверсифікацію, стратегічне планування, фінансові механізми, цифрові технології та партнерські відносини. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, знижувати невизначеність та підвищувати свою конкурентоспроможність у контексті сталого розвитку.

Стійкий розвиток підприємств передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності, що в контексті зеленої



трансформації набуває особливого значення. Адміністративний менеджмент відіграє ключову роль, забезпечуючи структурованість процесів, координацію дій і контроль за виконанням екологічно орієнтованих стратегічних завдань. Водночас управління ризиками дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для зеленого переходу, оцінювати їхній вплив і розробляти заходи з їх мінімізації.

Інтеграція принципів управління ризиками в адміністративний менеджмент сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень щодо зеленої трансформації. Чітко визначені екологічно орієнтовані процедури і регламентовані механізми контролю дозволяють не лише підтримувати стабільність операційної діяльності, а й адаптуватися до змін екологічного законодавства та кліматичних викликів. Це актуально в умовах посилення екологічних вимог, декарбонізації економіки та зростаючого запиту суспільства на екологічну відповідальність бізнесу.

Одним із механізмів поєднання адміністративного менеджменту та управління ризиками в контексті зеленої трансформації є система внутрішнього екологічного контролю, яка передбачає моніторинг вуглецевого сліду, енергоефективності та відповідності ESG-критеріям. Завдяки впровадженню міжнародних стандартів екологічного управління (ISO 14001), систем енергетичного менеджменту (ISO 50001) та стратегій циркулярної економіки підприємства можуть мінімізувати вплив на довкілля і зменшувати ризики, пов'язані з невідповідністю зеленим стандартам [8].

Автоматизація управлінських процесів відіграє важливу роль у покращенні взаємодії адміністративного менеджменту та управління екологічними ризиками. Використання інформаційних систем екологічного моніторингу, аналітичних платформ вуглецевого обліку та прогнозних моделей кліматичних змін сприяє швидкому виявленню потенційних екологічних загроз, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності зеленого планування. Це, своєю чергою, знижує ймовірність екологічних штрафів і репутаційних втрат, дозволяючи підприємствам ефективніше розподіляти ресурси на зелені інновації.

Також значущим фактором є підвищення рівня екологічно орієнтованого корпоративного управління, яке передбачає встановлення чіткої системи відповідальності за екологічні показники, розподілу функцій між підрозділами з питань сталого розвитку та управлінських повноважень щодо зеленої трансформації. Це сприяє прозорості в ухваленні екологічних рішень, що дозволяє зменшити ризики невідповідності зеленим вимогам і запобігти можливим управлінським помилкам у процесі декарбонізації бізнесу.

Важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку відіграє впровадження принципів зеленої економіки, що включають використання відновлюваних джерел енергії, мінімізацію відходів, екодизайн продукції та розвиток зелених ланцюгів постачання. Поєднання адміністративного менеджменту з ризик-менеджментом у цьому контексті дозволяє досягти балансу між прибутковістю бізнесу та лідерством у зеленій трансформації галузі.



Отже, адміністративний менеджмент і управління ризиками є взаємопов'язаними елементами системи управління зеленою трансформацією підприємства. Їх інтеграція дозволяє сформувати комплексний підхід до забезпечення екологічної стійкості, що сприяє досягненню цілей декарбонізації, підвищенню конкурентоспроможності на зелених ринках та адаптації до нових екологічних викликів у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. У процесі забезпечення стійкого розвитку підприємств адміністративний менеджмент та управління ризиками відіграють взаємопов'язані функції, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Адміністративний менеджмент забезпечує структурованість і системність управління, тоді як ризик-менеджмент дозволяє прогнозувати потенційні загрози та розробляти заходи для їхнього зниження.

Зелена трансформація, яка є сучасним напрямом розвитку підприємств, створює нові виклики для управління, зокрема екологічні, технологічні та регуляторні ризики. Використання стратегічного планування, фінансових інструментів та цифрових технологій у межах адміністративного менеджменту дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та оптимізувати процеси, що відповідають принципам сталого розвитку.

Інтеграція принципів управління ризиками в адміністративні процеси сприяє підвищенню прозорості управління, зниженню невизначеності та формуванню гнучкої системи прийняття рішень. Використання сучасних аналітичних методів, внутрішнього контролю та цифрових рішень забезпечує підприємствам можливість зменшувати операційні, фінансові та екологічні загрози, одночасно підвищуючи ефективність їхньої діяльності.

Таким чином, взаємодія адміністративного менеджменту та управління ризиками створює умови для збалансованого розвитку підприємств, забезпечуючи їхню адаптацію до сучасних викликів. Комплексний підхід до управління дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і сприяти довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу в умовах змінного економічного середовища.

Література:

1. Базилевич В. Д., Герасименко О. О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 356 с.
2. Гончарук І. В. Управління ризиками підприємства: теоретичні аспекти та практичне застосування. Економічний аналіз. 2021. Т. 31, № 1. С. 45–52.
3. Долішній М. І. Стійкий розвиток підприємств у сучасних умовах: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2020. 280 с.
4. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 27.02.2025).
5. Коваленко О. В. Управління ризиками в умовах зеленої трансформації: стратегічні підходи. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (41). С. 78–84.
6. Литвиненко В. В. Корпоративне управління ризиками та його значення у стабільності підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 120–127.



7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.02.2025).

8. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Шкарупа О. В. Зелена економіка: практичні аспекти переходу до інноваційної моделі сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 42. С. 78-95. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-42-9.

9. Петренко В. О., Савчук Л. М., Бушуєв К. М. Інтеграція ризик-менеджменту в систему адміністративного управління підприємством в умовах екологічної трансформації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Вип. 3. С. 156-169.

10. Ковальчук С. Я., Оверченко А. І. ESG-трансформація бізнесу як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 3(101). С. 43-51.

References:

1. Bazylevych, V. D., & Herasymenko, O. O. (2019). *Administrativnyi menedzhment* (Administrative Management). Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].

2. Honcharuk, I. V. (2021). *Upravlinnia ryzykamy pidpryemstva: teoretychni aspekty ta praktychne zastosuvannya* (Enterprise Risk Management: Theoretical Aspects and Practical Application). *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 31(1), 45–52. [in Ukrainian].

3. Dolishnii, M. I. (2020). *Stiiky rozvytok pidpryemstv u suchasnykh umovakh* (Sustainable Development of Enterprises in Modern Conditions). Lviv: IRD NAN Ukrainy. [in Ukrainian].

4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2019, February 28). *Zakon Ukrainy "Pro osnovni zasady (strategiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku"* (Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period up to 2030"). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (Accessed: 27.02.2025). [in Ukrainian].

5. Kovalenko, O. V. (2022). *Upravlinnia ryzykamy v umovakh zelenoi transformatsii: stratehichni pidkhody* (Risk Management in the Conditions of Green Transformation: Strategic Approaches). *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(41), 78–84. [in Ukrainian].

6. Lytvynenko, V. V. (2023). *Korporativne upravlinnia ryzykamy ta yoho znachennia u stabilnosti pidpryemstva* (Corporate Risk Management and Its Importance for Enterprise Stability). *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 120–127. [in Ukrainian].

7. Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy. (2025). *Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* (Official Website of the State Statistics Service of Ukraine). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed: 27.02.2025). [in Ukrainian].

8. Melnyk, L. H., Dehtiarova, I. B., & Shkarupa, O. V. (2023). *Zelena ekonomika: praktychni aspekty perekhodu do innovatsiinoi modeli staloho rozvytku* (Green Economy: Practical Aspects of Transition to an Innovative Model of Sustainable Development). *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 42, 78–95. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-42-9. [in Ukrainian].

9. Petrenko, V. O., Savchuk, L. M., & Bushuiev, K. M. (2024). *Intehratsiia ryzyk-menedzhmentu v systemu administrativnoho upravlinnia pidpryemstvom v umovakh ekolohichnoi transformatsii* (Integration of Risk Management into the Administrative Management System of an Enterprise in the Conditions of Environmental Transformation). *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Seriya: Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* (Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems), (3), 156–169. [in Ukrainian].

10. Kovalchuk, S. Ya., & Overchenko, A. I. (2022). *ESG-transformatsiia biznesu yak stratehichniy instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti na globalnykh rynkakh* (ESG Business Transformation as a Strategic Tool for Ensuring Competitiveness in Global Markets). *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya – Economics, Management and Administration*, 3(101), 43–51. [in Ukrainian].



УДК 658.5:338.24

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-667-682](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-667-682)

Христенко Лариса Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу, факультет економіки і управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-1200-3415>

Велитченко Олексій Андрійович аспірант, кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу, факультет економіки і управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-1605-2110>

Трифонов Олена Василівна доктор економічних наук, професор, НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено сучасні підходи до управління операційними витратами підприємств в умовах трансформації економічного середовища та посилення вимог до сталого розвитку. Наголошено, що управління операційними витратами має розглядатися не лише як інструмент зниження собівартості, а як ключовий елемент стратегічного управління, спрямованого на досягнення довгострокової конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації. На основі узагальнення наукових джерел та аналізу практичного досвіду вітчизняних і зарубіжних компаній (зокрема, таких як Unilever, Tesla, Patagonia) обґрунтовано необхідність інтеграції екологічних та соціальних чинників у процес ухвалення управлінських рішень щодо витрат. Визначено ключові напрями інноваційного стратегічного підходу до управління операційними витратами, серед яких: цифровізація бізнес-процесів, впровадження ресурсощадних та безвідходних технологій, розвиток сталої логістики, інвестиції в людський капітал і створення безпечного, інклюзивного та адаптивного операційного середовища. Встановлено, що підхід до управління операційними витратами в умовах сталого розвитку передбачає інтегрування економічних, екологічних і соціальних стратегій, що сприяє не тільки оптимізації витрат, але й формуванню довгострокової стійкості підприємства. Застосування цифрових технологій, екологічно чистих методів виробництва та інвестування в розвиток персоналу дають можливість підприємствам досягати не лише економічного зростання, але й покращувати свій імідж у суспільстві,



здобуваючи конкурентні переваги на ринку. Результатом дослідження стало формування рекомендацій та практичних настанов щодо побудови ефективної системи управління операційними витратами, яка враховує цілі сталого розвитку та забезпечує баланс між економічною результативністю, соціальною відповідальністю й екологічною безпекою. Отримані результати мають прикладне значення для підприємств, які прагнуть зміцнити свою ринкову позицію, впроваджуючи сучасні управлінські підходи на засадах сталості.

Ключові слова: операційні витрати, сталий розвиток, оптимізація витрат, стратегія, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність.

Khrystenko Larysa Mykolaivna PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1200-3415>

Velytchenko Oleksii Andriyovych Postgraduate student, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-1605-2110>

Tryfonova Olena Vasylivna Doctor of Economics, Professor, Dnipro University of Technology, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0003-2283-6258>

STRATEGIES FOR MANAGING OPERATING COSTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Abstract. The article examines modern approaches to managing the operating costs of enterprises in the context of transforming the economic environment and strengthening requirements for sustainable development. It is emphasized that operating cost management should be considered a tool for reducing costs and a key element of strategic management to achieve long-term competitiveness, environmental responsibility, and social orientation. Based on the generalization of scientific sources and analysis of the practical experience of domestic and foreign companies (in particular, such as Unilever, Tesla, and Patagonia), the need to integrate environmental and social factors into making management decisions regarding costs is substantiated. Key areas of an innovative strategic approach to operating cost management include digitalizing business processes, implementing resource-saving and waste-free technologies, developing sustainable logistics, investing in human capital, and creating a safe, inclusive, and adaptive operating environment. It was established that the approach to operating cost management in the context of sustainable development involves integrating economic, environmental, and social strategies, which contributes not only to cost



optimization but also to the formation of the long-term sustainability of the enterprise. Using digital technologies, environmentally friendly production methods, and investing in employee development allow companies to achieve economic benefits and improve their image in society, gaining competitive advantages in the market. The result of the study was the formation of recommendations and practical guidelines for building an effective operating cost management system that considers the goals of sustainable development and ensures a balance between economic efficiency, social responsibility, and environmental safety. The results obtained have practical significance for enterprises that seek to strengthen their market position by implementing modern management approaches based on sustainability.

Keywords: operating costs, sustainable development, cost optimization, strategy, environmental responsibility, social responsibility, competitiveness.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкурентністю, глобалізацією та суттєвими екологічними викликами, підприємства змушені адаптувати свої підходи до управління операційними витратами. Традиційні методи оптимізації витрат, спрямовані виключно на мінімізацію фінансових ресурсів, втрачають ефективність у довгостроковій перспективі. Натомість стратегічне управління операційними витратами має враховувати не лише фінансові показники, а й екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку.

Однією з основних проблем є необхідність балансування між скороченням витрат та забезпеченням високої якості продукції або послуг, що надаються. Зниження витрат часто пов'язане з ризиком погіршення технологічних процесів, втрати конкурентних переваг або невідповідності екологічним стандартам. Водночас сталий розвиток передбачає довгострокову економічну ефективність, яка досягається завдяки впровадженню ресурсоощадних технологій, циркулярної економіки, енергоефективних рішень та оптимізації логістичних процесів.

Також проблема ускладнюється недостатньою адаптацією підприємств до цифрової трансформації та автоматизації бізнес-процесів. Застосування сучасних інформаційних технологій може значно скоротити операційні витрати, проте їхнє впровадження потребує інвестицій та змін у стратегічному управлінні.

Отже, постає питання розробки ефективних стратегій управління операційними витратами, що дадуть можливість підприємствам досягати фінансової стійкості та конкурентоспроможності, водночас сприяючи зниженню екологічного впливу та підтримці соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в галузі управління витратами підприємств виявляє різноманітність поглядів на методи обліку, калькулювання собівартості продукції, а також стратегій мінімізації витрат в умовах ризику та криз. Роботи вітчизняних і закордонних авторів,





таких як Варченко О. М. зі співавт. [1], а також Ватченко Б., Шаранов Р. [2], пропонують глибокий аналіз сучасних методів управління витратами в різних секторах економіки, зокрема в сільському господарстві та на підприємствах, що працюють в умовах високих ризиків і кризових ситуацій. Глушач Ю. та Фальченко О. [3] проводять порівняння методів обліку витрат в Україні та за кордоном, з акцентом на калькулюванні собівартості продукції та важливості стандартизації облікових процедур для прозорості та ефективності управління витратами. Григорова З. В. та Кваско А. В. [4] аналізують новітні підходи до управління витратами на підприємствах, наголошуючи на важливості комплексного підходу з використанням автоматизованих систем управління та інструментів прогнозування для зниження економічних ризиків. Вплив воєнного стану на економіку досліджують Євсєєв В. та ін. [5], аналізуючи механізми управління витратами в державних установах і на підприємствах, і пропонують методи адаптації економічних процесів до умов воєнного часу. Житар М. О. та Бежевець І. В. [6] підкреслюють важливість фінансової стабільності для економічної безпеки підприємства та пропонують методи діагностики фінансового стану й управління витратами як складники стратегії фінансової безпеки.

Управління витратами в умовах економічної нестабільності розглядає Костецька Н. [7] й пропонує стратегії мінімізації витрат через покращення обліку та аналізу ризиків на підприємствах.

Кубік В. Д. та Шерер І. Л. [8] акцентують на ефективному управлінні операційними витратами для досягнення прибутковості підприємств, рекомендуючи впровадження системи бюджетування та аналізу витрат для оптимального використання ресурсів. Основні концепції витрат на підприємствах та методи управління ними розглядають Ляшенко Г. та Овсяннікова В. [9]. Автори також аналізують підходи до обліку та контролю витрат, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів і зменшенню фінансових втрат. Стратегії управління витратами на підприємствах в умовах високих ризиків господарської діяльності детально досліджують Мірзоева Т. та Томашевська О. [10]. Вони підкреслюють важливість інтеграції ризик-менеджменту та управління витратами для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Назаренко Т. П., Франчук І. Б. та Вітер С. А. [11] акцентують на особливостях обліку та управління витратами, що виникають на етапі виробництва продукції, рекомендуючи вдосконалити облікові стандарти та калькулювання для оптимізації виробничих процесів. Типи та функції витрат в управлінні підприємствами аналізує Пархоменко Л. А. [12], підкреслюючи важливість їхнього правильного розуміння для ефективного управління та фінансового планування. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. [13] розглядають основні аспекти обліку та управління витратами в межах



тактичного та стратегічного управління. Вони пропонують методи та інструменти для аналізу витрат на стратегічному рівні. Топило В. А. [14] досліджує впровадження бюджетування як важливого інструмента управління витратами на підприємствах, пропонуючи підходи до створення ефективних бюджетів для зниження витрат та підвищення фінансової ефективності. Чумак Г. [15] аналізує функціональні аспекти управління витратами на підприємствах. Він пропонує підходи до ефективного розподілу витрат та управління ними для досягнення оптимальних фінансових результатів. Загалом, тематика управління витратами представлена широким спектром наукових праць, що сприяють формуванню цілісного підходу до оптимізації витрат та підвищення економічної ефективності підприємств, що є надзвичайно актуальним в умовах глобальних і локальних викликів.

Мета статті – обґрунтувати стратегії управління операційними витратами підприємств у контексті сталого розвитку, зосереджуючись на оптимізації витрат з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Операційні витрати є важливим елементом фінансової політики підприємства, оскільки вони визначають рівень ефективності виробничо-господарської діяльності, фінансову стійкість та конкурентоспроможність. В умовах сталого розвитку управління витратами набуває нового значення, оскільки передбачає не лише мінімізацію витрат, а і їхню раціоналізацію з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів.

Сталий розвиток передбачає три основні складники: економічний, екологічний та соціальний. У сфері управління операційними витратами економічний аспект пов'язаний зі зниженням витрат шляхом упровадження нових технологій, оптимізації ресурсів та покращення бізнес-процесів. Екологічний акцентує на впровадженні ресурсощадних технологій, зменшенні шкідливого впливу на довкілля та використанні відновлюваних джерел енергії. Соціальний охоплює питання підвищення відповідальності бізнесу перед суспільством, створення безпечних умов праці та дотримання етичних норм.

Таким чином, стратегічне управління операційними витратами в контексті сталого розвитку потребує комплексного підходу, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність (табл. 1).



Таблиця 1

Взаємозв'язок сталого розвитку та управління операційними витратами

Аспекти сталого розвитку	Вплив на управління операційними витратами
Економічна	- оптимізація бізнес-процесів - застосування цифрових технологій - скорочення неефективних витрат
Екологічна	- упровадження енергоефективних технологій - зниження викидів і відходів - перехід на відновлювані джерела енергії
Соціальна	- покращення умов праці - дотримання соціальної відповідальності - інвестиції в розвиток персоналу

Джерело: сформовано авторами на підставі [1, с. 22]

Аналіз взаємозв'язку сталого розвитку та управління операційними витратами дає змогу зробити низку важливих висновків. По-перше, стратегічне управління не може ґрунтуватися виключно на економічній ефективності, оскільки екологічні та соціальні аспекти відіграють дедалі важливішу роль у довгостроковій стійкості підприємств. Оптимізація бізнес-процесів та впровадження цифрових технологій сприяють зниженню витрат і підвищенню продуктивності, що є важливими елементами економічного аспекту сталого розвитку. По-друге, екологічні чинники безпосередньо впливають на управління витратами через необхідність адаптації підприємств до екологічних стандартів і регламентів. Упровадження енергоефективних технологій, зменшення обсягів відходів та перехід на відновлювані джерела енергії сприяють не лише скороченню витрат на енергоресурси, а й покращенню репутації компаній у контексті відповідальності перед суспільством та регуляторними органами. По-третє, соціальна відповідальність бізнесу також має значний вплив на управління операційними витратами. Інвестиції в розвиток персоналу, створення безпечних умов праці та дотримання етичних норм сприяють мінімізації витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, низькою мотивацією працівників та можливими репутаційними ризиками.

Таким чином, управління операційними витратами в контексті сталого розвитку має бути комплексним і збалансованим. Взаємодія економічних, екологічних та соціальних чинників сприяє формуванню ефективних стратегій оптимізації витрат, які забезпечують не лише короткострокові вигоди, а й довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємств [2, с. 40].

Сучасні підходи до управління операційними витратами підприємств ґрунтуються на концепціях ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності та інтеграції принципів сталого розвитку. В умовах глобалізації та посилення екологічних і соціальних вимог традиційні методи,



орієнтовані на зниження витрат на виробництво, матеріали та персонал, трансформуються в комплексні стратегії оптимізації, що враховують не лише економічну ефективність, а й екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Підприємства, які впроваджують сучасні підходи, орієнтуються на довгострокові перспективи, упроваджують цифрові технології та адаптують свої бізнес-моделі до вимог сталого розвитку.

У традиційних бізнес-моделях управління витратами передбачає класичні методи оптимізації, такі як мінімізація виробничих витрат, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зменшення загальних витрат на виробництво продукції або надання послуг. До таких підходів належать бюджетування, контроль за витратами, використання аутсорсингових послуг та автоматизація процесів. Проте ці методи часто не враховують довгострокові наслідки для навколишнього середовища, рівень соціальної відповідальності компанії та її взаємодію із зацікавленими сторонами. Сучасні підходи, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, інтегрують економічну вигоду із заходами з енергоефективності, упровадження екологічно чистих технологій та формування корпоративної соціальної відповідальності.

Оптимізація витрат через упровадження інноваційних підходів передбачає використання цифрових рішень, які сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та покращенню контролю за ресурсами. Такі технології, як штучний інтелект, аналітика великих даних, блокчейн та автоматизація виробничих процесів, сприяють формуванню ефективних бізнес-моделей, які мінімізують операційні витрати без втрати якості продукції або послуг. Використання «розумних» систем управління підприємством дає можливість

оптимізувати витрати на логістику, закупівлі та ефективно управляти складськими запасами.

Екологічні аспекти сучасного управління витратами спрямовані на зменшення екологічного впливу через упровадження ресурсоощадних технологій, використання екологічно чистої сировини та оптимізації споживання енергії. Інвестиції у відновлювані джерела енергії, запровадження циклічних бізнес-моделей та зменшення відходів сприяють не лише зниженню витрат, але й зміцненню репутації компанії серед споживачів та інвесторів. Підприємства, які впроваджують принципи екологічного менеджменту, отримують додаткові конкурентні переваги, оскільки сучасні ринки орієнтовані на екологічно відповідальні продукти та послуги [3, с. 3].

Соціальні чинники також відіграють важливу роль в управлінні витратами, оскільки зниження рівня плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування позитивного корпоративного іміджу сприяють довгостроковій фінансовій стійкості підприємства. Вкладення в розвиток персоналу, створення комфортних умов праці, підтримка програм соціальної



відповідальності та прозора кадрова політика знижують витрати на наймання нових працівників, скорочують втрати від незадоволеності персоналу та формують лояльність до компанії. Таким чином, підприємства, які враховують соціальні аспекти, мають вищий рівень довіри працівників та суспільства загалом.

Комплексний підхід до управління операційними витратами передбачає синергію між економічною вигодою, екологічною відповідальністю та соціальною стійкістю. Підприємства, що адаптуються до сучасних умов ринку через використання цифрових технологій, екологічно чистих методів виробництва та соціально відповідальних практик, мають конкурентні переваги та забезпечують довгострокову стійкість своєї діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння традиційних та сучасних підходів до управління операційними витратами

Характеристика	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Орієнтація	Мінімізація витрат	Оптимізація ресурсів
Використання технологій	Часткова автоматизація	Цифровізація процесів
Екологічні чинники	Обмежений вплив	Упровадження екологічних технологій
Соціальні аспекти	Фокус на ефективності праці	Інвестування в соціальну відповідальність
Фінансова стратегія	Скорочення витрат	Баланс між економічною вигодою та сталим розвитком

Джерело: сформовано авторами на підставі [4, с. 20]

Аналіз традиційних і сучасних підходів до управління операційними витратами дає змогу зробити висновок, що відбувається поступова еволюція методів оптимізації витрат у напрямі сталого розвитку. Традиційні стратегії, орієнтовані переважно на мінімізацію витрат через їхнє скорочення на матеріали, виробничі процеси та персонал, поступово втрачають свою ефективність у довгостроковій перспективі. Вони не враховують такі важливі аспекти, як екологічний вплив, соціальна відповідальність і цифровізація бізнес-процесів, що може призводити до зниження конкурентоспроможності.

Сучасні підходи, навпаки, ґрунтуються на принципах оптимального використання ресурсів, упровадження новітніх технологій і формування балансу між економічною ефективністю, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню рівня контролю за витратами, забезпечує точнішу аналітику фінансових процесів та оптимізує операційну діяльність підприємства. Екологічні аспекти стають важливим елементом управління витратами, оскільки інвестиції в екологічно чисті технології та енергоефективні рішення забезпечують довгострокові переваги, такі як зниження витрат на енергоносії та утилізацію відходів [5, с. 280].



Соціальний складник управління набуває стратегічного значення, оскільки компанії, що піклуються про розвиток персоналу та створюють сприятливі умови праці, отримують не лише підвищення продуктивності, а й зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, невдоволеністю працівників і можливими конфліктними ситуаціями. Інвестування в соціальні ініціативи та корпоративну відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, що є важливим чинником залучення споживачів і партнерів.

Таким чином, сучасні стратегії управління операційними витратами передбачають комплексний підхід, що поєднує економічну доцільність, технологічні інновації, екологічну відповідальність та соціальну стійкість. Такі підходи не лише підвищують ефективність витратної політики підприємства, а й забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стабільність та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Формування та впровадження ефективних стратегій управління операційними витратами в контексті сталого розвитку потребує врахування низки факторів, які впливають на фінансову стабільність підприємства, його конкурентоспроможність та екологічну й соціальну відповідальність. Застосування сучасних підходів ґрунтується на інтеграції інноваційних технологій, цифрових рішень, екологічних стандартів і соціально орієнтованих політик, що дає можливість досягти оптимального балансу між прибутковістю та відповідальністю перед суспільством [6, с. 93].

Один з основних аспектів управління витратами в умовах сталого розвитку – це перехід від традиційних методів скорочення витрат до стратегічного управління ресурсами. Використання методів глибокого аналізу операційних процесів дає можливість підприємствам ідентифікувати основні джерела витрат, оцінити їхній вплив на загальну ефективність діяльності та розробити заходи щодо оптимізації. Упровадження концепції ресурсоефективності передбачає аналіз життєвого циклу продукції, оцінку споживання матеріалів та енергетичних ресурсів, а також застосування принципів циркулярної економіки, що сприяє мінімізації відходів і повторному використанню ресурсів. Цифровізація процесів відіграє важливу роль у сучасних стратегіях управління витратами. Використання автоматизованих систем дає можливість підприємствам ефективно контролювати витрати, скорочувати втрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати точність прогнозування фінансових результатів. Інтеграція аналітичних платформ та алгоритмів штучного інтелекту у фінансовий менеджмент сприяє ефективному аналізу даних, що стимулює оперативне ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Застосування технологій блокчейн у фінансовому обліку дає змогу підвищити прозорість фінансових потоків, зменшити ризики шахрайства та покращити довіру між учасниками ринку.



Автоматизація логістичних процесів є ще одним важливим елементом стратегічного управління витратами. Оптимізація транспортних маршрутів, управління складськими запасами за допомогою цифрових платформ та використання інтелектуальних систем планування дають можливість підприємствам істотно знизити логістичні витрати. Використання «розумних» складів, що працюють на основі інтернету речей, сприяє підвищенню точності управління товарообігом, зниженню рівня дефіциту або надлишкових запасів та мінімізації ризиків, пов'язаних із втратами або псуванням продукції [7, с. 2].

Упровадження принципів екологічної ефективності в управління витратами не лише знижує витрати на енергоресурси, але й покращує репутацію підприємства. Витрати на впровадження екологічно чистих технологій окупаються в довгостроковій перспективі завдяки зниженню витрат на електроенергію, утилізацію відходів і штрафи за порушення екологічних норм. Інвестування у відновлювані джерела енергії, використання екологічно безпечних матеріалів та перехід на більш ефективні виробничі процеси є важливими аспектами сучасного стратегічного управління витратами.

Соціальні аспекти відіграють значну роль у формуванні ефективних стратегій управління витратами, оскільки забезпечення комфортних умов праці, розвиток персоналу та створення мотиваційних програм сприяють підвищенню продуктивності працівників, зниженню рівня плинності кадрів та оптимізації витрат на підбір і навчання. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері трудових відносин забезпечує справедливу оплату праці, дотримання прав працівників, покращення умов праці та реалізацію програм соціального захисту. Підприємства, які впроваджують такі ініціативи, отримують додаткові конкурентні переваги, такі як лояльність персоналу, зниження рівня конфліктів у колективі та підвищення загальної ефективності роботи [8, с. 4].

Загальна стратегія управління операційними витратами повинна інтегрувати екологічні, економічні й соціальні чинники, що сприятиме створенню стійкої моделі розвитку підприємства. Застосування сучасних технологій та підходів до оптимізації витрат підвищує фінансову стійкість, мінімізує негативний вплив на довкілля та формує відповідальний корпоративний імідж. Упровадження таких стратегій потребує системного підходу, що передбачає аналіз витратних чинників, оцінку потенційних ризиків та розробку адаптивних моделей управління ресурсами (табл. 3).



Таблиця 3

Еволюція підходів до управління операційними витратами: від традиційних методів до сучасних стратегій

Параметр	Традиційні методи	Сучасні стратегії
Контроль витрат	Бюджетування та облік витрат	Інтелектуальні системи аналізу витрат
Оптимізація логістики	Мінімізація транспортних витрат	Автоматизація логістичних процесів
Використання енергоресурсів	Споживання традиційних джерел енергії	Інвестиції у відновлювані джерела енергії
Управління персоналом	Контроль фонду оплати праці	Стимулювання розвитку та навчання персоналу
Соціальна відповідальність	Обмежена реалізація програм	Інтеграція соціальних ініціатив
Управління фінансами	Скорочення витрат	Оптимізація ресурсів та цифровізація

Джерело: власна розробка авторів

Сучасні підходи до управління витратами є необхідними елементами стратегії сталого розвитку, оскільки вони дають можливість підвищити ефективність роботи підприємства, знизити екологічний слід та забезпечити високу соціальну відповідальність. Застосування цифрових технологій, аналітичних інструментів та інноваційних бізнес-моделей дає змогу підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та підвищити рівень конкурентоспроможності. Упровадження стратегічного управління витратами на основі сталого розвитку є важливим елементом успішної діяльності підприємств у довгостроковій перспективі.

У сучасному бізнес-середовищі сталий розвиток та ефективне управління витратами стали важливими аспектами для досягнення конкурентних переваг. З огляду на це підприємствам важливо оптимізувати фінансові витрати, враховуючи екологічні та соціальні чинники, що забезпечують довгостроковий успіх. Застосування стратегій сталого управління витратами, що охоплюють економічні, екологічні та соціальні аспекти, та використання ефективних інструментів контролю й аналізу витрат дають можливість підприємствам не лише оптимізувати їх, але й підтримувати принципи сталого розвитку [9, с. 3].

Для того, щоб ефективно управляти витратами та зберігати стратегічну конкурентоспроможність, підприємства повинні активно використовувати різноманітні інструменти контролю та аналізу. Одним із таких є бюджетування, яке дає змогу визначити обсяг витрат, необхідний для досягнення стратегічних цілей, розподілити ресурси та постійно контролювати їхнє використання. Аналіз витрат за центрами відповідальності дає можливість відстежувати витрати на окремі підрозділи та виявляти неефективні витрати. Так, застосування методу Activity-Based Costing сприяє точному визначенню



витрат, пов'язаних із конкретними видами діяльності або процесами виробництва. Цей підхід стимулює підприємства шукати можливості для зниження витрат, зокрема в процесах виробництва та логістики. Сучасні цифрові інструменти, зокрема ERP-системи, автоматизують процеси управління витратами, що сприяє оперативному коригуванню стратегій та ефективно реагувати на зміни ринку [10, с. 5].

Важливою частиною стратегії сталого управління витратами є використання основних показників ефективності (KPI), що дають можливість підприємствам оцінити досягнення своїх стратегічних цілей. Одним з основних KPI є коефіцієнт витрат на одиницю продукції, який дає змогу визначити ефективність використання ресурсів у виробництві. Відсоток зниження витрат на енергію є ще одним важливим показником оцінки екологічних стратегій сталого розвитку, оскільки енергетична ефективність безпосередньо впливає на зниження витрат [11, с. 85]. Індекс екологічної ефективності оцінює впровадження заходів щодо зниження викидів та економії ресурсів, що має важливе значення для підприємств, які орієнтуються на екологічно чисті технології. Також важливим показником є коефіцієнт соціальної відповідальності, який вимірює внесок підприємства в соціальні ініціативи та розвиток своїх співробітників. Ці KPI сприяють не лише економічній ефективності, але й досягненню соціальних та екологічних цілей, що є важливою частиною сталого розвитку.

Прогресивні компанії, що активно впроваджують стратегії сталого управління витратами, демонструють значні результати в досягненні своїх цілей. Наприклад, Patagonia спеціалізується на виробництві одягу й активно впроваджує екологічно чисті технології, зокрема використання перероблених матеріалів, що сприяє зниженню витрат на сировину [12, с. 2]. Окрім того, компанія знижує викиди CO₂ і сприяє соціальному розвитку, підтримуючи різноманітні соціальні ініціативи. Інший приклад – Tesla, що активно впроваджує відновлювані джерела енергії для своїх виробничих процесів. Застосування інноваційних виробничих технологій дає їй можливість знижувати витрати на енергоспоживання та підвищувати ефективність виробництва електричних автомобілів. Компанія Unilever також є лідером у впровадженні стратегії сталого розвитку. Вона активно використовує екологічно чисті технології, інвестує в соціальні ініціативи та знижує витрати на воду й енергію. Окрім того, активно оптимізує витрати у своїх постачальників і дистриб'юторів, забезпечуючи їхню відповідність екологічним стандартам.

Досвід цих компаній демонструє, що впровадження стратегій сталого управління витратами дає можливість не лише знижувати їх, а й створювати нові можливості для розвитку бізнесу. Такий підхід сприяє досягненню підприємствами економічної ефективності та зміцненню іміджу на ринку як соціально відповідального та екологічно орієнтованого бізнесу [13, с. 228].



У процесі впровадження стратегій сталого управління витратами підприємства повинні застосовувати комплексний підхід, що поєднує в собі різноманітні інструменти аналізу та контролю витрат, а також орієнтуватися на основні показники ефективності для моніторингу результатів [14, с. 3]. Важливо не лише оптимізувати витрати, а й враховувати екологічні та соціальні аспекти, що стають дедалі більш важливими в сучасному бізнес-середовищі [15, с. 236; 16, с. 161]. Застосування таких підходів дає можливість підприємствам досягати не лише економічної вигоди, а й сприяти сталому розвитку на глобальному рівні (табл. 4).

Таблиця 4

**Упровадження стратегій сталого управління витратами на
прикладі провідних компаній**

Компанія	Основні стратегії сталого управління витратами	Результати та досягнення
Patagonia	Використання перероблених матеріалів, енергоощадження	Зниження витрат на сировину, зменшення викидів CO ₂ , збільшення екологічної відповідальності
Tesla	Перехід на відновлювані джерела енергії, інноваційні виробничі технології	Зниження витрат на енергію, підвищення ефективності виробництва електромобілів
Unilever	Інвестиції в екологічно чисті технології, соціальні ініціативи	Зниження витрат на водоспоживання та енергоспоживання, підвищення соціальної відповідальності

Джерело: власна розробка авторів

Упровадження стратегій сталого управління витратами провідними компаніями, такими як Patagonia, Tesla та Unilever, демонструє значний ефект у зниженні витрат та підвищенні екологічної та соціальної відповідальності. Використання перероблених матеріалів, перехід на відновлювані джерела енергії та інвестиції в екологічно чисті технології дають можливість цим компаніям досягати економічної ефективності через зниження витрат на сировину, енергію та воду, а також підвищують їхню соціальну та екологічну відповідальність. Таким чином, застосування сталих стратегій сприяє не лише оптимізації витрат, а й зміцненню іміджу компанії на ринку.

Висновки. Упровадження стратегій сталого управління витратами на підприємствах є важливим аспектом для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стабільності та збереження екологічної та соціальної відповідальності. Зміни, що відбуваються через інтеграцію сталих практик, сприяють не тільки зниженню операційних витрат, але й формуванню стійких зв'язків із зовнішнім середовищем, зокрема з інвесторами, споживачами й державними органами. Стратегії сталого управління витратами охоплюють економічні, екологічні та соціальні чинники, що створюють основу для інтеграції стійких практик у корпоративне управління.



Традиційні підходи до управління витратами, орієнтуючись на мінімізацію витрат і скорочення економічних втрат, поступово замінюються інтегрованими й комплексними стратегіями, що передбачають застосування новітніх технологій, автоматизацію процесів і адаптацію до екологічних вимог. У цьому контексті важливим є перехід від стратегії скорочення витрат до оптимізації ресурсів, що враховує потреби в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства й гармонізації з навколишнім середовищем.

Практичні приклади таких компаній, як Patagonia, Tesla і Unilever, демонструють, як упровадження екологічних та соціальних ініціатив може не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність бізнесу. Вони інвестують у технології енергоощадження, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізацію використання ресурсів і зменшення впливу на навколишнє середовище, що забезпечує позитивні результати як у зниженні витрат, так і в підвищенні їхнього іміджу.

Важливим для реалізації стратегій сталого управління витратами є інтеграція соціальних ініціатив, таких як розвиток персоналу, поліпшення умов праці та активна участь у соціальних програмах. Ці сприяє формуванню лояльності серед працівників, залученню нових клієнтів і зміцненню репутації підприємства на ринку. Використання сучасних інструментів контролю та аналізу витрат, таких як інтелектуальні системи та KPI, дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та ефективно управляти витратами на всіх етапах.

Отже, сталий підхід до управління витратами сприяє досягненню не лише економічної вигоди, а й збереженню навколишнього середовища та покращенню соціальної ситуації. Упровадження таких стратегій у корпоративне управління дає можливість підприємствам не лише бути ефективними, але й відповідальними перед суспільством, забезпечуючи стійке зростання та інноваційний розвиток в умовах сучасної економіки.

Література:

1. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. №12. С. 19–26. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.19
2. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 182. 2022. с. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
3. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/587/563>. (дата звернення: 22.03.2025)
4. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2021. Вип. 72, №2. С. 18-24. URL: <https://ela.kpi.ua/items/9e569073-3c10-4531-944e-fe3e7d956a7b>. (дата звернення: 22.03.2025)
5. Євсєєв В., Ровинська К., Кошовий Б.-П., Мирна О., Синявська О. Особливості розвитку регіонів в умовах воєнного стану: державно-управлінські аспекти. *Amazonia Investiga*. 2024. Вип. 75, №13. С. 274-284.





6. Житар М. О., Бежевець І. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2020. № 1-2. С. 87–99. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua/ojs2/article/download/414/583> (дата звернення: 22.03.2025)
7. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>. (дата звернення: 22.03.2025)
8. Кубік В. Д., Шерер І. Л. Управління операційними витратами підприємства з метою забезпечення прибутковості. *Corporate governance: strategies, processes, technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-145-9-21> (дата звернення: 22.03.2025)
9. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-27.
10. Мірзоева, Т. Томашевська, О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-69.
11. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.83
12. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. *The modern trends in the development of business social responsibility*. 2021. DOI: 10.30525/978-9934-26-107-7-11.
13. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. 2020. 448 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf> (дата звернення: 22.03.2025)
14. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8140>. (дата звернення: 22.03.2025)
15. Христенко Л.М. Концептуальні основи механізму побудови системи захисних заходів в управлінні витратами на забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. Вип. 236, № 6. С. 235–241. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/62710a59-9468-4507-a615-79a77f2d70b2/content> (дата звернення: 22.03.2025)
16. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-21

References:

1. Varchenko, O.M., Svyynous, I.V., Ivanova, L.S., Tkachenko, K.V., Byba, V.A. (2020). Metodichni pidkhody do upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Methodological approaches to cost management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 12, 19–26. [in Ukrainian].
2. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in wartime]. *Ekonomichniy prostir*, 182, 38–43. [in Ukrainian].
3. Hlushach, Yu., Falchenko, O. (2021). Metodichni aspekty obliku vytrat ta kalkuliuvannya sobivartosti produktsii u vitchyzniani ta zarubizhnii oblikovii praktytsi [Methodological aspects of cost accounting and product costing in domestic and foreign accounting practice]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29. [in Ukrainian].
4. Hryhorova, Z.V., Kvasko, A.V. (2021). Suchasni metody upravlinnia vytratamy pidpriemstv [Modern methods of enterprise cost management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia: nauково-praktychnyi zhurnal*, 2(72), 18–24. [in Ukrainian].
5. Yevsieiev ,V., Rovynska, K., Koshovyi, B., Myrna, O., Syniavska, O. (2024). Osoblyvosti rozvytku rehioniv v umovakh voiennoho stanu: derzhavno-upravlinski aspekty. [Peculiarities of regional development under martial law: state and administrative aspects]. *Amazonia Investiga*, 13 (75), 274–284. [in Ukrainian].



6. Zhytar, M.O., Bezhevets, I.V. (2020). Diagnostyka finansovoho stanu pidpriemstva yak osnova zabezpechennia yoho ekonomichnoi bezpeky [Diagnostics of the financial condition of an enterprise as the basis for ensuring its economic security]. Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, 1-2, 87-99. [in Ukrainian].
7. Kostetska, N. (2021). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku [Cost management in enterprises under risk conditions]. Ekonomika ta suspilstvo, 34. [in Ukrainian].
8. Kubik, V.D., Sherer, I.L. (2021). Upravlinnia operatsiinykh vytratamy pidpriemstva z metoiu zabezpechennia prybutkovosti [Managing a company's operating expenses to ensure profitability]. Corporate governance: strategies, processes, technology. [in Ukrainian]
9. Liashenko, H., Ovsianikova, V. (2022). Vytraty pidpriemstva ta upravlinnia nymy [Enterprise costs and their management]. Ekonomika ta suspilstvo, 45. [in Ukrainian].
10. Mirzoieva, T. Tomashevska, O. (2024). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva v systemi minimizatsii ryzykiv hospodarskoi diialnosti [Enterprise cost management in the system of minimizing business risks]. Ekonomika ta suspilstvo, 65. [in Ukrainian].
11. Nazarenko, T.P., Franchuk, I.B., Viter, S.A. (2021). Metodychni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii [Methodological aspects of accounting and management of production costs]. Ekonomika ta derzhava, 7, 83–89. [in Ukrainian].
12. Parkhomenko, L.A. (2021). Poniattia, klasyfikatsiia ta funktsii vytrat [Concept, classification and functions of costs]. The modern trends in the development of business social responsibility. [in Ukrainian].
13. Pravdiuk, N.L., Lepetan, I.M., Burko, K.V. (2020). Taktychnyi ta stratehichniy menedzhment pidpriemstv: oblikovy aspekt: monohrafiia [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect: monograph]. Vinnytsia, 448. [in Ukrainian].
14. Topylo, V.A. (2020). Vprovadzhennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvakh [Implementation of a budgeting system at enterprises]. Efektyvna ekonomika, 8. [in Ukrainian].
15. Khrystenko, L.M. (2017). Kontseptualni osnovy mekhanizmu pobudovy systemy zakhysnykh zakhodiv v upravlinni vytratamy na zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Conceptual foundations of the mechanism for building a system of protective measures in managing costs to ensure the economic security of enterprises]. Visnyk of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 6(236), 235-241. [in Ukrainian].
16. Chumak, H. (2022). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: funktsionalnyi aspekt [Enterprise cost management: functional aspect]. Modeling the development of the economic systems, 4, 160–165. [in Ukrainian].



УДК 330.3; 330.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-683-695](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-683-695)

Шинкаренко Володимир Миколайович кандидат фізико-математичних наук, проректор з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри Статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (048) 723-23-50, <https://orcid.org/0000-0002-4388-3494>

Шинкаренко Лариса Василівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри Менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса, тел.: (050) 506-63-80, <https://orcid.org/0000-0003-3819-9003>

Шарай Наталія Вікторівна кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри алгебри, геометрії та диференціальних рівнянь, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, тел.: (050) 336-49-59, <https://orcid.org/0009-0003-4007-651X>

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ ЗА ДОПОМОГОЮ АНАЛІЗУ ЧАСОВИХ РЯДІВ

Анотація. В статті проведено аналіз стану будівельної галузі України на підґрунті дослідження індексу будівельної продукції. Будівельна галузь займає одне з провідних місць в економіці будь-якої промислово розвиненої держави, а результати будівельної діяльності значною мірою вирішують основні соціальні та економічні задачі. Саме будівництво є найбільш постраждалим сектором економіки від повномасштабної російської війни, а повоєнне відновлення сталого розвитку цієї галузі є пріоритетним напрямком державної політики.

На підставі проведеного дослідження зроблено висновки про негативні наслідки російської агресії на виробництво продукції та послуг будівельної галузі. В роботі показано, що застосування традиційних методів побудови трендового рівняння неможливе та приводить до хибного висновку. Для прогнозування розвитку будівельної галузі застосовано сучасні еволюційні методи прогнозування часових рядів, а саме, метод Бокса-Дженкінса (авторегресійна модель $ARIMA^*ARIMAS$) та модель експоненціального згладжування Хольта-Вінтерса із спливаючим трендом. Для знаходження загальної тенденції розвитку будівельного ринку використано модуль «Автоматизовані нейронні мережі» програмного забезпечення STATISTICA. Застосування сучасних методів аналізу часових рядів дозволило виявити як загальні тенденції розвитку ринку будівництва, так і можливі коливання в залежності від низки випадкових обставин.



Проведені дослідження демонструють, що будівельна галузь поступово оговтується після руйнівних втрат, що нанесені економіці України повномасштабним російським вторгненням. Проте, для відновлення сталого зростання економічного потенціалу будівництва потрібна державна підтримка галузі, залучення іноземних інвестицій, запровадження інноваційних методів, новітніх науково-технічних розробок для будівельних підприємств.

Ключові слова: будівництво, індекс будівельної продукції, часові ряди, авторегресійна модель, експоненційне згладжування.

Shinkarenko Volodymyr Mykolayovych Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Associate Professor of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National University of Economics, Odesa, tel.: (048) 723-23-50, <https://orcid.org/0000-0002-4388-3494>

Shynkarenko Larysa Vasylivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management, International Humanitarian University, Odesa, tel.: (050) 506-63-80, <https://orcid.org/0000-0003-3819-9003>

Sharai Nataliia Viktorivna Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Algebra, Geometry and Differential Equations, Odesa I. I. Mechnikov National University, Odesa, tel.: (050) 336-49-59, <https://orcid.org/0009-0003-4007-651X>

FORECASTING THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION IN UKRAINE USING TIME SERIES ANALYSIS

Abstract. The article analyzes the state of the construction industry of Ukraine based on the study of the construction products index. The construction industry occupies one of the leading places in the economy of any industrially developed country, and the results of construction activities largely solve the main social and economic problems. It is construction that is the sector of the economy most affected by the full-scale Russian war, and the post-war restoration of sustainable development of this industry is a priority area of state policy.

Based on the conducted research, conclusions are drawn about the negative consequences of Russian aggression on the production of products and services in the construction industry. The paper shows that the use of traditional methods for constructing a trend equation is impossible and leads to an erroneous conclusion. To forecast the development of the construction industry, modern evolutionary methods for forecasting time series were used, namely, the Box-Jenkins method (ARIMA*ARIMAS autoregressive model) and the Holt exponential smoothing model with a pop-up trend. To find the general trend of the construction market, the



“Automated Neural Networks” module of the STATISTICA software was used. The application of modern methods of time series analysis made it possible to identify both general trends in the development of the construction market and possible fluctuations depending on a number of random circumstances.

The conducted research demonstrates that the construction industry is gradually recovering from the devastating losses inflicted on the Ukrainian economy by the full-scale Russian invasion. However, to restore sustainable growth in the economic potential of construction, the industry needs state support, attracting foreign investment, introducing innovative methods, and the latest scientific and technical developments for construction enterprises.

Keywords: construction, construction output index, time series, autoregressive model, exponential smoothing.

Постановка проблеми. У сучасних складних політичних умовах особливої ваги набувають ті галузі економіки, які роблять найбільший внесок у економічне зростання країни. Однією з таких галузей є будівництво, яке традиційно знаходиться в авангарді виробництва товарів та послуг і залучення коштів в інвестиційних проєктах. Забезпечення населення доступним житлом та створення розширеної інфраструктури завжди визначалися першорядними завданнями державної політики. В даний час вирішення зазначених завдань ускладнено руйнівними наслідками повномасштабної війни, зміною споживчих переваг населення, технологічним та науково-технічним розвитком, прискоренням урбанізації, міграційними та демографічними змінами та впливом багатьох інших факторів на будівельну галузь.

Розуміння та детальний аналіз сучасних тенденцій розвитку будівництва важливі як для держави загалом, так окремих організацій. Як показує практика іноземних партнерів, успіху в економічному розвитку можливо досягти, поєднуючи національні особливості країни із глобальними тенденціями розвитку світової економіки. Дані обставини породжують необхідність розробки заходів, спрямованих на створення відповідних умов для розвитку будівельної галузі в рамках сучасних світових тенденцій з метою формування успішних стратегій адаптації. Такі завдання є складними для реалізації та потребують всебічного розгляду та ґрунтовного аналізу в тому числі математично-статистичними методами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам функціонування та сталого розвитку підприємств будівельної галузі присвячено низку робіт багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, виділимо Н. Бенч [1], О. Коба [2], В. Обух [3], С. Мушнікова, І. Перегинець, С. Войченко, В. Прохорова, Т. Пушкар, О. Соколов та ін.

В статті Г. Іванової, О. Олішевської, С. Гапєєва та С. Олішевської проведено аналіз сучасних тенденцій у сфері будівельного ринку України, його особливостей та майбутнього в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови



країни [4]. В праці Т. Ткаченко та С. Тульчинської обґрунтовано аспекти управління економічною безпекою будівельних підприємств у сучасних умовах, а саме, що управління економічною безпекою підприємства будівництва це динамічний процес взаємопов'язаних аспектів планування, організації, контролю, стимулювання, що представляється як певна система та забезпечує стійкість функціонування та подальший розвиток підприємства за рахунок використання різноманітного інструментарію, важелів, методів, а також креативного, структурно-функціонального та процесного підходів, які в сукупності спроможні дати синергетичний ефект для розвитку будівельного підприємства [5].

Проблемам сталого розвитку будівництва присвячено праці багатьох закордонних науковців. У роботі польських дослідників J. Sobieraja та D. Metelskib визначаються кілька ключових факторів, що мають найбільший вплив на управління інвестиційними процесами в сфері житлового будівництва в Польщі. До цих факторів, на думку авторів, належать: активність компаній на ринку залучення інвестицій, соціальна політика держави, прогресивні технології та використання іміджу компанії [поляки].

Проте, незважаючи на те, що проблематика будівельної галузі є досить актуальною в науковій літературі, вона все ж потребує подальших детальних досліджень за допомогою математично-статистичних методів.

Мета статті – виявлення як загальної тенденції розвитку ринку будівництва, так і можливих коливань в залежності від низки випадкових обставин за допомогою застосування сучасних методів аналізу часових рядів та використання новітнього програмного продукту.

Виклад основного матеріалу. Будівельна галузь займає одне з провідних місць в економіці будь-якої промислово розвиненої держави, а результати будівельної діяльності значною мірою вирішують основні соціальні та економічні задачі. Численні наукові дослідження довели гіпотезу, що будівництво як вид економічної діяльності забезпечує суттєвий внесок інвестицій у економіку. Стан будівельної галузі безпосередньо впливає на розвиток споріднених із нею галузей, формуючи основу їхнього сумісного функціонування. Активізація будівельного ринку сприяє економічній активності у галузях, які орієнтовані на обслуговування та забезпечення даного ринку різними ресурсами.

У сучасних дослідженнях щодо впливу будівельного сектора на розвиток економіки було виявлено, що частка будівництва у загальній величині ВВП є суттєвим як у високотехнологічних країнах, так і державах, що розвиваються. Встановлено соціальний ефект будівельного ринку, що знижує показник безробіття та сприяє збільшенню доходів мешканців території, а вплив будівельного ринку на демографічну ситуацію розглянуто в рамках статистичних розрахунків, у ході яких встановлено, що зниження вартості житла на 10% призводить до збільшення числа сімей на 1,25%.



Населення землі зростає та за прогнозами ООН до 2050 року воно досягне 9,7 млрд осіб, 68,4% з яких проживатимуть у містах через високі показники темпів урбанізації і потребуватиме якісного житла та інфраструктури.

Світовий ринок будівельних послуг піддається деформації. З'явилися напрями його розвитку, які засновані на зростанні попиту на будівельні послуги з боку країн, що розвиваються, формування секторів спеціалізації між країнами, що експортують будівельні послуги, збільшення числа спільних організацій, створених на базі будівельних компаній у різних країнах, зростання кількості транснаціональних компаній та ін. Розуміння та аналіз сучасних тенденцій розвитку будівництва важливий як для держави у загалом, так окремих організацій. Як показує практика, успіху в економічному розвитку можна досягти, поєднуючи національні особливості країни із глобальними тенденціями розвитку світової економіки.

Військова російська агресія принесла на українську землю страждання та руйнування. Негативний вплив відчули на собі всі сфери суспільно-економічного життя. Однією із найбільш постраждалих є будівельна галузь.

Сьогодні будівельна галузь стикається з серйозними проблемами, які заважають їй стабілізувати свою діяльність. В результаті бойових дій більшість будівельних компаній припинили логістичні відносини з постачальниками, знизився товарообіг, в результаті чого вони працювали не регулярно, несли збитки, виробництво і реалізація продукції були перервані, значно зросли витрати на будівництво і терміни зведення об'єктів [6].

Дані обставини породжують необхідність розробки заходів, спрямованих на створення відповідних умов для розвитку будівельної галузі в рамках сучасних тенденцій та належної дослідницької бази.

Першим кроком на шляху дослідження будівельних підприємств з метою покращення їх діяльності, необхідно з'ясувати тенденції розвитку будівельної сфери в Україні. Динаміку індексу будівельної продукції (ІБП) протягом 2011 – 2024 років представлено в табл. 1. Масив даних складено на основі звітів Державної служби статистики України [7].

Таблиця 1.

Індекс будівельної продукції в Україні за 2011 – 2024 рр.

Рік	Індекс будівельної продукції	Рік	Індекс будівельної продукції
2011	120,0	2018	108,6
2012	92,7	2019	123,6
2013	89,0	2020	105,6
2014	79,6	2021	106,8
2015	87,5	2022	35,2
2016	117,5	2023	125,0
2017	126,4	2024	115,5

Джерело: складено авторами за даними [7].



Індекс будівельної продукції відображає зміну обсягів виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за періоди, що обрані для порівняння, продефільований на відповідні індекси цін у будівництві. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) – це вартість будівельних, монтажних та інших робіт, що виконуються під час нового будівництва, реконструкції, реставрації, капітального та поточного ремонту будівель, споруд, технічного переоснащення підприємств. Індекс будівельної продукції розраховується як середньозважена індексів будівництва будівель та інженерних споруд. Індекс будівельної продукції за звітний період (наростаючим підсумком) розраховується з урахуванням уточнених даних за попередній період [7].

Для побудови моделі і прогнозування тенденції розвитку галузі будівництва, спочатку знаходимо основні статистичні характеристики динамічного ряду, що досліджуються. Числові характеристики ряду ІБП показують, що за досліджуваний період індекс споживчих цін коливався в інтервалі від 35,2% до 126,4%. Середнє квадратичне відхилення 24,56 показує, що варіація індексу будівельної продукції за досліджуваний період досить велика, що пов'язано, в першу чергу з військовою агресією рф. Особливо аномальне значення, а саме зниження виробництва майже втричі відбулося у 2022 році на початку війни.

Для наочного відображення динаміки індексу будівельної продукції в Україні протягом 2011 – 2024 років за допомогою електронних таблиць MS Excel побудовано діаграму показника (Рисунок 1).

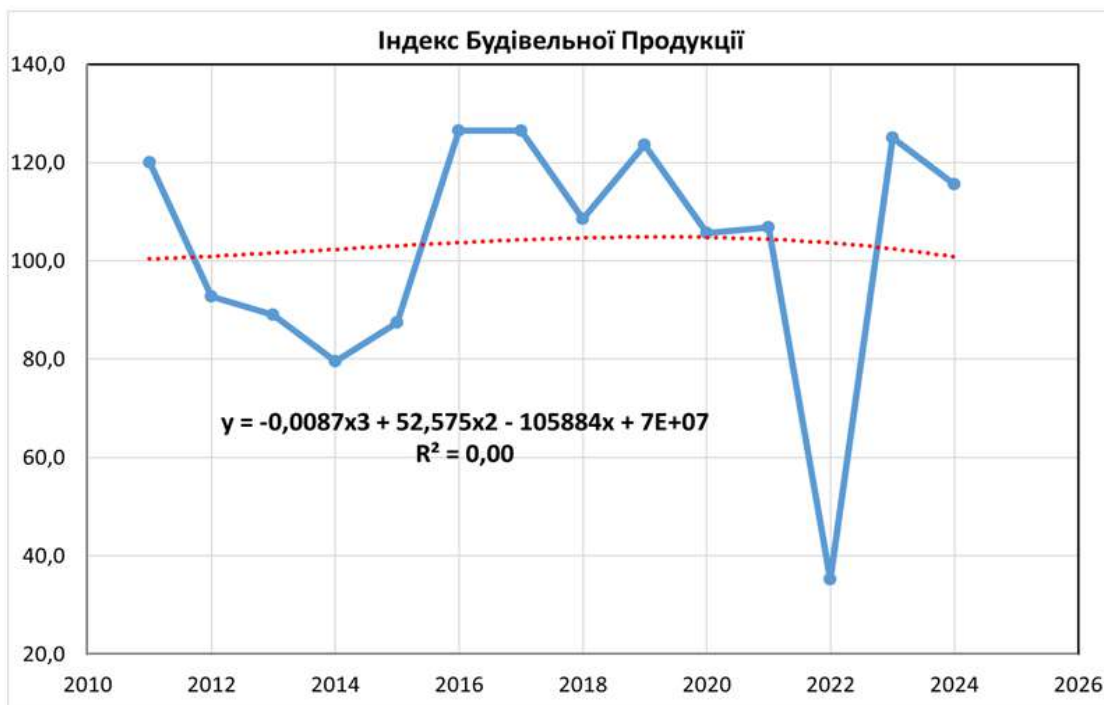


Рис. 1. Динаміка індексу будівельної продукції в Україні за період 2011 – 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [7].



Побудоване на графіку рівняння тренда показує, що прогнозування ІБП за допомогою стандартних методів прогнозування динамічних рядів не можливе, оскільки навіть рівняння третього степеню має дуже малий коефіцієнт кореляції (наближений до нуля). Ряд не має ні трендової, ні сезонної ні лагової складової, тому для здійснення адекватного прогнозу потрібно застосувати сучасні методи прогнозування часових рядів.

У процесі дослідження реальних економічних процесів досить часто немає чітко виражених регулярних складових. Окремі спостереження містять значні помилки та відхилення, що істотно затрудняє виділення регулярних компонент та побудову достовірної математичної моделі часового ряду, яка давала б можливість робити адекватні прогнози досліджуваного явища.

Ознайомимося з основними ідеями методу, розробленого Боксом і Дженкінсом [8], який у певній мірі дозволяє розв'язати поставлену задачу. Даний метод надзвичайно популярний у багатьох застосуваннях, час та практика підтвердили його потужність і гнучкість. Для його реалізації потрібний певний досвід використання цього методу, щоб отримувати достовірні результати а також сучасне програмне забезпечення. Методику застосування авторегресійної моделі ARIMA*ARIMAS досить повно описано у роботах [9].

Для побудови моделі використано модуль «Динамічні ряди та прогнозування» пакета прикладних програм STATISTICA. Для пошуку оптимальних значень параметрів моделі застосовано команду «Автоматичний пошук параметрів моделі ARIMA». Внаслідок були отримані наступні оптимальні параметри: модель (1,0,0) містить 1 параметр авторегресії (p) і 0 параметри ковзного середнього (q), що обчислюються для ряду після взяття різниці з лагом 0. Середня квадратична похибка є досить великою, що вказує на адекватність моделі лише з деякими припущеннями та не досить високий ступінь точності прогнозування. Прогноз на 4 наступних роки наведено у таблиці 2.

Таблиця 2.

Прогнозування ІБД в Україні за 2025 – 2028 рр. за ARIMA моделлю

Forecasts; Model:(1,0,0)(1,0,0) Seasonal lag: 4 (Новий STATISTICA Spreadsheet.smx) Input: VAR3 Start of origin: 1 End of origin: 14				
	Forecast	Lower	Upper	Std.Err.
15	105,4347	16,8804	193,9890	49,68575
16	77,4774	-40,5838	195,5386	66,24138
17	92,9918	-43,6763	229,6599	76,68129
18	83,3811	-66,1616	232,9238	83,90494

Джерело: складено авторами за допомогою пакета STATISTICA.

Для наочного відображення прогнозних значень індексу будівельної продукції в Україні період 2025 – 2028 років за допомогою модуля «Динамічні





ряди та прогнозування» пакета прикладних програм STATISTICA побудовано діаграму показника, прогнозовані значення та 95% інтервал для прогнозованих значень (Рисунок 2). Оскільки абсолютна та відносна похибки прогнозу досить великі, то прогнозування за моделлю ARIMA здійснити досить важко. Проте загальні висновки щодо динаміки індексу будівельних цін зробити можливо, і, як наслідок, можливо передбачити зниження показника та запровадити засоби фінансової та технічної підтримки галузі.

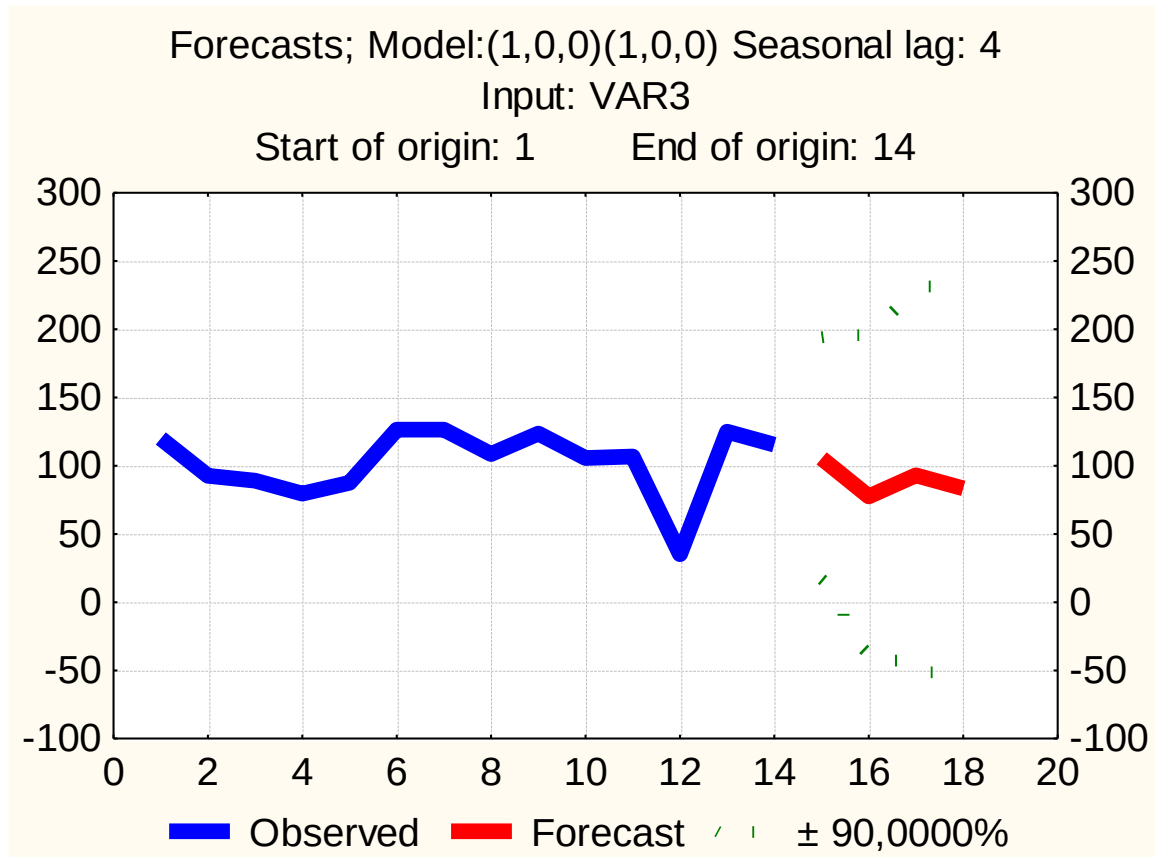


Рис. 2. Графік прогнозу індексу будівельної продукції в Україні за період 2024 – 2028 рр. за моделлю Бокса-Дженкінса

Джерело: побудовано авторами за допомогою пакета STATISTICA.

Другим інноваційним методом аналізу часових рядів є метод експоненціального згладжування Хольта-Вінтерса із спливаючим трендом та сезонною складовою. Загальну методику застосування цього методу викладено в роботі [10].

Для побудови такої моделі використано модуль «Динамічні ряди та прогнозування» пакета прикладних програм STATISTICA. Для пошуку оптимальних значень параметрів моделі застосовано команду «Пошук по сітці». Метод випадкового пошуку ефективний з використанням ЕОМ для розв'язування задачі пошуку оптимальних параметрів моделі. Метод заснований на генерації випадкових чисел, які мають рівномірний розподіл на інтервалі [0; 1].



Випадкові числа отримані на комп'ютері називаються псевдовипадковими числами. На першому етапі вибирається ширина кроку 0,1 і вибираються всі значення коефіцієнтів. Визначаються значення, обчислені за коефіцієнтами моделі. Серед множини значень коефіцієнтів є рішення, для яких цільова функція приймає найбільш високу точність прогнозу. Якщо точність прогнозу недостатня, слід зменшити ширину кроку та знайти нові оптимальні значення коефіцієнтів.

В результаті, отримано такі оптимальні параметри: експоненціальне згладжування 0,004; складова тренду 1 та оцінка сезонності 0. Середня квадратична похибка є досить великою, що вказує на адекватність моделі лише з деякими припущеннями та не досить високий ступінь точності прогнозування. Прогноз на 4 наступних роки за методом Хольта-Вінтерса наведено у таблиці 3.

Таблиця 3.

Прогнозування ІБД в Україні за 2025 – 2028 рр. за моделлю Хольта

Exp. smoothing: S0=120,2 T0=-,346 (Новий STATISTICA Spreadsheet.smx) Lin.trend,no season; Alpha= ,004 Gamma=1,00 VAR3			
	VAR3	Smoothed	Resids
1	120,0000	119,8269	0,1731
2	92,7000	119,4822	-26,7822
3	89,0000	118,9224	-29,9224
4	79,6000	118,2305	-38,6305
5	87,5000	117,3491	-29,8491
6	126,4000	116,3835	10,0165
7	126,4000	115,6175	10,7825
8	108,6000	114,8976	-6,2976
9	123,6000	114,0842	9,5158
10	105,6000	113,3722	-7,7722
11	106,8000	112,5599	-5,7599
12	35,2000	111,7326	-76,5326
13	125,0000	110,3160	14,6840
14	115,5000	109,3231	6,1769
15		108,3209	
16		107,2939	
17		106,2670	
18		105,2400	

Джерело: складено авторами за допомогою пакета STATISTICA.

Для наочного відображення прогнозних значень індексу будівельної продукції в Україні період 2025 – 2028 років за допомогою модуля «Діаграма вибраних змінних (серії)» пакета прикладних програм STATISTICA побудовано діаграму показників, тобто початкових значень ІБП та побудованих за

моделлю і прогнозовані значення (Рисунок 2). Оскільки абсолютна та відносна похибки прогнозу досить великі, то прогнозування за моделлю експоненціального згладжування здійснити досить важко. Проте загальні висновки щодо зниження рівня випуску будівельної продукції та будівельного виробництва зробити можливо. Це корелює з даними, отриманими при побудові моделі за методом Бокса-Дженкінса. Незважаючи на зростання товарообігу будівельного бізнесу у світі, в Україні ця галузь не може вийти на рівень сталого розвитку та збільшення обсягів виробництва, що і відображено схематично на побудованому графіку. Червона пряма безпосередньо вказує на поступове повільне зниження рівня виробництва товарів та послуг галуззю будівництва.

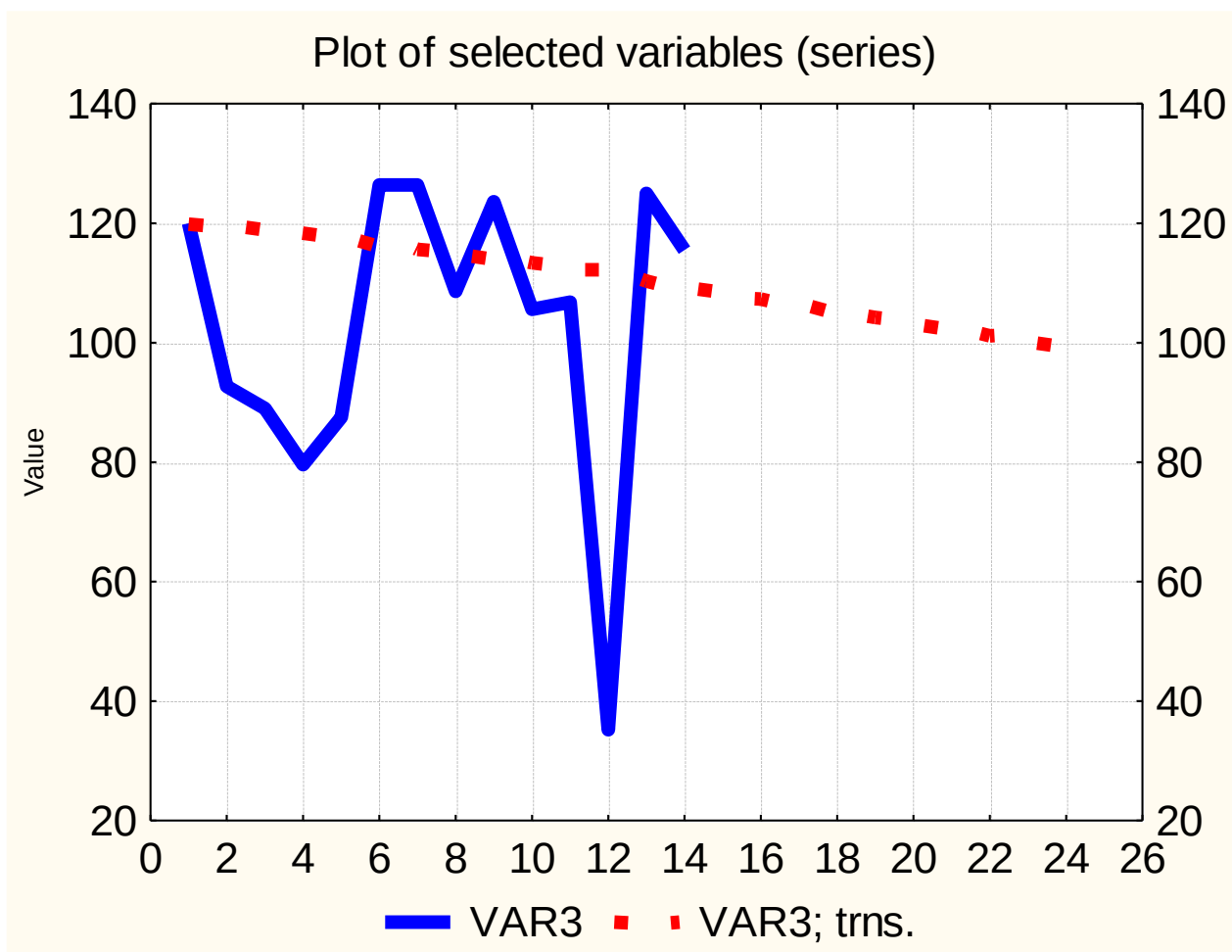


Рис. 3. Графік прогноза ІБД в Україні за 2025 – 2028 рр. за моделлю Хольта

Джерело: побудовано авторами за допомогою пакета STATISTICA

Проведений аналіз будівництва показує, що це одна із найбільш вразливих від наслідків повномасштабної війни галузь. Будівництво є складною в сфері, що потребує як контролю, так і підтримки з боку держави.



Такий підхід впливає з поняття будівництва як безперервного інвестиційного процесу, що здійснюється протягом всього життєвого циклу об'єктів, що зводяться. Безпосередніми учасниками цього процесу є інвестори, підрядники, виробники матеріалів та конструкцій та їх постачальники. З цієї точки зору будівельний сектор може розглядатися як багатогалузева структура, різноманіття якої викликає необхідність підвищення ефективності управління з метою забезпечення сталого розвитку.

На думку Т. Ткаченко та С. Тульчинської ефективного управління економічною безпекою будівельних підприємств дає можливість забезпечити:

- більш ефективного використання фінансових ресурсів будівельних підприємств; формування та розвиток інтелектуального капіталу та підвищення ефективності управління персоналом;
- застосування новітніх процесів та технологій у будівній діяльності; підвищення якості робіт та продукції відповідно до міжнародних норм та стандартів;
- здійснення ефективного інформаційного забезпечення будівельної діяльності та підвищення ефективності контролю будівного виробництва;
- зменшення витрат та дотримання екологічних норм при будівництві;
- підвищення ефективності протистояння загрозам та ризикам за рахунок їх вчасного виявлення та розроблення напрямів подолання або пристосування до нових умов господарювання;
- підвищення взаємодії із контрагентами та стійкості конкурентних позицій на ринку [Ткач].

Однією із головних проблем розвитку галузі будівництва є залучення інвестицій. Для збільшення припливу інвестицій у будівництво необхідно:

- підвищення інвестиційної привабливості України за рахунок переможного закінчення війни;
- оновлення фінансових інструментів підтримки інвестиційної діяльності залучення інвестицій за сприяння державних органів;
- розвиток інфраструктури для залучення інвестицій та реалізації інвестиційних проектів.

Висновки. На підставі проведеного дослідження зроблено висновки про суттєвий негативний вплив російської агресії на стан виробництва продукції та послуг будівельної галузі. Показано, що застосування традиційних методів побудови трендового рівняння неможливе та приводить до хибних висновків щодо тенденцій розвитку будівництва. Для прогнозування розвитку будівельної галузі застосовано сучасні еволюційні методи прогнозування часових рядів.

Застосування таких методів дозволило прийти до гіпотези щодо критичного стану будівельної галузі та необхідності державної підтримки та залучення інвестиційних коштів.

На ефективність функціонування організацій будівельного комплексу держава може впливати через адміністративні та економічні методи регулю-



вання. До адміністративних методів можна віднести розробку та реалізацію актів законодавства, що позитивно вплинуть на роботу галузі, контроль з боку держави за дотриманням обов'язкових правил тощо. Економічними методами регулювання є податкова, фінансова, інвестиційна, митна політика та інші методи заохочування та впорядкування.

Маємо надію на повоєнне відновлення як галузі будівництва, так і всіх галузей економіки, тому сьогоденний аналіз тенденцій розвитку та проблем є необхідною умовою для майбутнього відновлення.

Література:

1. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Інтерфакс-Україна. 2023. <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 21.03.2025).
2. Коба О. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022, 42. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1604>
3. Обух В. Повоєнне відновлення: шанс для розвитку будіндустрії. Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlenna-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html> (дата звернення: 21.03.2025).
4. Іванова Г. П., Олішевська В. Й., Гапієєв С. М., Олішевська С. О. (2024). Будівельна галузь в Україні: трансформації та перспективи в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. *Science and Transport Progress*, (4(108), 80–88. <https://doi.org/10.15802/stp2024/317405>
5. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О. (2023). Особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств у воєнний період. *Economic Synergy*, (3), 192–201. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-14>
6. Жовтяк, Г., Богданов, Р., & Жовтяк, А. (2024). Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128>
7. Офіційний Сайт Служби Статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2025)
8. G.E.P. Box, G.M. Jenkins, Time Series Analysis, Forecasting and Control (1976).
9. V. Shinkarenko, A. Hstryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. A Forecasting the consumer price index using time series model. SHS Web of Conferences 107, 10002 (2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>
10. S. Everette, Jr. Gardner, Exponential smoothing: The state of the art. *Journal of forecasting*. 4, 1. pp. 1-28. (1985). doi: 10.1002/for.398004010

References:

1. Bench N. (2023) V umovakh viiny: shcho vidbuvaietsia u budivelnomu sektori. Interfaks-Ukraine [In conditions of war: what is happening in the construction sector]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (accessed: March 21, 2025).
2. Koba O. (2022) Ekonomichna bezpeka budivelnoi haluzi v umovakh vyklykiv i zahroz voiennoho stanu [Economic security of the construction industry in the conditions of challenges and threats of martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 42. Available at: <https://www.esonomyandsociety.in.ua/index.php/journal/artisle/view/1604>
3. Obukh V. (2023) Povoienne vidnovlennia: shans dla rozvytku budindustrii. Ukrinform [Post-war recovery: a chance for the development of industry]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlenna-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html> (accessed: March 21, 2025).



4. Ivanova, H. P., Olishevskaya, V. Y., Hapiev, S. M., & Olishevskaya, S. O. (2024). Construction Industry in Ukraine: Transformations and Prospects in the Context of Martial Law and Postwar Reconstruction. *Science and Transport Progress*, (4(108), 80–88. <https://doi.org/10.15802/stp2024/317405> [in Ukrainian].
5. Tkachenko T.P. and Tulchynska S.O. 2023. Management of economic security of construction enterprises during war time. *Economic Synergy* . (3), 192–201. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-14>. [in Ukrainian].
6. Zhovtiak, H., Bohdanov, R., & Zhovtiak , A. (2024). Problems and prospects of development of the construction industry of Ukraine in the cinditions of war. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-128> [in Ukrainian].
7. State Statistics Service of Ukraine (2025). Official web-site. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
8. G.E.P. Box, G.M. Jenkins, *Time Series Analysis, Forecasting and Control* (1976).
9. V. Shinkarenko, A. Hosityk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. A Forecasting the consumer price index using time series model. *SHS Web of Conferences* 107, 10002 (2021). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002>
10. S. Everette, Jr. Gardner, Exponential smoothing: The state of the art. *Journal of forecasting*. 4, 1. pp. 1-28. (1985). doi: 10.1002/for.398004010



УДК 658.3:331.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-696-705](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-696-705)

Острогляд Валерій Костянтинович аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, <https://orcid.org/0009-0007-0667-0696>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто методичні підходи до оцінки рівня кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Обґрунтовано значення кадрового потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та економічного зростання. Метою даної статті є розробка методичного підходу до оцінки рівня кадрового забезпечення підприємницьких структур в Україні, який дозволить визначити проблемні аспекти кадрової політики та запропонувати шляхи їх подолання. Визначено ключові індикатори та методи оцінки кадрового забезпечення. Запропоновано удосконалену методику аналізу кадрового потенціалу підприємств з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці та цифрових трансформацій. Окреслено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики суб'єктів підприємництва. Рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності є одним із визначальних факторів їхнього успіху та стійкості в умовах сучасної ринкової економіки. Від ефективного управління трудовими ресурсами залежить продуктивність, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств. Однак у сучасних умовах в Україні спостерігається низка проблем, пов'язаних із кадровим дефіцитом, невідповідністю рівня кваліфікації працівників вимогам ринку, а також високими темпами трудової міграції, що обумовлює необхідність розробки ефективних методичних підходів до оцінки кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. Проведене дослідження підтвердило важливість удосконалення методичного підходу до оцінки кадрового забезпечення підприємницьких структур. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал підприємств та розробити рекомендації для підвищення ефективності кадрової політики. Практичне застосування результатів дослідження сприятиме покращенню управління трудовими ресурсами, підвищенню рівня професійної підготовки працівників, а також зміцненню конкурентних позицій українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: кадрове забезпечення, підприємницька діяльність, методи оцінки, кадровий потенціал, цифрова трансформація, ринок праці, суб'єкти підприємницької діяльності.





Ostrohliad Valerii Konstantinovich PhD student of the department of Entrepreneurship and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0007-0667-0696>

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE LEVEL OF HUMAN RESOURCES OF BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE

Abstract. The article considers methodological approaches to assessing the level of human resources of business entities in Ukraine. The importance of human resources potential for ensuring business competitiveness and economic growth is substantiated. The purpose of this article is to develop a methodological approach to assessing the level of human resources of business structures in Ukraine, which will allow identifying problematic aspects of human resources policy and suggesting ways to overcome them. Key indicators and methods for assessing human resources are identified. An improved methodology for analyzing the human resources potential of enterprises is proposed, taking into account modern labor market trends and digital transformations. Recommendations are outlined for improving the effectiveness of human resources policy of business entities. The level of human resources of business entities is one of the determining factors of their success and stability in the conditions of a modern market economy. The productivity, competitiveness and innovative development of enterprises depend on effective management of human resources. However, in modern conditions, Ukraine is experiencing a number of problems related to personnel shortages, mismatch of employee qualifications with market requirements, and high rates of labor migration, which necessitates the development of effective methodological approaches to assessing the human resources of business entities. The study confirmed the importance of improving the methodological approach to assessing the human resources of business structures. The proposed methodology allows for a comprehensive assessment of the human resources potential of enterprises and the development of recommendations for improving the effectiveness of personnel policy. The practical application of the research results will contribute to improving human resources management, increasing the level of professional training of employees, and strengthening the competitive positions of Ukrainian enterprises in the domestic and international markets.

Keywords: human resources, entrepreneurship, assessment methods, human resources potential, digital transformation, labor market, business entities.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці України характеризується значними структурними дисбалансами, які ускладнюють забезпечення підприємницьких структур кваліфікованими кадрами. За даними Державної служби зайнятості України, станом на 2024 рік у країні спостерігається дефіцит робочої сили в низці стратегічних галузей економіки, зокрема у сфері IT,



промисловості, будівництва та аграрного сектору. Водночас рівень безробіття серед молоді досягає 17,5%, що свідчить про розрив між потребами ринку праці та рівнем підготовки фахівців. Важливим аспектом проблеми є зростаючий рівень трудової міграції: за даними Міністерства економіки України, близько 3,5 млн українців працюють за кордоном, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів. У зв'язку з цим суб'єкти підприємницької діяльності стикаються з проблемою залучення та утримання персоналу, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність.

Значного впливу на кадрове забезпечення підприємств набуває цифровізація економіки. Впровадження штучного інтелекту, автоматизація виробничих процесів і розвиток дистанційних форм зайнятості змінюють вимоги до компетенцій працівників, що потребує нових підходів до оцінки кадрового потенціалу. Водночас багато підприємств не мають чіткої стратегії розвитку людського капіталу, що ускладнює адаптацію до змін у глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика процесу формування кадрової політики тривалий час є предметом інтенсивних наукових досліджень. Серед видатних дослідників цієї проблематики слід відзначити роботи Балабанова Л. В. [1], Лепейко Т.І. [2], Білоус О.Ю. [3], Гончаренко Н. Г. [4] та ін.

Незважаючи на вагомий внесок зазначених авторів у розвиток теоретичних і практичних аспектів кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, але потребує подальшого вдосконалення, зокрема через детальну розробку та аналіз удосконалених методичних підходів до оцінки рівня кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності (СПД).

Мета статті – розробка методичного підходу до оцінки рівня кадрового забезпечення підприємницьких структур в Україні, який дозволить визначити проблемні аспекти кадрової політики та запропонувати шляхи їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Рівень кадрового забезпечення підприємств визначається комплексом економічних, соціальних, демографічних та технологічних чинників. Одним із ключових факторів є демографічна ситуація в країні, що характеризується скороченням працездатного населення через низький рівень народжуваності та міграційні процеси, що створює дефіцит робочої сили та підвищує конкуренцію за кваліфікованих фахівців.

Другим важливим фактором є рівень професійної освіти та підготовки кадрів. Невідповідність програм навчальних закладів сучасним вимогам ринку праці призводить до того, що випускники не володіють необхідними навичками та компетенціями, що ускладнює їхнє працевлаштування. Підприємства змушені інвестувати значні ресурси в додаткове навчання персоналу, що підвищує витрати на кадрове забезпечення.



Значний вплив має і цифровізація економіки, яка змінює вимоги до компетенцій працівників. Автоматизація виробничих процесів, впровадження інформаційних технологій та розвиток штучного інтелекту спричиняють необхідність перепідготовки кадрів та освоєння нових професій.

Ще одним важливим фактором є рівень оплати праці та соціальні умови. Низький рівень заробітної плати в окремих галузях економіки змушує працівників шукати роботу за кордоном або змінювати сферу діяльності. Крім того, нестабільність економічної ситуації та відсутність соціальних гарантій створюють додаткові виклики для утримання персоналу. Нарешті, якість управління кадровою політикою підприємств також відіграє вирішальну роль. Ефективні стратегії розвитку персоналу, мотиваційні програми, корпоративна культура та можливості кар'єрного зростання впливають на залученість та продуктивність працівників. Відсутність комплексного підходу до управління людським капіталом може стати перешкодою для стійкого розвитку підприємств.

Формування експертної групи (або груп) є одним з найважливіших етапів експертного опитування, адже рівень кваліфікації експертів, їх професійний досвід, дотичність до проблематики дослідження мають суттєвий вплив на результати експертизи. При формуванні експертної групи було поставлено задачу оцінити думку щодо рівня кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності різних за напрямом професійної діяльності, проте обізнаних у сформованій проблематиці дослідження фахівців. З цією метою було виокремлено п'ять окремих груп експертів:

- 1) Власники суб'єктів підприємницької діяльності;
- 2) HR-менеджери;
- 3) Керівники структурних підрозділів;
- 4) Представники планово-економічних відділів;
- 5) Представники профспілок.

На меті було виявити судження щодо рівня кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності кожної з груп експертів, а потім сформулювати узагальнену колективну думку.

За процедурою склад експертних груп визначаються від 10 до 150 осіб. Зменшення кількості експертів породжує зниження точності експертизи, а збільшення – ускладнює процедуру експертизи та прийняття узгодженого рішення. Для оцінки мінімального складу експертної групи застосовують співвідношення:

$$N_{min} = \frac{1}{2} \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right), \quad (3.1)$$

де ε – наперед задане значення середньої похибки.

При організації експертного опитування було прийнято значення $\varepsilon = 0,1$, тому для отримання достовірного результату чисельний склад груп мав бути не менше 18 осіб. Для проведення експертного опитування було залучено



25 фахівців (по 5 у кожній групі). Кількісний склад експертної групи відповідає визначеним критеріям.

В якості критеріїв, за якими було проведене експертне оцінювання обрано найбільш, вагомі фактори впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності які було поділено на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис. 1).

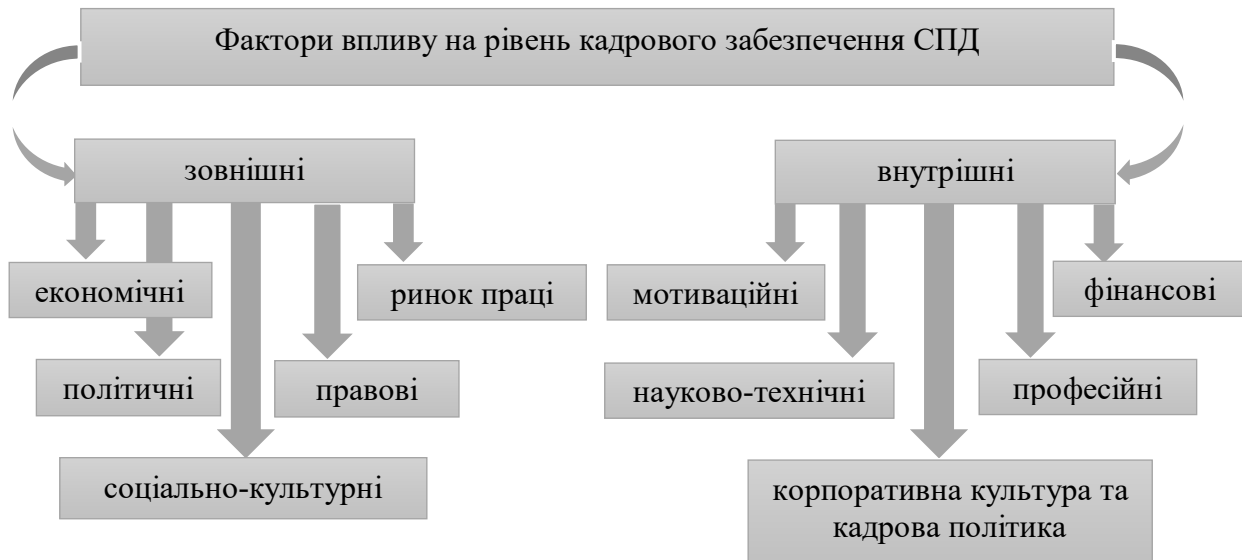


Рис. 1 Фактори впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності

Процедура експертного опитування була організована наступним чином: за кожним фактором впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності із сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів членам експертної групи було запропоновано виконати оцінку за 10 бальною шкалою: від 0 – зовсім не впливає до 10 – вплив максимальний, при цьому рівнозначну оцінку може мати будь-яка кількість факторів.

Результати опитування п'яти груп експертів за зовнішніми факторами впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Експертне опитування за зовнішніми факторами впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності групи експертів-власників СПР

Зовнішні фактори	E1	E2	E3	E4	E5
Економічні	8	9	7	10	8
Політичні	5	4	4	3	6
Соціально-культурні	3	5	4	3	4
Правові	5	6	6	5	6
Ринок праці	7	8	4	7	8



Результати опитування п'яти груп експертів за внутрішніми факторами впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Експертне опитування за внутрішніми факторами впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності групи експертів-власників СПР

Внутрішні фактори	E1	E2	E3	E4	E5
Мотиваційні	4	5	7	6	4
Корпоративна культура та кадрова політика	6	5	7	5	4
Фінансові	7	8	9	8	7
Професійні	8	7	8	8	9
Науково-технічні	6	5	7	6	6

Отримання групової оцінки як інтегрованої з урахуванням «ваги» компетентності експертів базується на виконанні наступних умов:

- Аксиом теорії корисності Неймана - Моргенштерна для індивідуальних та групових оцінок;
- Частковому принципі Парето – умов нерозрізненості об'єктів у групі, якщо вони нерозрізнені в індивідуальних оцінках.

Компетентність експертів з запропонованому алгоритмі будемо встановлювати не за традиційною таблицею самооцінювання (та/або) взаємного оцінювання експертів, а на підставі ступеня погодженості думки експерта з груповою оцінкою

Алгоритм обчислення групових оцінок і визначення коефіцієнтів компетентності експертів наступний:

1. Початкові умови ($t = 0$) компетентності експертів приймаються рівними:

$$k_j^{(0)} = \frac{1}{P}, \quad (1)$$

де $j = \overline{1; P}$ – кількість експертів, залучених до експертизи.

2. На наступних етапах групові оцінки факторів, нормувальні коефіцієнти, коефіцієнти компетентності експертів визначатимуться за рекурентними співвідношеннями:

- **групова оцінка** i -го фактора ($i = \overline{1; N}$) на t -тому кроці на основі нормованих індивідуальних оцінок обчислюється за формулою:

$$x_i^{(t)} = \sum_{j=1}^P x_{ij}^{(n)} k_j^{(t-1)}; \quad (2)$$

- **нормувальний коефіцієнт** обчислюється за формулою:

$$\lambda^{(t)} = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^P x_i^{(t)} x_{ij}^{(n)}; \quad (3)$$



- коефіцієнт компетентності j -го експерта та t -тому кроці обчислюється за формулою:

$$k_j^{(t)} = \frac{1}{\lambda^{(t)}} \sum_{i=1}^N x_{ij}^{(n)} x_i^{(t)}. \quad (4)$$

3. Ознака закінчення ітераційного процесу, тобто збіжності ітераційної процедури визначається за співвідношенням:

$$\max |x_i^{(t)} - x_i^{(t-1)}| < \varepsilon, \quad (5)$$

де ε – наперед задана точність обчислення. В нашому числовому експерименті було обрано значення $\varepsilon = 0,001$.

За наведеним алгоритмом (3.3) – (3.7) було обчислено нормовані значення експертних оцінок, нормувальні коефіцієнти, коефіцієнти компетентності експертів та визначені групові оцінки зовнішніх факторів в кожній з п'яти груп. Зауважимо, що задана точність виконана після двох кроків ітераційної процедури. Результати обчислення представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Нормовані значення експертних оцінок за зовнішніми факторами впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності групи експертів-власників СПР

Зовнішні фактори	E1	E2	E3	E4	E5
Економічні	0,286	0,281	0,280	0,357	0,250
Політичні	0,179	0,125	0,160	0,107	0,188
Соціально-культурні	0,107	0,156	0,160	0,107	0,125
Правові	0,179	0,188	0,240	0,179	0,188
Ринок праці	0,250	0,250	0,160	0,250	0,250

Таблиця 4

Результати ітераційної процедури групової оцінки щодо зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності групи експертів-власників СПР

Зовнішні фактори	$x_i^{(1)}$	$\lambda^{(1)}$	$k_i^{(1)}$	$x_i^{(2)}$	$\lambda^{(2)}$	$k_i^{(2)}$	$ x_i^2 - x_i^1 $
Економічні	0,2908	1,0819	0,20051	0,2917	1,0827	0,20051	0,0009
Політичні	0,1516		0,19935	0,1511		0,19936	0,0006
Соціально-культурні	0,1311		0,19451	0,1307		0,19445	0,0004
Правові	0,1944		0,20970	0,1940		0,20979	0,0004
Ринок праці	0,2320		0,19593	0,2325		0,19589	0,0005

На підставі проведеного дослідження сформуємо матрицю пріоритетів щодо зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності всіх груп експертів (табл. 5).



Таблиця 5

Матриця пріоритетів щодо зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності усіх груп експертів

Зовнішні фактори	Власники СПД	HR-менеджери	Керівники структурних підрозділів	Представники планово-економічних відділів	Представники профспілок
Економічні	0,2917	0,2199	0,2545	0,2749	0,2292
Політичні	0,1511	0,1449	0,0977	0,0975	0,1051
Соціально-культурні	0,1307	0,1939	0,2074	0,1679	0,2153
Правові	0,194	0,1851	0,1622	0,2145	0,2218
Ринок праці	0,2325	0,2562	0,2782	0,2451	0,2287

Аналіз матриці пріоритетів дозволяє стверджувати, що різні групи експертів мають власні «вподобання» щодо вагомості зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності, при цьому найбільше значення набули економічні фактори (для власників СПД, представників планово-економічних відділів та представників профспілок) та ринок праці (для HR-менеджерів та керівників структурних підрозділів).

Результати групової оцінки п'яти експертних груп зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності представлені на рис. 2.

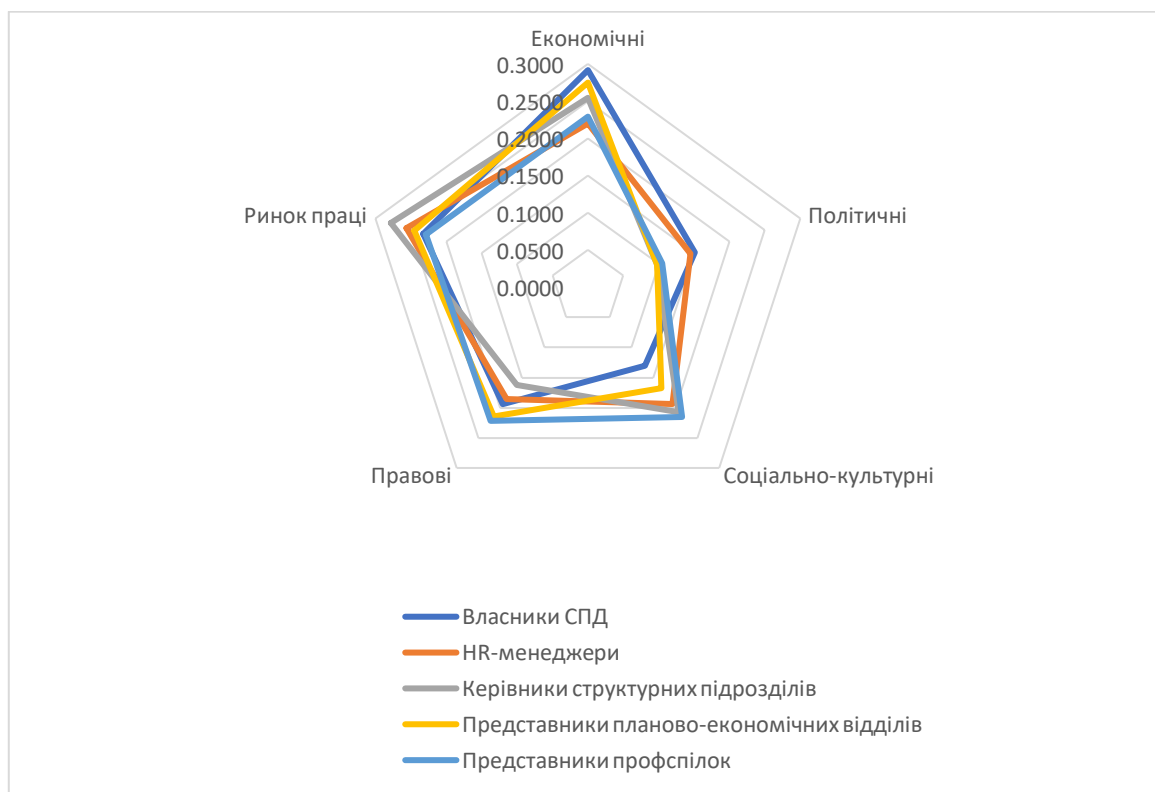


Рис. 2 Результати групової оцінки п'яти експертних груп зовнішніх факторів впливу на рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності



Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено важливість удосконалення методичного підходу до оцінки кадрового забезпечення підприємницьких структур. У ході дослідження визначено ключові фактори, що впливають на рівень кадрового забезпечення підприємств в Україні. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал підприємств та розробити рекомендації для підвищення ефективності кадрової політики. Практичне застосування результатів дослідження сприятиме покращенню управління трудовими ресурсами, підвищенню рівня професійної підготовки працівників, а також зміцненню конкурентних позицій українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Література:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
2. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. ХНЕУ. 2010. 236 с.
3. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: Дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. 2016. 195с.
4. Гончаренко Н.Г. Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. Економіка та управління національним господарством. 2018. Випуск 25. С. 35-38.
5. Мельничук Л.С. Основні проблеми зайнятості населення України. Наукові праці. Економіка. 2012. Вип. 177. Т. 189. С. 105-108.
6. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. 2017. 323 с.
7. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. 2021. 38 с.
8. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцький НТУ. 2018. 404 с.
9. Ольшанська О. В. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр». 2018.184 с.
10. Міжнародний кадровий портал URL: <https://grc.ua>
11. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
12. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ. 2015. 295 с.

References:

1. Balabanova, L. V. (n.d.). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> [in Ukrainian].
2. Lepeiko, T. I. (2010). *Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovy pidkhid)* [Enterprise personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach)] (Monograph). Kharkiv: KhNEU. 236 p. [in Ukrainian].
3. Bilous, O. Yu. (2016). *Konventsii Mizhnarodnoi orhanizatsii pratsi yak dzherela trudovoho prava Ukrainy* [Conventions of the International Labour Organization as sources of Ukrainian labor law] (Candidate dissertation). [in Ukrainian].
4. Goncharenko, N. H. (2018). Analiz rynku pratsi ta problemy zainiatosti naseleennia Ukrainy [Analysis of the labor market and employment issues in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, (25), 35–38. [in Ukrainian].
5. Melnychuk, L. S. (2012). Osnovni problemy zainiatosti naseleennia Ukrainy [Key employment issues in Ukraine]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*, 177(189), 105–108. [in Ukrainian].





6. Mykhailichenko, M. V., & Rudyk, Ya. M. (2017). *Kadrovyyi menedzhment* [Personnel management], p. 323. [in Ukrainian].
7. Tarasenko, V. S. (2021). *Kadrovyyi menedzhment* [Personnel management] (Educational-methodological guide). 38 p. [in Ukrainian].
8. Shubalii, O. M. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management] (Textbook). Lutsk: LNTU. 404 p. [in Ukrainian].
9. Olhanska, O. V. (2018). *Suchasni problemy ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Modern problems of economic development of Ukraine] (Monograph). Kyiv: TOV "DKS Tsentr". 184 p. [in Ukrainian].
10. "Mizhnarodnyi kadrovyy portal" [International HR portal]. (n.d.). URL: <https://grc.ua> [in Ukrainian].
11. Shapoval, O. A., Ivani, A. O., & Halcheniuk, A. O. (2018). Kadrova polityka pidpriemstva yak instrument systemy upravlinnia personalom [Enterprise personnel policy as a tool of the personnel management system]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 5(17), 149–151. [in Ukrainian].
12. Shapoval, O. A. (2015). *Upravlinnia personalom* [Personnel management] (Textbook). Kharkiv: NANGU. 295 p. [in Ukrainian].



УДК 339.138

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-706-721](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-706-721)

Рябикіна Наталія Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Рябикіна Катерина Григорівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький Національний Університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємством, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕРЧЕНДАЙЗИНГУ В ТОРГІВЛІ

Анотація. Мерчендайзинг відіграє ключову роль у сучасній торгівлі, впливаючи на споживчу поведінку, формуючи привабливий образ торгових точок і сприяючи зростанню продажів. В умовах високої конкуренції та зміни споживчих пріоритетів підприємства змушені шукати нові підходи до управління торговим простором. Впровадження ефективних мерчендайзингових стратегій дозволяє не лише підвищити рівень продажів, а й сформувати лояльність клієнтів та оптимізувати логістику товарних запасів.

Стаття присвячена дослідженню особливостей використання мерчендайзингу в торгівлі як важливого інструменту підвищення ефективності продажів та конкурентоспроможності підприємств. Розглядаються основні методи мерчендайзингу, такі як візуальний мерчендайзинг, планування простору торгових точок, розміщення товарів і використання цифрових технологій для оптимізації торгових процесів. Визначено вплив мерчендайзингу на поведінку покупців, зокрема на формування імпульсивних покупок та створення позитивного споживчого досвіду. Оцінено ефективність мерчендайзингових стратегій за допомогою статистичних показників і практичних кейсів. Стаття також аналізує перспективи розвитку мерчендайзингу в умовах цифрової трансформації торгівлі.

Мерчендайзинг є важливим інструментом для підвищення ефективності продажів у торгівлі. Його правильне використання дозволяє не лише збільшити прибуток, а й створити комфортне середовище для покупців. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові технології, які допомагають аналізувати поведінку споживачів і вдосконалювати стратегії мерчендайзингу. Розвиток цифрових технологій також відкриває нові можливості у сфері мерчендайзингу, включаючи штучний інтелект, автоматизовані системи вик-



ладки товарів та персоналізовані підходи до взаємодії з покупцями. Саме тому дослідження методів та особливостей використання мерчендайзингу є надзвичайно актуальним у сучасних умовах розвитку торгівлі.

Ключові слова: мерчендайзинг, торговий простір, візуальний мерчендайзинг, споживча поведінка, імпульсивні покупки, цифрові технології, ефективність продажів, конкурентоспроможність, торгові стратегії.

Riabykina Nataliia Ivanivna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Riabykina Kateryna Hryhorivna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

FEATURES OF THE USE OF MERCHANDISING IN TRADE

Abstract. Merchandising plays a key role in modern trade, influencing consumer behavior, forming an attractive image of retail outlets and contributing to sales growth. In conditions of high competition and changing consumer priorities, enterprises are forced to look for new approaches to managing retail space. The implementation of effective merchandising strategies allows not only to increase sales, but also to form customer loyalty and optimize inventory logistics.

The article is devoted to the study of the features of the use of merchandising in trade as an important tool for increasing sales efficiency and competitiveness of enterprises. The main merchandising methods are considered, such as visual merchandising, planning retail space, product placement and the use of digital technologies to optimize trading processes. The impact of merchandising on customer behavior, in particular on the formation of impulsive purchases and the creation of a positive consumer experience, is determined. The effectiveness of merchandising strategies is assessed using statistical indicators and practical cases. The article also analyzes the prospects for the development of merchandising in the context of the digital transformation of trade.

Merchandising is an important tool for increasing sales efficiency in trade. Its proper use allows not only to increase profits, but also to create a comfortable environment for buyers. In modern conditions, digital technologies play an important role, helping to analyze consumer behavior and improve merchandising strategies. The development of digital technologies also opens up new opportunities in the field of merchandising, including artificial intelligence, automated product display systems and personalized approaches to interaction with buyers. That is why



the study of methods and features of the use of merchandising is extremely relevant in modern conditions of trade development.

Keywords: merchandising, retail space, visual merchandising, consumer behavior, impulse buying, digital technologies, sales efficiency, competitiveness, retail strategies.

Постановка проблеми. Мерчендайзинг є важливим інструментом маркетингової стратегії в роздрібній торгівлі, спрямованим на підвищення ефективності продажів через оптимальну організацію товарного простору, вплив на поведінку покупців та формування сприятливого іміджу магазину. У сучасному конкурентному середовищі, де боротьба за споживача стає дедалі жорсткішою, використання мерчендайзингу є необхідністю для роздрібних торговців, виробників і брендів. Зростання конкуренції, зміни у споживчих уподобаннях та цифровізація торгівлі змушують компанії шукати нові способи привернення уваги клієнтів. Мерчендайзинг дозволяє не лише зробити товар привабливішим, а й вплинути на рішення покупців за допомогою стратегічного розміщення продукції, візуального оформлення торгових площ і створення комфортного середовища для здійснення покупок.

Практичне значення мерчендайзингу полягає в тому, що він допомагає вирішувати такі важливі завдання: максимальне використання торгового простору (ефективне розміщення товарів для підвищення їх доступності); стимулювання імпульсивних покупок (розміщення акційних та супутніх товарів у стратегічно важливих місцях); покращення взаємодії споживачів із брендом (завдяки грамотному оформленню та правильному освітленню); забезпечення лояльності покупців (шляхом створення комфортної атмосфери та зручної навігації у торговому залі). Значний розвиток мерчендайзингу спостерігається у різних форматах роздрібно́ї торгівлі, включаючи супермаркети, гіпермаркети, спеціалізовані магазини, а також онлайн-торгівлю. Сучасні технології, зокрема використання штучного інтелекту, відеоаналітики та цифрових інструментів, дозволяють підвищувати ефективність мерчендайзингових заходів та адаптувати їх до змінюваних потреб ринку. Таким чином, мерчендайзинг є не лише інструментом розташування товарів, а комплексним підходом, що включає маркетингові, психологічні та економічні аспекти. Його грамотне використання дозволяє роздрібним мережам і брендам не тільки збільшити обсяги продажів, але й формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема мерчендайзингу була об'єктом численних досліджень у сфері маркетингу та управління торговими процесами. Зарубіжні вчені, які активно досліджували питання мерчендайзингу: Philip Kotler, один з найбільших авторитетів у маркетинговій науці, активно вивчав поведінку споживачів та роль мерчендайзингу в стимулюванні покупок. У своїх роботах він підкреслював важливість правильно організова-



ного торгового простору і взаємодії товарів та споживачів. Публікації: Kotler P., Keller K. L. (2016). «Marketing Management (14th edition). Shanghai» [1] - основна праця, де розглядаються різні аспекти маркетингу, включаючи мерчендайзинг; Kotler P., Armstrong G. (2018) «Principles of Marketing» [2] - у книзі розглядається значення мерчендайзингу для успіху підприємств у роздрібній торгівлі.

George S Day's, відомий вчений у галузі маркетингових стратегій, досліджував вплив різних стратегій, зокрема мерчендайзингу, на конкурентоспроможність компаній та їх здатність адаптуватися до змін на ринку. Публікації: George S. Day's «Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value» (1990) [3] - у цій роботі розглядається стратегічний підхід до управління маркетингом і мерчендайзингом; George S. Day's «The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers» (2000) [4] – наведено аналіз стратегій залучення клієнтів та підвищення ефективності через правильне управління торговими процесами.

David Jobber, експерт у галузі маркетингу, приділяє увагу аналізу впливу мерчендайзингу на ефективність продажів і психологію споживачів. Публікація: «Principles and Practice of Marketing» (Jobber D., 2016) [5] - у книзі досліджуються основи мерчендайзингу, взаємодія між продуктом і покупцем, а також фактори, які впливають на продажі.

У дослідженні авторів Geoffrey Lancaster, Kenneth Le Meunier-FitzHugh «Selling and Sales Management» (2019) [6] розглядаються методи продажів, у тому числі через ефективний мерчендайзинг.

Sujata K., Bhawna A., Anju G. (2012) у праці «Visual merchandising as an antecedent to impulse buying: An Indian perspective» [7] досліджували вплив візуального мерчендайзингу на поведінку споживачів і продажі. Вони вивчали психологічні аспекти сприйняття товарів та їхнього розміщення в магазинах. У цьому дослідженні аналізується, як елементи візуального мерчендайзингу (освітлення, колір, розміщення товарів) впливають на споживчу поведінку.

У публікації Czerniachowska K., Subbotin S. (2021). «Merchandising rules for shelf space allocation with product categorization and vertical positioning» [8] наведено результати аналізу методів мерчендайзингу в ритейлі і їхній вплив на відвідуваність магазинів та обсяг продажів.

Ці вчені значно вплинули на розвиток теорії та практики мерчендайзингу, вивчаючи його вплив на поведінку споживачів, ефективність продажів і організацію торгових процесів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз особливостей використання мерчендайзингу в торгівлі, визначення його основних методів, інструментів та впливу на поведінку покупців, а також оцінка ефективності мерчендайзингових стратегій для підвищення рівня продажів та конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Мерчендайзинг (від англ. merchandising) – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на ефективне розміщення,



презентацію та просування товарів у місцях продажу. Мерчендайзинг - це мистецтво і наука одночасно, що грає критичну роль в успіху роздрібної торгівлі. Концепція мерчендайзингу почала розвиватися у XIX ст. разом із зростанням універмагів, де вперше почали застосовувати техніку візуального мерчендайзингу для залучення покупців. Сьогодні він включає все, від розташування товарів на полицях до загального дизайну магазину, і спрямований на максимізацію продажів і поліпшення купівельного досвіду. Варто згадати, що мерчендайзинг народився саме в Америці в роки Великої депресії і в повній своїй силі та славі сформувався до п'ятдесятих-шістдесятих років XX ст. Все те, що наші маркетологи знають та використовують у галузі практичного мерчендайзингу (класичного, візуального, онлайн), прийшло до нас із заходу і було творчо освоєно та адаптовано під нашу реальність.

Він охоплює широкий спектр заходів, включаючи викладку товарів, цінову політику, оформлення торгового залу та створення сприятливої атмосфери для покупців. Його основними завданнями є: залучення уваги покупців до продукції; створення зручних умов для здійснення покупок; оптимізація використання торгового простору; підвищення середнього чека за рахунок додаткових продажів. Концепція мерчендайзингу базується на взаємодії трьох ключових елементів: 1. Товар – характеристики продукції, її упакування, ціна та позиціонування. 2. Торговий простір – фізична або цифрова площа, де відбувається контакт споживача з товаром. 3. Споживач – кінцевий покупець, поведінка якого визначає ефективність мерчендайзингових стратегій. Основною особливістю мерчендайзингу є те, що він поєднує елементи маркетингу, психології та організації торгівлі, дозволяючи оптимізувати розташування продукції у магазинах та впливати на вибір покупця. Мерчендайзинг виконує низку важливих функцій, що сприяють підвищенню ефективності роздрібної торгівлі. До основних завдань належать: збільшення продажів – створення привабливого вигляду товару, що стимулює купівельний попит; формування іміджу бренду – правильна організація викладки та візуального оформлення сприяє закріпленню бренду у свідомості споживача; забезпечення зручності для покупця – оптимальне розміщення товарів дозволяє споживачеві швидше знаходити необхідні позиції; оптимізація торгового простору – ефективне використання полиць, стелажів та інших елементів магазину для максимального залучення покупців; стимулювання імпульсивних покупок – використання спеціальних зон із промо-пропозиціями або акційними товарами [9].

Розвиток ринку сприяв появі різних видів мерчендайзингу, кожен з яких має свої особливості та застосовується залежно від формату торгівлі:

1. Візуальний мерчендайзинг орієнтований на створення привабливого зовнішнього вигляду магазину та товарів. До основних складових належать: викладка продукції на полицях відповідно до принципів зонування; освітлення, що підкреслює певні товари та акційні пропозиції; кольорові рішення,





що впливають на емоційний стан покупців; оформлення вітрин, вхідної зони та касового простору.

2. Товарний мерчендайзинг фокусується на оптимальному розташуванні продукції для максимізації продажів. До його основних аспектів належать: визначення «золотих полиць» (на рівні очей покупця); горизонтальна та вертикальна викладка товарів; використання принципу «cross-merchandising» (розміщення супутніх товарів поруч).

3. Ціновий мерчендайзинг передбачає оптимізацію цінової політики та управління знижками: використання психологічного ціноутворення (наприклад, 99,99 грн замість 100 грн); виділення акційних товарів за допомогою цінників та інформаційних носіїв; використання карток лояльності для формування звичок покупців.

4. Арома- та аудіомерчендайзинг - цей напрямок спрямований на створення емоційного впливу на покупців за допомогою використання приємних ароматів у магазинах (наприклад, запах свіжої випічки в супермаркетах) та фонового музичного оформлення для формування комфортної атмосфери. Аромаркетинг дозволяє виділитися серед конкурентів, акцентуючи стиль, імідж та статус компанії (табл. 1).

Таблиця 1.

Приклади використання запахів у мерчендайзингу

Запахи	Застосування у мерчендайзингу
Запах свіжої друкарської фарби	Книгарні. Книги та преса, що пахнуть свіжою друкарською фарбою, продаються краще за своїх малоароматних.
Запах натуральної шкіри	Магазини взуття. Стимулює продаж навіть тих виробів, які виготовлені із кожзамінників.
Запахи огірка та кавуна	Оптимальні для продуктових магазинів, так як сприймаються як запахи свіжості та чистоти, нейтралізують неприємні запахи.
Запах троянд	Дорогі бутіки та магазини постільної білизни. Допомагає відвідувачеві змиритися з високими цінами.
Запах citrusових	Підбадьорює, підвищує настрій і вселяє оптимізм. Застосовують при проведенні акцій у місцях великого скупчення людей.
Запах сандалового дерева	Магазини одягу (особливо класичного чоловічого одягу та аксесуарів). Запах стилю та вишуканості.
Запах кориці Запах імбиру	Магазини подарунків, сувенірів, предметів для дому. Покращує настрій, зігріють покупця в холодну пору року, навівають романтичний настрій.
Квітково-фруктовий аромат	Магазини біжутерії. Примушує відвідувачів затримуватись у торговій точці довше.

Джепело: Hansen, J. M., Raut, S., and Swami, S. (2010). Retail shelf allocation: A comparative analysis of heuristic and meta-heuristic approaches. *Journal of Retailing*, 86(1), 94-105.

Основні цілі ароматизації: збільшення часу перебування відвідувачів у місцях продажу; підвищення лояльності клієнтів; додаткові реклами та PR –



використання аромату за межами торгового приміщення (сувенірна арома-продукція), підтримка рекламних кампаній; поліпшення сприйняття клієнтом якості товарів, що пропонуються; підвищення статусу магазину; залучення нових клієнтів; вплив за допомогою запаху на швидкість прийняття рішення про купівлю; підвищення ефективності праці своїх співробітників, сприяння концентрації уваги, зняття стресових станів.

5. Діджитал-мерчендайзинг охоплює цифрові технології у роздрібній торгівлі, а саме: використання електронних цінників; інтерактивні вітрини та термінали самообслуговування; аналіз поведінки покупців за допомогою штучного інтелекту.

Мерчендайзинг відіграє ключову роль у формуванні ефективної роздрібно-ї стратегії та забезпечує низку переваг:

1. Підвищення продажів – правильне розташування товарів та створення комфортних умов для покупців збільшують середній чек.

2. Конкурентна перевага – грамотний мерчендайзинг дозволяє вигідно відрізнитися від інших роздрібних точок.

3. Зростання лояльності споживачів – задоволені покупці частіше повертаються до магазину та рекомендують його іншим.

4. Зниження витрат на маркетинг – вдале розміщення товарів і грамотне оформлення торгового простору можуть замінити дорогі рекламні кампанії.

Таким чином, мерчендайзинг є потужним інструментом управління роздрібною торгівлею, який дозволяє не тільки підвищити прибутковість, але й створити привабливий імідж магазину та забезпечити довгострокову взаємодію з покупцями.

Успішне використання мерчендайзингу в торгівлі базується на певних принципах, які допомагають привертати увагу покупців, полегшувати процес вибору товарів і збільшувати обсяги продажів. Основні принципи мерчендайзингу включають:

1. Принцип «золотої полиці». Ефективна викладка товарів сприяє підвищенню їх продажів. Правило «золотої полиці» – товари, розташовані на рівні очей, продаються краще. Горизонтальна та вертикальна викладка – використання послідовності розміщення товарів за категоріями або брендами. Фронтальне розміщення – максимальна видимість продукту для покупців. Дослідження показують, що покупці найчастіше звертають увагу на товари, розташовані на рівні очей. Саме тому продукція, що приносить найбільший прибуток або є пріоритетною для продажу, має знаходитися в цій зоні.

2. Принцип логічного розташування товарів. Товари мають бути розташовані так, щоб покупцеві було легко їх знайти. Це передбачає: використання групування за категоріями; розміщення взаємодоповнюючих товарів поруч (cross-merchandising); логічний рух покупця магазином, спрямований на збільшення середнього чека [10]. Приклад використання cross-merchandising у супермаркеті: у продуктовому магазині хліб та вершкове



масло розміщуються поруч, оскільки вони часто купуються разом; відділ пива супроводжується стендами із закусками, що стимулює додаткові покупки.

3. Принцип сезонності та актуальності. Зміна асортименту та викладки відповідно до сезону та святкових періодів дозволяє збільшити продажі [11]. Наприклад, перед Новим роком акцент робиться на подарункових наборах, а влітку – на продуктах для відпочинку.

4. Принцип простоти та доступності. Товари мають бути легко доступні покупцям, що означає використання відкритих полиць і стелажів, мінімізацію фізичних бар'єрів між товаром і споживачем, чітке маркування цінників і акційних пропозицій. Розподіл простору за категоріями товарів та їх логічне розміщення допомагає спрямовувати потоки покупців [12]. Популярні методи зонування: використання «гарячих» і «холодних» зон для стимулювання продажів менш популярних товарів; розміщення імпульсивних покупок біля кас; виділення промозон для акційних пропозицій.

5. Принцип створення імпульсивних покупок. Правильне розташування дрібних товарів у касовій зоні або поблизу популярних продуктів сприяє незапланованим покупкам (табл. 2) [13].

Таблиця 2.

Види покупок та інструменту впливу на покупця

Вид покупки	Інструменти впливу на покупця та способи формування прихильності до товару
Запланована покупка	Наявність інформації та консультування з питань застосування, використання товару. Представлення даних про нові продукти, що випускаються даною компанією з метою мотивування щодо здійснення додаткової або дорожчої покупки. Розміщення відділів та товарів шляхом надання відвідувачам можливість розгляду інших товарів Надання даних про супутні товари.
Частково запланована покупка	Забезпечення покупця максимально повною та достовірною інформацією щодо властивостей обраного товару та його аналогів. Реклама, можливості викладення та привернення уваги до конкретних товарів. Можливість демонстрації вигідних якостей товару.
Незапланована покупка	Використання можливостей реклами та емоційного впливу на покупця. Широкий асортимент товару.

Джерело: Chan, T. K., Cheung, C. M., & Lee, Z. W. (2017). The state of online impulse-buying research: A literature analysis. *Information and Management*, 54(2), 204-217.

Розглянемо кожен напрямок мерчендайзингу докладніше:

1. Зовнішній вигляд та розташування магазину. Основне та дуже важливе завдання цього напрямку мерчендайзингу – спонукати покупця зайти до магазину. Від того, де розташований магазин і як він представлений зовні, судять про його внутрішній зміст: зовнішній вигляд має відобразити цінову





групу, асортимент та рівень обслуговування, визначити цільову категорію покупців. Цей пункт дуже важливий, адже чим зручніше та вигідніше розташований магазин, тим краще, а решта лише допомагає людині купити товари. Але оскільки місцезнаходження вже працюючого магазину в більшості випадків змінити не можна, фахівці звертаються до двох наступних напрямків мерчендайзингу.

2. Зонування магазину. Цей напрямок мерчендайзингу також ґрунтується на основних принципах психології.

а) Рух покупця у магазині має здійснюватися проти годинникової стрілки. Це пов'язано з тим, що більшість людей – правші, отже, крок правої ноги в них довше. Тому під час руху мимоволі покупець повертає ліворуч, робимо коло. Якщо правша йде за годинниковою стрілкою, йому незручно. Потрібно врахувати також, що товарам, які розташовані з правого боку, правша приділяє більше уваги, ніж тим, що знаходяться ліворуч від нього.

б) «Холодні» та «гарячі» зони. У будь-якому магазині є найбільш відвідувані («гарячі») та найменш відвідувані («холодні») зони. Визначити їх можна виходячи з досвіду та уважно спостерігаючи за покупцями. Завжди працює правило «золотого трикутника». Найбільш відомі «холодні» зони – місця біля входу в магазин (за спиною), кути залів, дальня частина магазину та полиці, розташовані ліворуч по ходу руху. Найпопулярніший маршрут покупців (вхід => основна вітрина => вихід) і становить золотий трикутник. Чим більша площа цього трикутника, тим більше часу йде у покупця на те, щоб обійти цей магазин. Тому цільовий товар (наприклад, молоко, хліб) слід розташовувати якнайдалі від входу. Не менш важливі точки у «вершинах» трикутника: там людина затримується, а отже, проводить більше часу та вивчає те, що знаходиться довкола. Так, чекаючи у черзі на касі, покупець має можливість ретельно розглянути та вибрати товари, представлені у цій зоні.

3. Викладення товару (візуальний мерчендайзинг). Вважається, що найбільш ефективно ця частина мерчендайзингу працює для покупок, які здійснюються під впливом емоційних імпульсів, коли покупець вибирає товар не за характеристиками, а за зовнішнім виглядом (одяг, взуття, сувеніри, прикраси). Тому товар важливо відповідним чином подати на полицях, виділивши його серед іншої продукції та акцентувавши на ньому увагу покупця.

За даними дослідження Seoul International Color Expo, 92,6% людей назвали візуальне враження найважливішим фактором при купівлі товарів. І лише для 5,6% покупців вирішальними виявилися тактильні відчуття [13]. Саме тому магазини прагнуть дотримуватися правил візуального мерчендайзингу. Це суміш мистецтва та науки, яка заснована на психології людини та маркетингу. Візуальний мерчендайзинг дозволяє організувати вітрину та інтер'єр магазину так, щоб зробити продукт максимально привабливим для покупця.



7 правил візуального мерчендайзингу (табл. 3):

1. Фігура та фон. Сутність цього правила полягає у яскравому виділенні одного об'єкта на тлі іншого. Потрібно пам'ятати, що людина завжди виділяє з усього оточення лише один предмет, інші на якийсь час стають фоном. Цим і потрібно скористатися при просуванні конкретної категорії або марки. Просувається товар може бути виділений за рахунок: кількості, кольору та фактури (яскравий, блискучий, люмінесцентні фарби), незвичайної упаковки, підсвічування, POS-матеріалів.

2. Правило «золотої полиці» або «на рівні очей». Тут все досить очевидно: полицям, розташованим на рівні очей, покупець приділяє максимум уваги. Це так звані «золоті» полиці, викладення товарів у яких особливо ефективно. Розміщуючи на полицях товари для дітей, слід враховувати зріст дитини.

3. «Мертві зони» на полицях. Це полиці, на які покупець звертає найменшу увагу (найвища і нижня полиця, особливо її ліва частина). Тут зазвичай розміщують товар у великих упаковках, товар цільового попиту, а також товар, що рідко купується. Згідно з маркетинговими дослідженнями в супермаркетах, на нижні полиці припадає лише 5% продажів.

4. Перемикання уваги. Коли на полицях розташований однотипний товар, дуже складно зрозуміти, чим одна марка краща за іншу. Не можна розташовувати в одну лінію однотипний товар (навіть якщо він у яскравій упаковці) без зорових акцентів. На допомогу приходять різні способи виділення товару: розбиття нудної геометрії, використання планогам (схем, згідно з якими розставляється асортимент товару), використання POS-матеріалів (рекламні матеріали, що використовуються для оформлення точки продажу, рекламних стендів та стійок: вертикальні розмежувачі, шелфтокери з назвою торгової марки та ін.

5. Логічне угруповання. Це правило відображає особливість людського сприйняття та його мислення: людина легше сприймає згруповану інформацію. Щоб допомогти покупцеві, товар повинен об'єднуватись у групи відразу за декількома показниками (торгова марка, вид товару, вага чи розмір упаковки, ціна). Так людині буде легше орієнтуватись в асортименті. Викладення товару має бути логічним та інтуїтивно зрозумілим.

6. Правило «Дві третини». Це засноване на напрямі руху покупця. Проходячи вздовж стелажу або полиць із товарами, він концентрує свою увагу десь до середини. Тому перша ліва частина стелажу вважається «мертвою» та «холодною» зоною. А значить, товар, що просувається, слід розташовувати в середині.

7. Правило « 7 ± 2 ». Обсяг людського сприйняття обмежений: одночасно може запам'ятати і «вхопити» від 5 до 9 предметів. А в магазині ця кількість ще менша (фактично, до 5-ти) через велику кількість відволікаючих факторів: продавці, оточуючі люди, телефони, шум і т.д. Тому не рекомендується в одному ряді або на одній вітрині викладати понад 5 товарів, брендів або POS-матеріалів [14].



Таблиця 3.

Основні правила візуального мерчендайзингу, спрямовані на збільшення обсягів та прискорення термінів реалізації товару

Основний елемент	Спосіб збільшення обсягів та прискорення термінів реалізації товару
Упаковка товару	Виставлення товару в екзотичній/або привабливій упаковці з метою створення ефекту новизни.
Світло	Хороше освітлення дозволяє зробити товар помітнішим.
POS-елементи	Подання товару своєрідними POS-елементами для оцінювання товару та залучення покупців. Розмежування кожної категорії товарів різними POS-елементами. У конкретному оточенні не повинно бути більше 5 POS-елементів, що вказують на 1 тип товару
Кількість товару	Збільшення кількості товару на полицях (широкі ряди, розкладання товару гірками та ін.).
Кольорове рішення	Виділення товару насиченим (помітним) кольором для виникнення підсвідомої реакції реагування.
Викладення товару	Встановлення товару лише на рівні очей (150-160 див).

Джерело: Wu I.-L., Chiu M.-L., & Che, K.-W. (2020). Defining the determinants of online impulse buying through a shopping process of integrating perceived risk, expectation-confirmation model, and flow theory issues. *International Journal of Information Management*, 52, 1-12.

Відомі бренди косметики, такі як Sephora, використовують освітлення та дзеркала з підсвіткою, щоб покупці могли краще бачити продукцію. У магазинах одягу Zara застосовуються принципи мінімалістичної викладки, що дозволяє виділяти ключові товари [14].

Розвиток технологій значно змінив традиційні підходи до мерчендайзингу. Сучасні рішення дозволяють персоналізувати досвід покупців та оптимізувати управління роздрібними точками. Сучасні цифрові інструменти допомагають покращити ефективність мерчендайзингових заходів. До них належать: електронні ціnnики дозволяють оперативно змінювати ціни та акційні пропозиції; аналіз поведінки покупців – використання відеоаналітики для вивчення руху клієнтів у магазині; персоналізовані рекомендації – застосування штучного інтелекту для пропозиції товарів на основі попередніх покупок. Використання технології штучного інтелекту (AI) та Big Data допомагають аналізувати великі масиви даних для виявлення ефективних стратегій мерчендайзингу. Наприклад: - AI-системи прогнозують попит на товари та оптимізують їх викладку. Big Data дозволяє виявити закономірності в купівельній поведінці та створити персоналізовані пропозиції.

Інтерактивні рішення значно покращують взаємодію покупців із товарами. Цифрові полиці автоматично оновлюють інформацію про товар, ціни та акції. Інтерактивні кіоски дозволяють покупцям отримати детальну інформацію про продукцію, переглянути відеоогляди або отримати персоналізовані рекомендації. Використання мобільних додатків та AR-технологій [15]



допомагають покупцям знаходити товари у магазині, порівнювати ціни та отримувати персоналізовані знижки. Доповнена реальність (AR) дозволяє візуалізувати товари у реальному середовищі перед покупкою (наприклад, меблі чи одяг). RFID-технології та автоматизовані системи [16] дозволяють автоматично відстежувати наявність товарів та оновлювати запаси в реальному часі. Це допомагає запобігати нестачі популярних товарів, оптимізувати управління складом, автоматично аналізувати поведінку покупців. Amazon аналізує поведінку покупців та персоналізує рекомендації на основі їхніх попередніх покупок. Онлайн-магазини використовують принципи eye-tracking (відстеження руху очей), щоб розміщувати найпопулярніші товари у «гарячих» зонах вебсторінки.

Цифровізація споживчої поведінки – головний крок для перегляду відносин ритейлерів до мерчендайзингу. Робота, спілкування, пересування і купівля товарів почали активно переміщатися в онлайн-формат. Як відзначають експерти, не останню роль в цьому зіграла пандемія. Але і до неї простежувалася тенденція до цифрового формату. Останній рік лише дав поштовх до розвитку цифровізації як фундаментального тренду ритейлу. Можливість спілкування на відстані, зручність проведення конференцій і нарад в zoom-форматі для багатьох стали нормою. Купівельні потреби перейшли на рівень онлайн-ритейлу, заснованого на безпеці. Важливу роль в цьому грає покоління зумерів, яке семимильними кроками веде за собою населення. Дослідження аналітиків підтвердили, що навіть при невеликій платоспроможності (не вище 15% від всієї структури) зумери займають лідируючі позиції серед інфлюенсерів планети [16]. Крім співвідношення «ціна/якість» вони звертають увагу на цінність бренду.

Мерчендайзинг у сучасній торгівлі є одним із ключових факторів успішного ведення бізнесу. Використання новітніх технологій, аналіз купівельної поведінки та оптимізація простору магазину дозволяють підвищити прибутковість та створити комфортний досвід для покупців. У майбутньому мерчендайзинг продовжуватиме розвиватися, адаптуючись до змін у споживчій поведінці та впровадження новітніх технологій в наступних напрямках:

1. Діджиталізація торгового простору. Активне використання мобільних додатків для взаємодії з клієнтами. Впровадження віртуальних торгових залів та AR/VR-технологій. Створення інтегрованих платформ для керування покупками як в онлайні, так і в офлайні.

2. Розвиток нейромаркетингу. Вплив на підсвідомі механізми прийняття рішень через правильне оформлення вітрин. Використання сенсорного маркетингу (музика, аромати, текстури) для стимулювання покупок. Дослідження ефекту кольору та освітлення на купівельну поведінку.

3. Створення безкасових магазинів. Використання технологій Amazon Go для автоматичного сканування товарів без потреби у касах. Біометрична



ідентифікація покупців для швидкого розрахунку. Повна автоматизація роздрібних магазинів.

4. Розвиток smart shelves (розумних полиць). Полки з вбудованими сенсорами, що автоматично відстежують наявність товарів. Дисплеї, що змінюють ціnnики та рекламні матеріали в режимі реального часу. Взаємодія з мобільними пристроями клієнтів для індивідуальних пропозицій.

Незважаючи на ефективність мерчендайзингових стратегій у підвищенні рівня продажів та лояльності клієнтів, існує низка проблем, які ускладнюють їх реалізацію. По-перше, недостатнє розуміння значення мерчендайзингу. Багато компаній, особливо малі та середні підприємства, не приділяють належної уваги мерчендайзингу або використовують його неефективно. Основні причини цього: відсутність кваліфікованих спеціалістів у галузі мерчендайзингу; недооцінка впливу візуального оформлення магазину на поведінку покупців; використання застарілих методів розміщення товарів. По-друге, це висока конкуренція на ринку. Ринок роздрібної торгівлі є надзвичайно конкурентним, і компанії змушені постійно впроваджувати нові стратегії, щоб зберігати лояльність споживачів. Проблеми, що виникають у зв'язку з цим: швидке копіювання успішних методик конкурентами; необхідність постійних інвестицій у нові технології та аналітику; зниження ефективності традиційних методів залучення покупців через зміну їхньої поведінки.

По-третє, високі витрати на впровадження сучасних технологій. Використання цифрових рішень (RFID, штучний інтелект, інтерактивні дисплеї) вимагає значних фінансових вкладень. Основні виклики: висока вартість обладнання та програмного забезпечення; необхідність навчання персоналу для роботи з новими технологіями; ризики пов'язані з впровадженням технологій без гарантії повернення інвестицій. По-четверте, труднощі в управлінні асортиментом. Одна з головних проблем – оптимізація асортименту відповідно до попиту покупців. Виклики: часті зміни в трендах та перевагах споживачів; необхідність балансування між широким вибором та ефективним використанням торгового простору; проблеми з управлінням запасами та попередженням дефіциту або надлишку товарів. По-п'яте, відсутність узгодженості між маркетингом та мерчендайзингом. У багатьох компаніях маркетингові кампанії не узгоджуються з мерчендайзинговими стратегіями, що знижує ефективність обох напрямків. Причинами цього є: відсутність комунікації між маркетинговими та торговими відділами; використання різних каналів залучення клієнтів без узгодженої стратегії; недостатній аналіз ефективності акцій та викладки товарів.

Мерчендайзинг у сучасній торгівлі стикається з низкою викликів, серед яких – висока конкуренція, необхідність значних інвестицій у технології та постійна зміна споживчих уподобань. Однак його роль у розвитку ритейлу зростає, а нові технології відкривають значні можливості для підвищення ефективності продажів. Персоналізація, автоматизація, використання штучного



інтелекту та еко-марчендайзинг стануть ключовими напрямками розвитку галузі у найближчі роки. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових реалій та впроваджувати інновації, отримають конкурентну перевагу та збільшать лояльність своїх клієнтів.

Висновки. Мерчендайзинг є ключовим інструментом підвищення ефективності торгівлі, який безпосередньо впливає на рівень продажів, поведінку покупців і конкурентоспроможність підприємства. У процесі дослідження особливостей мерчендайзингу було визначено його основні принципи, методи, інструменти та підходи до оцінки ефективності. Мерчендайзинг є комплексною системою заходів, спрямованою на оптимізацію викладки товарів, управління простором магазину, стимулювання імпульсивних покупок і формування позитивного споживчого досвіду. Він охоплює такі аспекти, як візуальний мерчендайзинг, планування простору, управління асортиментом та використання цифрових технологій. Правильно організоване торгове середовище стимулює імпульсивні покупки, сприяє зручності вибору товарів і створює позитивний клієнтський досвід. Формування комфортного маршруту руху покупців, розміщення товарів у стратегічно важливих місцях та використання емоційного впливу допомагає підвищити лояльність клієнтів і середній чек. Зі зростанням цифрової трансформації торгівлі роль інноваційних технологій у мерчендайзингу стає дедалі важливішою. Використання персоналізованих пропозицій, автоматизованих систем управління товарними запасами, інтерактивних торгових рішень відкриває нові можливості для роздрібного бізнесу.

Таким чином, мерчендайзинг відіграє критично важливу роль у сучасній торгівлі, забезпечуючи ефективну взаємодію між продавцем і споживачем. Грамотне застосування мерчендайзингових стратегій дозволяє не лише підвищити рівень продажів, але й створити позитивний імідж бренду, покращити клієнтський досвід і підвищити конкурентоспроможність підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та змін у споживчих перевагах підприємства, які впроваджують сучасні технології мерчендайзингу, мають значні переваги у розвитку та зміцненні ринкових позицій.

Література:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (14th edition). Shanghai: Shanghai People's Publishing House. 2016.
2. Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing. 17th GLOBAL Edition. 2018. ISBN 978-0-13-449251-3. URL: https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODljY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZlNWZhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf
3. George S. Day's Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value. (1990)
4. George S. Day's The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. 2000. 285 p.
5. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. 2016. URL: https://archive.org/details/principlespracti0000jobb_d5r2
6. Geoffrey Lancaster, Kenneth Le Meunier-FitzHugh Selling and Sales Management. 2019. 496 p. URL: https://books.google.pl/books/about/Selling_and_Sales_Management.html?id=XgGcDwAAQBAJ&redir_esc=y





7. Sujata K., Bhawna A., Anju G. Visual merchandising as an antecedent to impulse buying: An Indian perspective. *International Journal of Business and Management Studies*. 2012. 1(1), 267-277.
8. Czerniachowska K., Subbotin S. Merchandising rules for shelf space allocation with product categorization and vertical positioning. Business Informatics. *Informatyka Ekonomiczna*. 2021 (1). URL: file:///H:/0403/Czerniachowska_Subbotin_Merchandising_rules_for_shelf_space_allocation_with_product.pdf
9. Jakhar R., Verma D. Prioritization of dimensions of visual merchandising for apparel retailers using FAHP. *An International Journal*. 2020. 27(10), pp. 2759-2784.
10. Hansen J. M., Raut S., Swami S. Retail shelf allocation: A comparative analysis of heuristic and meta-heuristic approaches. *Journal of Retailing*. 2010. 86(1), pp. 94-105.
11. Hart C., Rafiq M. The dimensions of assortment: A proposed hierarchy of assortment decision making. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2006. 16(3), pp. 333-351.
12. Huang H., Yao L., Chang J. S., Tsai C. Y., Kuo R. J. Using product network analysis to optimize product-to-shelf assignment problems. *Applied Sciences (Switzerland)*. 2019. 9(8). URL: <https://doi.org/10.3390/app9081581>
13. Chan T. K., Cheung C. M., Lee Z. W. The state of online impulse-buying research: A literature analysis. *Information and Management*, 2017. 54(2), pp. 204-217.
14. Wu I.-L., Chiu M.-L., Chen K.-W. Defining the determinants of online impulse buying through a shopping process of integrating perceived risk, expectation-confirmation model, and flow theory issues. *International Journal of Information Management*, 2020. 52, pp. 1-12.
15. Sundstrom M., Hjelm-Lidholm S., Radon A. Clicking the boredom away: Exploring impulse fashion buying behavior online. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019. 47, pp. 150-156.
16. Zheng X., Men J., Yang F., Gong X. Understanding impulse buying in mobile commerce: An investigation into hedonic and utilitarian browsing. *International Journal of Information Management*, 2019. 48, pp. 151-160.

References:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (14th edition). Shanghai: Shanghai People's Publishing House. [in English].
2. Kotler, P., Armstrong, G. (2018) Principles of Marketing. 17th GLOBAL Edition. ISBN 978-0-13-449251-3. URL: https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODljY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZlNWZhZmY2MGE5MDc0ZDVmYWw=.pdf
3. George S. Day's Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value. (1990) [in English].
4. George S. Day's (2000) The Market-Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. 285 p. [in English].
5. Jobber, D. (2016) Principles and Practice of Marketing. URL: https://archive.org/details/principlespracti0000jobb_d5r2 [in English].
6. Geoffrey Lancaster, Kenneth Le Meunier-FitzHugh Selling and Sales Management (2019). 496 p. URL: https://books.google.pl/books/about/Selling_and_Sales_Management.html?id=XgGcDwAAQBAJ&redir_esc=y [in English].
7. Sujata, K., Bhawna, A., & Anj u, G. (2012). Visual merchandising as an antecedent to impulse buying: An Indian perspective. *International Journal of Business and Management Studies*, 1(1), pp. 267-277. [in English].
8. Czerniachowska, K. & Subbotin, S. (2021). Merchandising rules for shelf space allocation with product categorization and vertical positioning. Business Informatics. *Informatyka Ekonomiczna*, (1). URL: file:///H:/0403/Czerniachowska_Subbotin_Merchandising_rules_for_shelf_space_allocation_with_product.pdf [in English].



9. Jakhar, R. & Verma, D. (2020). Prioritization of dimensions of visual merchandising for apparel retailers using FAHP. *An International Journal*, 27(10), pp. 2759-2784. [in English].
10. Hansen, J. M., Raut, S. & Swami, S. (2010). Retail shelf allocation: A comparative analysis of heuristic and meta-heuristic approaches. *Journal of Retailing*, 86(1), pp. 94-105. [in English].
11. Hart, C. & Rafiq, M. (2006). The dimensions of assortment: A proposed hierarchy of assortment decision making. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(3), pp. 333-351. [in English].
12. Huang, H., Yao, L., Chang, J. S., Tsai, C. Y., & Kuo, R. J. (2019). Using product network analysis to optimize product-to-shelf assignment problems. *Applied Sciences (Switzerland)*, 9(8). URL: <https://doi.org/10.3390/app9081581> [in English].
13. Chan, T. K., Cheung, C. M., & Lee, Z. W. (2017). The state of online impulse-buying research: A literature analysis. *Information and Management*, 54(2), pp. 204-217. [in English].
14. Wu, I.-L., Chiu, M.-L., & Chen, K.-W. (2020). Defining the determinants of online impulse buying through a shopping process of integrating perceived risk, expectation-confirmation model, and flow theory issues. *International Journal of Information Management*, 52, pp. 1-12. [in English].
15. Sundstrom, M., Hjelm-Lidholm, S., & Radon, A. (2019). Clicking the boredom away: Exploring impulse fashion buying behavior online. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, pp. 150-156. [in English].
16. Zheng, X., Men, J., Yang, F., & Gong, X. (2019). Understanding impulse buying in mobile commerce: An investigation into hedonic and utilitarian browsing. *International Journal of Information Management*, 48, pp. 151-160. [in English].



УДК 334.722:004

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-722-731](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-722-731)

Слав'юк Ростислав Анатолійович доктор економічних наук, професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (050) 610-79-37, <https://orcid.org/0000-0002-0904-8970>

Момотюк Вікторія Василівна студентка четвертого курсу спеціальності «Підприємництво та торгівля», Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (068) 260-49-47

РОЛЬ Е-КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ТА ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕКИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті розкрито трактування сутності електронної комерції, розкрито особливості її розвитку в умовах ризиків та загроз. Доведено, що електронна комерція відіграє важливу роль у розвитку української економіки, сприяючи зростанню малого та середнього бізнесу завдяки спрощенню процесів купівлі-продажу. Цифрові технології є запорукою виходу підприємців на міжнародні ринки, а для споживачів можливістю отримувати широкий асортимент товарів. Доведено, що в умовах загроз та ризиків електронна комерція стає все більш популярною та адаптованою до змін функціонування бізнесу та нових тенденцій на ринках товарів. Електронна комерція є сектором економіки України, який активно розвивається навіть в умовах кризи та воєнного стану. Онлайн-торгівля дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до зміни умов, сприяє розширенню кола споживачів та скороченню витрат. Доведено, що до основних переваг електронної комерції відносяться зручність для споживачів, широкий асортимент товарів, швидкість оформлення замовлень і безконтактні способи оплати. Стрімкий розвиток електронної комерції супроводжується значними викликами в галузі безпеки. Основні проблеми включають кіберзлочинність, шахрайство з платежами, витоки персональних даних і недостатній рівень фінансової грамотності користувачів. Для подальшого розвитку необхідно впроваджувати сучасні механізми кібербезпеки, покращувати законодавче регулювання та підвищувати обізнаність громадян щодо захисту своїх даних в онлайн-просторі. Показано, що існують серйозні виклики, пов'язані з безпекою онлайн-торгівлі. Зокрема кіберзлочинність, яка проявляється через хакерські атаки на платформи, крадіжки особистих даних і фінансової інформації. Не менш шкідливим є шахрайство в мережах у формі фішингових сайтів, фіктивних інтернет-магазинів, схем обману з оплатою товарів. Доведено, що не менш загрозливими для бізнесу є інформаційні втрати, правова недосконалість





ведення бізнесу та регуляторного впливу. Прогноз розвитку електронної комерції та витрат на її захист свідчить, що цей сегмент розвиватиметься швидкими темпами і забезпечуватиме зростаючий попит на товари.

Ключові слова: електронна комерція, електронний бізнес, інтернет магазини, конкурентні переваги, споживчі пріоритети, кіберзагрози, шахрайство.

Slav'yuk Rostyslav Anatoliyovych Doctor of Economic Science, Professor, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (050) 610-79-37, <https://orcid.org/0000-0002-0904-8970>

Momotiuk Viktoria Vasylivna fourth-year student majoring in Entrepreneurship and Trade, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (068) 260-49-47

THE ROLE OF E-COMMERCE IN UKRAINE AND SECURITY CHALLENGES IN ITS DEVELOPMENT

Abstract. The article explores the interpretation of the essence of e-commerce and highlights the features of its development under conditions of risks and threats. It is proven that e-commerce plays a crucial role in the development of the Ukrainian economy by facilitating the growth of small and medium-sized businesses through the simplification of buying and selling processes. Digital technologies are a key factor in enabling entrepreneurs to enter international markets and provide consumers with access to a wide range of products. It is demonstrated that under conditions of risks and threats, e-commerce is becoming increasingly popular and adaptable to changes in business operations and new market trends. E-commerce is a rapidly developing sector of the Ukrainian economy, even in times of crisis and martial law. Online trade allows businesses to adapt more quickly to changing conditions, expand their consumer base, and reduce costs. The main advantages of e-commerce include convenience for consumers, a wide range of products, fast order processing, and contactless payment methods. However, the rapid development of e-commerce is accompanied by significant security challenges. The key issues include cybercrime, payment fraud, data breaches, and the low level of financial literacy among users. For further development, it is necessary to implement modern cybersecurity mechanisms, improve legislative regulations, and raise public awareness about data protection in the online space. The article also highlights serious challenges related to online trade security, particularly cybercrime, which manifests in hacker attacks on platforms, theft of personal and financial information. Equally harmful is fraud in the form of phishing websites, fake online stores, and deceptive payment schemes. It is proven that information losses, legal imperfections in business operations, and regulatory influences are also significant threats to businesses. Forecasts of e-commerce development and security expenditures



indicate that this segment will continue to grow rapidly, ensuring an increasing demand for goods.

Keywords: e-commerce, e-business, online stores, competitive advantages, consumer priorities, cyber threats, fraud.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток електронної комерції в Україні відкриває значні можливості для бізнесу та споживачів. Вплив війни відобразився на стані інноваційних форм ведення бізнесу. Втрата об'єктів логістичних мереж постачання товарів спонукало до пошуку бізнесом способів підвищення показників ділової активності. Постає завдання вибору каналів збуту товарів для населення, яке втратило доступ до традиційних форм забезпечення. Зміна каналів реалізації товарів, трансформація логістики породжує зростання попиту на послуги електронної комерції. Водночас постає низка викликів, пов'язаних із безпекою бізнесу та споживачів. Кіберзагрози, шахрайство, незахищеність персональних даних, відсутність належного правового регулювання та низький рівень фінансової грамотності користувачів створюють суттєві ризики для стабільного функціонування електронної комерції. Тому виникла необхідність проаналізувати сучасний стан ринку, визначити основні проблеми безпеки та запропонувати шляхи їх вирішення для сталого розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних наукових досліджень теми, пов'язані з проблемами розвитку електронної комерції посідають значне місце. Зокрема, питаннями розвитку е-бізнесу та е-комерції займалися Н. Банда, І. Болотинюк, Н. Борецько, О. Вишневський, О. Воробйова, Л. Вербівська, Л. Гліненко, Н. Дрокіна, М. Дубина, О. Желіховський, К. Комб, К. Краус, Н. Краус, Ляшенко, С. Маловичко, О. Манжура, А. Муленко, О. Омельченко, В. Павлова, Д. Пілевич, Ф. Поллак, Ю. Робул, С. Родіонов, Ю. Сафонов, Н. Селіванова, Р. Тополевський, Л. Третьякова, І. Трубін, А. Чучковська, О. Шалева, О. Юдін. Втім, незважаючи на швидкі темпи розвитку е-комерції під час війни кількість праць вчених з цього напрямку досліджень дещо зменшилась.

Мета статті – оцінка ролі е-комерції та розроблення висновків та рекомендацій щодо її розвитку в умовах загроз, з врахуванням впливу об'єктивних та суб'єктивних факторів та зміни поведінки і пріоритетів вибору видів товарів споживачами за відсутності сталого убезпечення від ризиків фізичного та транзакційного характеру. Через аналіз особливостей розвитку електронної комерції в умовах загроз передбачено розкриття проблем та вироблення пропозицій щодо їх подолання. У процесі здійсненого дослідження передбачено можливість аргументовано сформулювати висновки щодо високого рівня розвитку каналів е-комерції в умовах зростання потреб населення при недоступності традиційних каналів збуту, та логістичних механізмів.



Виклад основного матеріалу. У розвинутих країнах електронна комерція розвивається досить швидкими темпами. З огляду на це і високий інтерес до проблем е-комерції в науковців. Слід зазначити, що зарубіжні учені від початку виникнення вважають електронний бізнес системним явищем. Зокрема, Д. Страусс і Р. Фрост констатують, що е-бізнес є комплексною системою, в якій чільне місце займає електронна комерція. Вони вважають, що не менш значне місце займає комерційна інформація та інформованість. Зростаючий сегмент, який вони виділяють – це підсистема управління комунікаціями зі споживачами. В умовах нестабільності, криз та військового стану зростає роль такої складової е-комерції, виокремленої авторами, як управління логістичними каналами. Д. Страусс і Р. Фрост вважають, що використання сучасних технологій особливо посилилось в плануванні діяльності підприємств електронної комерції [1, с. 146].

Вітчизняні учені, серед яких і Д. Д. Євтушенко вважають, що електронний бізнес є системним явищем, яке охоплює суміжні сфери, що сприяє формуванню цілого комплексу, в якому швидко розвивається як е-маркетинг, так і е-комерція. Зростає значення такої складової як електронні аукціони. Електронна комерція не є самодостатньою сферою і може розвиватись лише у взаємозв'язку з розвитком технологій в суміжних сферах. Під час нестабільності суттєво зростає роль пошти, електронної освіти, електронних досліджень е-банкінгу. Це далеко не повний перелік широкого спектру сфер е-бізнесу, який почав формуватися в Україні понад десять років тому [2, с. 188]. Розвиток теоретичних основ та аналіз сучасних тенденцій розвитку е-комерції здійснила у своїх працях Л. Вербівська. В своїх комплексних працях вона сформулировала чітку класифікацію, в якій можна виділити такі основні складові е-бізнесу як електронна комерція, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги, інтернет-трейдинг через біржові технології, електронні перекази, електронний консалтинг, електронна освіта, електронна сфера медичного забезпечення та охорона здоров'я, електронне видавництво, електронний найм працівників, маркетплейс, електронна логістика. Автор аргументовано доводить, що е-комерція є визначальною складовою частиною електронного бізнесу [3].

До початку повномасштабного вторгнення в Україні надзвичайно швидко зростали обсяги електронних способів взаєморозрахунків і було законодавчо легалізовано е-комерцію. Надзвичайно швидкими темпами зростали послуги інтернет-банкінгу при забезпеченні функціонування електронної комерції. Е-комерція стимулювала зростання ділової активності в багатьох напрямках економічної, соціальної, культурної діяльності. Під час пандемії було започатковано нові бізнеси, нові сфери діяльності. Диверсифікація видів е-комерції набирала великих масштабів. Очевидним є той факт, що пандемія у значній мірі вплинула на пошуки бізнесом альтернативних каналів збуту товарів. При цьому розвиток електронної комерції відбувався у тісному



взаємозв'язку з розвитком інших видів електронного бізнесу. Такий системний характер зростання привів до випередження темпів розвитку електронної комерції в Україні у порівнянні з низкою країни Європи. Зокрема, щорічні темпи зростання електронної комерції в Центральній і Східній Європі (ЦСЕ) станом на 2022 рік показують, що Україна випереджала показники інших країн (рис 1).

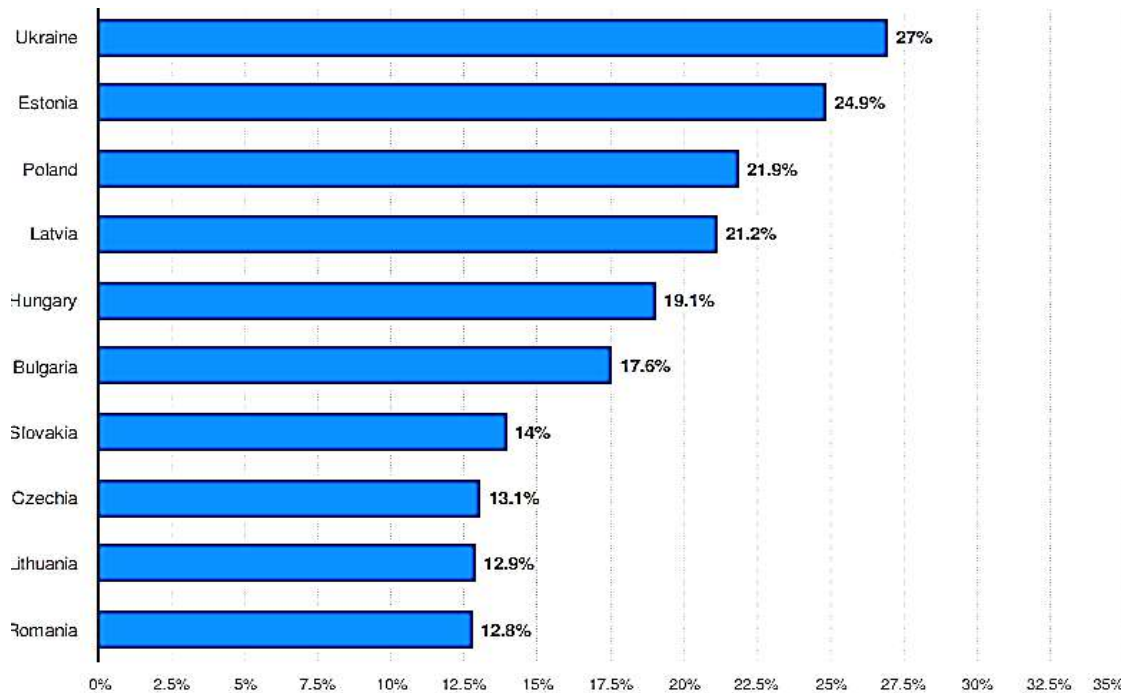


Рис. 1. Щорічні темпи зростання електронної комерції в Центральній і Східній Європі станом на 2022 рік, відсотки.

Джерело: [4].

Деяке сповільнення темпів у 2022 році не стало системним. Відбувалось зростання продажів груп товарів, яких потребували споживачі через руйнування логістичних каналів. В Україні зріс попит на товари подвійного призначення та комплектуючі електроніки, оптики, спеціальних пристроїв. В таких умовах значно зросли обсяги продажів через відомі мережі, при цьому надзвичайно популярною у населення стала мережа Розетка (рис. 2).

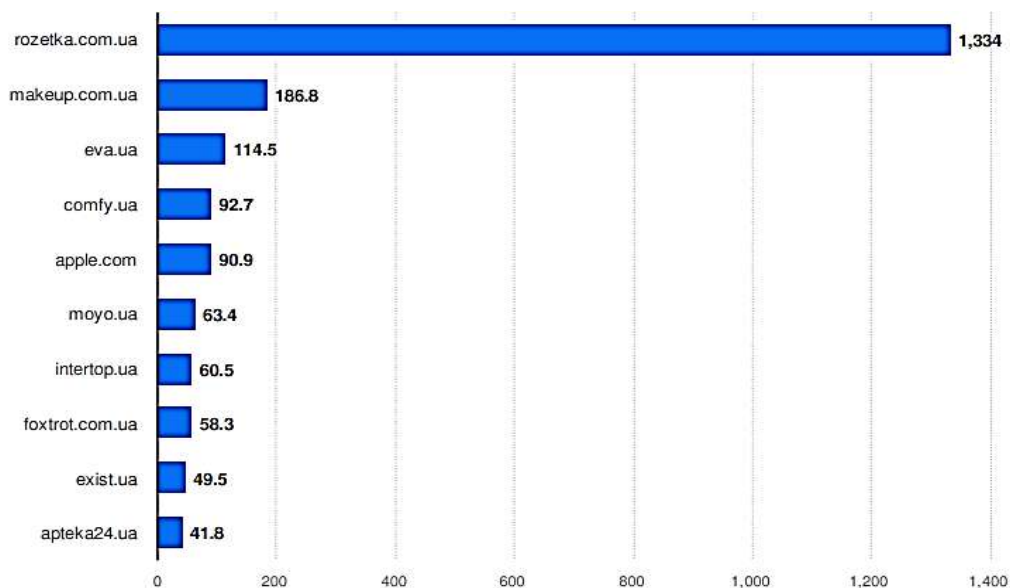


Рис. 2. Провідні інтернет-магазини в Україні у 2023 році за чистим доходом від продаж в електронній комерції, млн доларів США.

Джерело: [5].

Темпи зростання продажів на роздрібному ринку у 2023 році склали 30%, та 21% склали прирости торгівлі онлайн. Ще вищі темпи у 2024-му дали підстави учасникам ринку говорити про зростання темпів продажів у 2025 році до вищих, ніж у довоєнному 2021 році.

В умовах воєнного стану за результатами опитування населення основними критеріями вибору інтернет-мереж були:

- безкоштовна або дешева доставка товарів,
- прийнятний рівень цін,
- знижки та акції.

При цьому, як показали результати опитування респонденти бажали б зниження вартості доставки (11%), швидкості доставки (10%). Якості обслуговування (7%), 10% не визначились, а 28% респондентів цілком задоволені послугами. Результати опитування показують основні пріоритети споживачів (рис. 3).



Рис. 3. Розподіл критеріїв вибору інтернет-магазинів серед українських покупців у 2024 році.

Джерело: [6].

Дослідження демонструє, які саме чинники приваблюють покупців. Наприклад, найбільшими перевагами Розетки є широкий асортимент товарів, доступні ціни та швидка доставка, що найбільше цінують споживачі. Епіцентр не відрізняється доступними цінами, але цінується споживачами за широкий асортимент. Comfy та Алло приваблюють споживачів якісним товаром. Але Comfy пропонує більш зручне та швидке оформлення замовлення. Такі маркети, як Shafa.ua приваблюють споживачів доступною ціною та асортиментом. Місцезнаходження вказано як перевагу тільки для Comfy.

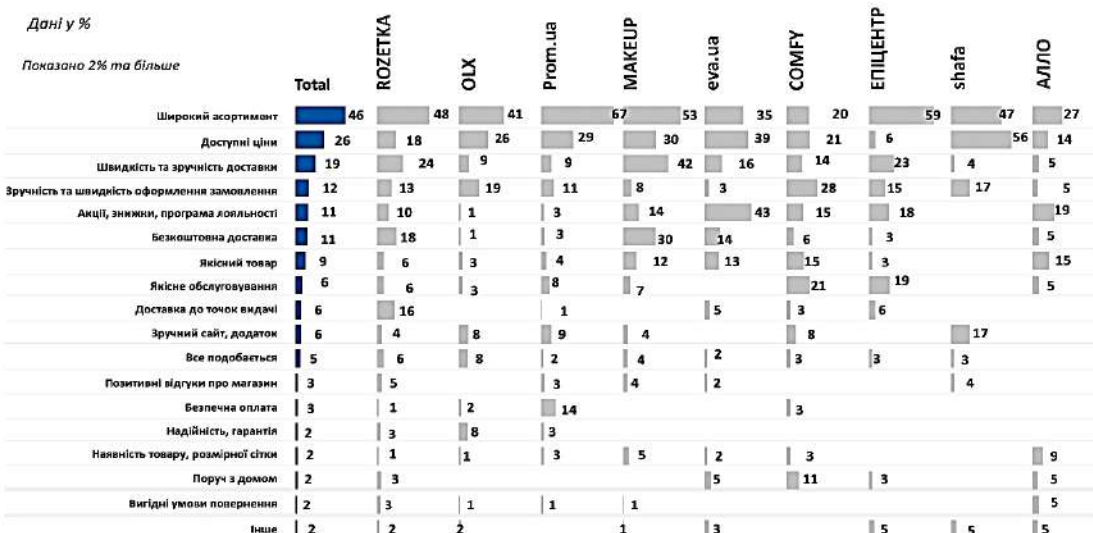


Рис. 4. Розподіл інтернет-магазинів за основними критеріями вибору серед українських покупців у 2024 році, відсотки.

Джерело: [7].



Сучасні покупці прагнуть мати від інтернет-магазинів не лише доступні ціни, але і якісний сервіс і зручні умови придбання. Зокрема, швидка доставка, персональні пропозиції та низький рівень бюрократизму при замовленні є визначальними чинниками, що впливають на поведінку споживачів. Різноманітні види доставки, такі як кур'єрська, самовивіз, популярні поштові служби дозволяють споживачам обрати найбільш зручний спосіб, знижуючи відмови від замовлень. Автоматизація процесів спрощує управління для е-комерції та підвищує задоволеність споживачів завдяки інтеграції з Новою Поштою, Meest Поштою, Rozetкою або Укрпоштою.

Водночас споживачі з великою пересторогою ставляться до різного роду загроз. Серед існуючих загроз слід перш за все виділити кіберзагрози та шахрайство. Серед цих видів в умовах війни та кібернетичних атак виділяється фішинг, коли зловмисники видають себе за надійні компанії, щоб викрасти дані користувачів, злом акаунтів – хакери можуть отримати доступ до облікових записів покупців або адміністраторів сайту, шахрайські транзакції, тобто використання вкрадених банківських карток для покупок, DDoS-атаки – перевантаження сайту фальшивими запитами, що може спричинити збої в роботі. Кіберзагрози та шахрайство – одні з найбільших ризиків для електронної комерції, які можуть спричинити фінансові втрати, втрату репутації та витік конфіденційних даних. Для мінімізації таких загроз підприємницькі структури можуть використовувати двохфакторну автентифікацію (2FA), впроваджувати SSL-сертифікати для безпечного з'єднання, перевіряти електронні листи та повідомлення на наявність підозрілих посилань, навчати персонал та клієнтів основам кібербезпеки.

Значну шкоду бізнесу приносить злам акаунтів. Хакери можуть отримати доступ до акаунтів користувачів або адміністраторів через викрадені паролі чи інші методи. Бізнес прагне вимагати складні паролі, подвійні аутентифікації, обмежувати кількість спроб входу та використовувати Captcha, моніторити підозрілу активність акаунтів.

Фальшиві маркетплейси та скам-магазини є ще одною із загроз е-комерції. Шахраї створюють підроблені сайти, які виглядають як справжні, але продають неіснуючі товари. Як правило ознаками скам-магазину є дуже низькі ціни, відсутність контактної інформації, погані або підроблені відгуки, відсутність SSL-сертифіката. Для запобігання використовуються автоматичні перевірки на шахрайство, перевірки реєстрації домену сайту (нові домени можуть бути підозрілими), використовуються безпечні методи оплати (PayPal, Stripe, Apple Pay).

Звичайно крім вищеназваних загроз можуть бути технічні ризики, збої серверів, що можуть призвести до простоїв сайту і втрати прибутку, вразливості в програмному забезпеченні, втрата або пошкодження даних.

Водночас правові ризики пов'язані з недотриманням правил захисту даних (GDPR, PCI DSS), проблеми з правами інтелектуальної власності,



податкові та митні ризики та операційні ризики, зокрема логістичні проблеми, ненадійні постачальники, погана підтримка клієнтів, підроблені відгуки, високий рівень повернень товарів, складний процес покупки або ненадійний дизайн можуть відлякувати клієнтів, що вимагає зростання витрат фірм на запобігання ризиків та шахрайства (рис. 5).

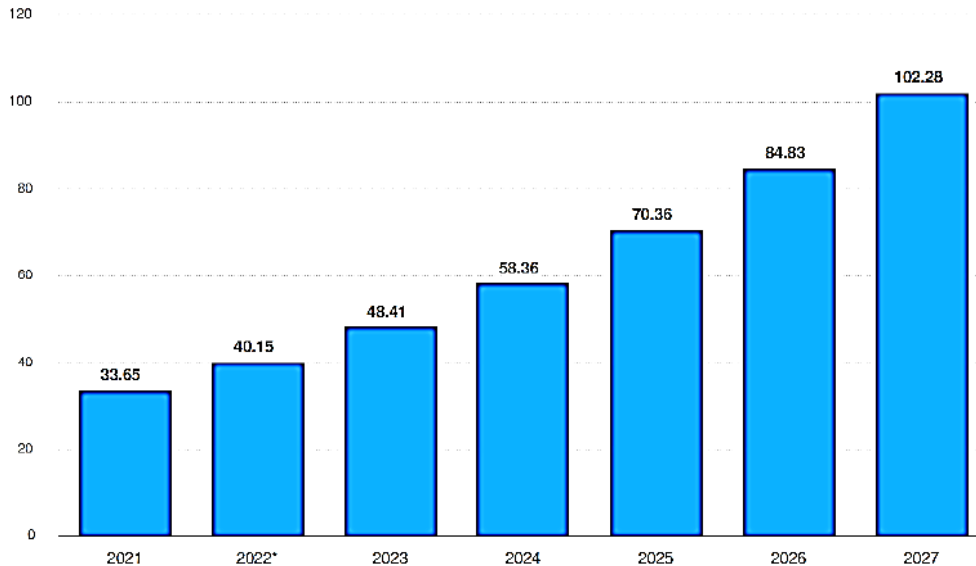


Рис. 5. Обсяг світового ринку виявлення та запобігання шахрайству в електронній комерції з 2021 по 2027 рік (у мільярдах доларів США)
Джерело: [8].

З огляду на низку перелічених заходів бізнес знижує рівень ризиків. При цьому слід зазначити, що ризики та загрози носять міжнародний характер, тому витрати на запобігання загрозам зростають в міру розвитку е-комерції. Як бачимо на рис. 5 прогнозується суттєве зростання витрат на виявлення та запобігання шахрайству.

Швидкий розвиток системи електронного бізнесу дає можливість виділити важливі результати для суб'єктів підприємницької діяльності. Серед таких можемо виокремити: пришвидшення процесів прийняття рішень; зростання рівня конкурентоспроможності підприємств; диверсифікація ринків збуту товарів, послуг; можливість збільшення асортименту товарів та послуг; можливість формувати репутацію та підвищувати довіру клієнтів; підвищення екстериторіальної гнучкості бізнесу; нові можливості моніторингу потреб, зміни споживчих уподобань; нові можливості маркетингу; зниження витрат на обмін інформацією.

Висновки. Електронна комерція в Україні розвивається швидкими темпами та стає важливим сегментом економіки. Зростання популярності онлайн-платформ, мобільного шопінгу та цифрових платежів сприяє покращенню доступності товарів і послуг для споживачів в умовах загроз та нестабільності. Основними перевагами е-комерції є зручність, широкий вибір продукції та



можливість економії часу. Розвиток цього вид супроводжується значними викликами, зокрема у сфері кібербезпеки. Серед основних загроз – шахрайство з онлайн-платежами, витік персональних даних, фішингові атаки та недостатній рівень фінансової та цифрової грамотності населення. Важливою проблемою є недосконалість законодавчого регулювання, що ускладнює захист прав як споживачів, так і підприємців. Для подальшого розвитку е-комерції в Україні необхідно посилювати заходи кіберзахисту, удосконалювати правові механізми, а також підвищувати рівень довіри населення до онлайн-торгівлі. Впровадження сучасних технологій безпеки, таких як багатофакторна аутентифікація та захист від шахрайства, допоможе мінімізувати ризики та сприятиме подальшому зростанню цього ринку.

Література:

1. Strauss, Judy and Frost, Raymond. E-marketing. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001. 519 p.
2. Євтушенко Д. Д. Електронний бізнес, електронна комерція, інтернет торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 184–188
3. Вербівська Л. В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.
4. E-commerce challenges <https://www.statista.com/study/147203/e-commerce-challenges/>.
5. Leading online stores in Ukraine in 2023, by e-commerce net sales revenue <https://www.statista.com/forecasts/1373447/ukraine-top-online-stores>.
6. Критерії вибору інтернет-магазину українськими покупцями <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/>.
7. Чому покупці віддають перевагу українським майданчикам <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/>.
8. E-commerce fraud detection and prevention market size worldwide from 2021 to 2027 <https://www.statista.com/study/110998/e-commerce-fraud/>.

References:

1. Strauss, Judy and Frost, Raymond. *E-marketing*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001. 519 p.
2. Yevtushenko D. D. Elektronnyi biznes, elektronna komertsii, internet torhivlia: sutnist ta vzaiemozvi'iazok poniat [E-business, e-commerce, internet trade: essence and relationship of concepts]. *Biznes Inform*. 2014. № 8. S. 184–188. (in Ukrainian).
3. Verbitska L. V. *Stratehichnyi rozvytok elektronnoho biznesu v systemi natsionalnoi ekonomiky Ukrayiny: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia*. [Strategic development of e-business in the system of the national economy of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph]: Kyiv: ZVO «Mizhnarodnyi naukovo-tekhichniyi universytet imeni akademika Yurii Buhaia». 2021. 320 s. (in Ukrainian).
4. E-commerce challenges <https://www.statista.com/study/147203/e-commerce-challenges/>.
5. Leading online stores in Ukraine in 2023, by e-commerce net sales revenue <https://www.statista.com/forecasts/1373447/ukraine-top-online-stores>.
6. Kryterii vyboru internet-mahazynu ukrainskymy pokuptsiamy [Criteria for choosing an online store by Ukrainian buyers] <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/> (in Ukrainian).
7. Chomu pokuptsi viddaiut perevahu ukrainskym maidanchykam [Why do buyers prefer Ukrainian platforms] <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/> (in Ukrainian).
8. E-commerce fraud detection and prevention market size worldwide from. 2021 to 2027 <https://www.statista.com/study/110998/e-commerce-fraud/>.



СЕРІЯ «Економіка»

UPC 331.101.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-732-743](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-732-743)

Shevchenko Viktoriia Serhiyivna Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, tel.: (063) 051-22-05, <https://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

Zaporozhets Hanna Volodymyrivna Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, tel.: (067) 572-42-30, <https://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

APPLICATION OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

Abstract. The article examines the role of human capital and labor potential in the context of enhancing the competitiveness of organizations, particularly in the construction sector of Ukraine. Labor potential represents a set of personal characteristics formed through material and spiritual investments (health, intelligence, creativity, education, professionalism, morality, activity, and organization). To achieve the goals of the personnel management system, employees' characteristics must be complemented by the individual parameters of their labor potential. It is determined that human capital is a key resource for achieving high performance and strengthening a company's market position.

In modern conditions, it is necessary to focus on solutions that help reduce the level of unrealized employee potential. Measures for optimizing the workforce should be integrated into a systematic approach to increasing labor productivity. Full utilization of an organization's labor potential (OLP) is possible only if all four management principles are followed. This ensures continuous production modernization, alignment of technology, equipment, and personnel qualifications, as well as the most effective realization of employees' capabilities.

The authors emphasize the need to optimize labor potential by maximizing the use of available personnel resources, improving employees' qualifications, and implementing a productivity planning system. The article highlights the importance of motivational systems that include both internal and external factors, such as





professional development and material incentives. An individualized approach to personnel management is considered, allowing for more efficient resource utilization and achieving the organization's strategic goals. Attention is also drawn to the importance of working conditions in fully realizing labor potential, particularly in terms of technological resources and organizational structure. The necessity of a dynamic and adaptive approach to personnel management is emphasized, ensuring alignment with each company's specifics and facilitating adaptation to changes in the economy and market.

Keywords: staff, potential, human resource potential, personnel, personnel structure, personnel management system

Шевченко Вікторія Сергіївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, тел.: (063)051-22-05, <https://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

Запорожець Ганна Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, тел.: (067)572-42-30, <https://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття розглядає роль людського капіталу та трудового потенціалу в контексті підвищення конкурентоспроможності організацій, зокрема в будівельному секторі України. Трудовий потенціал представляє собою комплекс характеристик особистості, сформованих завдяки матеріальним і духовним інвестиціям (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість). Для досягнення цілей системи управління персоналом характеристики працівників повинні бути доповнені індивідуальними параметрами їх трудового потенціалу. Визначено, що людський капітал є ключовим ресурсом для досягнення високих результатів та зміцнення ринкової позиції підприємства. У сучасних умовах необхідно зосередитися на рішеннях, що сприяють зниженню рівня нереалізованих можливостей персоналу. Заходи щодо оптимізації кадрового складу мають бути інтегровані в систему планомірного підвищення продуктивності праці. Повне використання трудового потенціалу організації (ТПО) можливе лише за умови дотримання всіх чотирьох принципів управління. Це забезпечує безперервну модернізацію виробництва, узгодженість рівнів техніки, технології та кваліфікації персоналу, а також максимально ефективну реалізацію здібностей працівників. Автори акцентують увагу на необхідності



оптимізації трудового потенціалу шляхом максимального використання наявних можливостей персоналу, підвищення кваліфікації працівників та впровадження системи планування продуктивності праці. У статті підкреслено важливість мотиваційних систем, які включають як внутрішні, так і зовнішні фактори, зокрема професійний розвиток та матеріальні стимули. Розглянуто індивідуалізований підхід до управління персоналом, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей організації. Також акцентується увага на важливості робочих умов для повної реалізації трудового потенціалу, зокрема в аспектах технологічних ресурсів та організаційної структури. Висвітлено необхідність динамічного та адаптивного підходу до управління персоналом, що відповідає специфіці кожного підприємства і сприяє його адаптації до змін в економіці та ринку.

Ключові слова: кадри, потенціал, кадровий потенціал, персонал, структура персоналу, система управління персоналом

The problem statement. Human resource management is a process aimed at influencing the activities of an individual employee, a team, or an organization as a whole to achieve optimal results. This task is significantly facilitated by the philosophy of modern management, which views human resources as valuable assets and capital of the organization. There is a long-term interconnection between economic growth and human development. Human development is considered the ultimate goal, while economic growth serves merely as a tool for achieving this objective. The measure of development is not the quantity of goods and services but the extent to which an individual's material and spiritual life is enriched. In the context of Ukraine's modern economy, the priority of economic growth criteria is undeniable. However, in human resource management, transitioning to a new paradigm requires a focus on forming and developing an organization's labor potential. Thus, the key competitive advantage for any organization seeking to strengthen its market position is its labor potential, particularly its professional core. Given the limited sources of qualified labor and its rising cost, the primary objective of HR policy has become the development and maximum utilization of the existing labor potential.

Overview of recent research and publications. The issue of competitiveness is complex and multifaceted. Significant contributions to its study have been made by research centers in the United States and Western Europe, particularly by the research groups of M. Porter [1], I. Ansoff (USA), A. Gutman (Canada), and J. Dunning (United Kingdom). In the context of increasing competition in both global and local markets, the assessment, development, and retention of a company's workforce competitive advantages have become some of the most pressing challenges. Currently, there is a considerable body of research dedicated to various aspects of building and maintaining the competitiveness of construction company personnel. These aspects of ensuring workforce competitiveness are highlighted in



the works of Koshelupov I.F. [2], Martynyuk K. [4], Kotelnikov D.I. [4], Pavlova V.A. [5] and Rossohina O.Ye. [6].

The purpose of the study (task statement). Construction enterprises play a key role in Ukraine's economy, as the construction sector holds a significant position within the national economy. Given this, the issue of enhancing the competitiveness of construction companies in the domestic market remains relevant both in the present and in the future. In this regard, the present study focuses on analyzing and developing measures to improve competitiveness. The aim of the article is to justify conceptual approaches to ensuring the competitiveness of a construction company's workforce by utilizing the concept of human resource potential.

Research results. Labor potential represents a set of characteristics of an individual, shaped by material and spiritual investments (health, intellect, creativity, education, professionalism, morality, activity, organization). To effectively realize this potential, a person needs motivation, effort at work, and time — both working and free time, which they can use to achieve their goals.

To achieve the goals of the personnel management system, employee characteristics must be supplemented with individual parameters of their labor potential. Individual accounting of these parameters involves creating special labor potential record cards. These cards can be used in the following cases: when hiring employees, staff placement (to determine the optimal performers for each job), analyzing employee adaptation after hiring, regular certification to determine the level of human capital growth, profitability of labor potential use, labor efficiency and its remuneration, analyzing working conditions and their impact on labor potential, employee dismissal, career planning, optimizing investments in human capital, developing motivation concepts, and shaping personnel policies.

In modern conditions, it is necessary to focus on solutions that help reduce the level of unrealized potential of personnel. Measures to optimize the staff composition should be integrated into a system of planned labor productivity improvement. The implementation of such a system is determined not only by the growing challenges of providing the economy with qualified personnel, but also, above all, by the need to increase structural flexibility both in the economy as a whole and in its individual sectors, which directly affects their competitiveness.

The formation of labor potential begins at the stage of planning the number of employees and the professional-qualification structure of the workforce. The effectiveness of this process is determined both by the quality of planning and the specifics of the regional location of the enterprise.

The process of managing the number and structure of the enterprise's personnel is summarized in Figure 1.

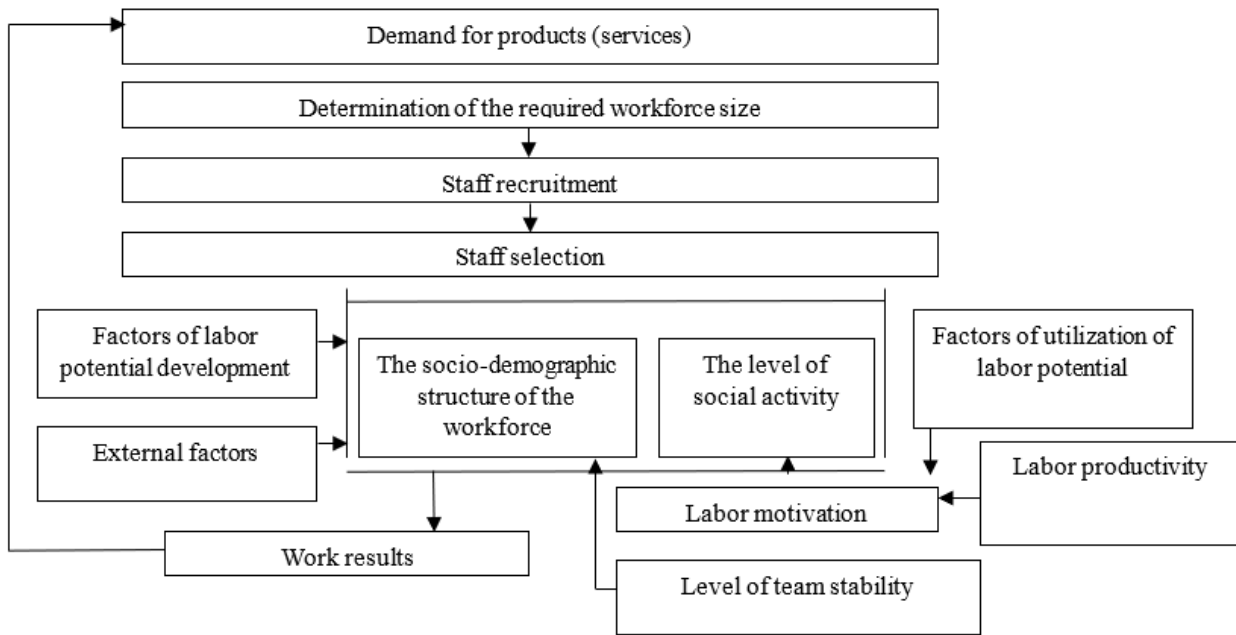


Fig. 1 Flowchart of Personnel Quantity and Structure Management

When managing the labor potential of an organization (LPO), it should be considered that scientific and technological progress (STP) causes cyclical renewal of all factors and components of the production process.

In modern conditions, managing the labor potential of an organization (LPO) aims to minimize unrealized opportunities of the workforce. It should be based on the adherence to four main principles:

- the alignment of the organization's labor potential (LPO) with the nature, volume, and complexity of the performed labor functions and types of work;
- the relationship between the structure of LPO and the material and technical factors of production;
- ensuring the effective use of labor potential;
- creating conditions for professional growth, improving the qualifications of employees, and expanding their production capabilities.

The full utilization of the labor potential of an organization (LPO) is only possible if all four management principles are followed. This ensures continuous modernization of production, alignment of the levels of technology, technique, and staff qualifications, as well as the most efficient realization of employees' abilities.

The system for managing the formation of labor potential includes:

- selection and formation of a team capable of maintaining the optimal level of LPO;
- creating favorable conditions for employee adaptation, establishing professional and social connections within the team;
- organizing professional development, qualification enhancement, and career growth of employees within the enterprise;



– implementing measures to reduce employee dissatisfaction, minimize staff turnover, and neutralize its negative consequences.

The planning of labor potential is carried out taking into account data on the quantitative, qualitative, and temporal parameters of the personnel needs (Figure 2).

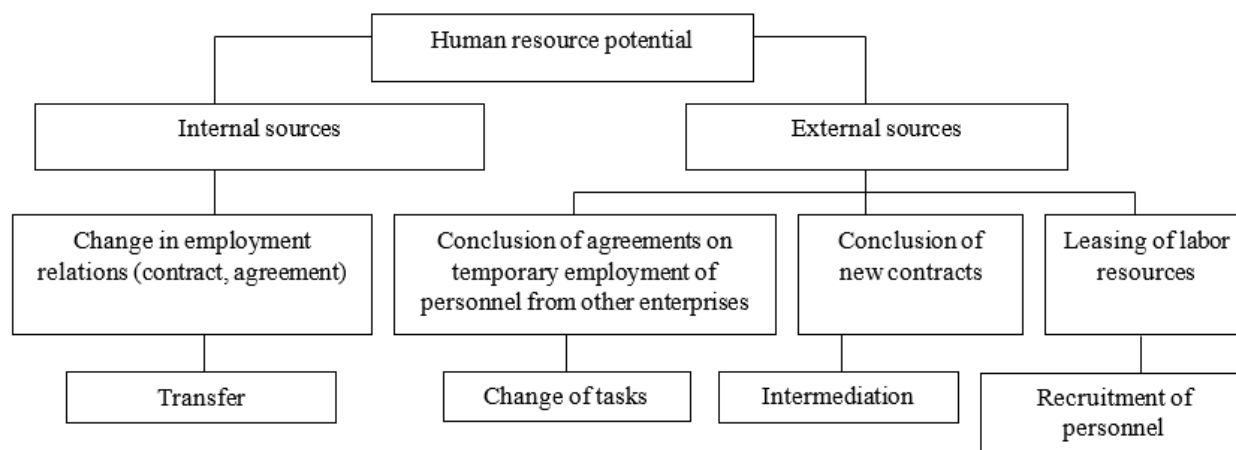


Fig. 2 Planning of Human Resource Potential

Increasing the competitiveness of personnel largely depends on their intellectual potential, which becomes more valuable depending on the scale of investments (both material and intangible) and accumulated experience. A company's intellectual leadership in a particular industry attracts talented specialists, enabling the creation of a unique combination of professional skills that form the foundation of the human capital of highly competitive enterprises. This necessitates new approaches in workforce planning, particularly in assessing the organization's labor potential and planning for the retention and development of its core personnel.

When characterizing an organization's labor potential, it is important to consider that the organization's production potential directly influences the conditions under which employees' capabilities are realized. Production potential includes available technologies, equipment, material resources, and other factors that define the limits of labor potential. The system of production processes, access to advanced technologies, organizational structure, and the level of process automation create either favorable or restrictive conditions for the development and full utilization of human resources.

It is also important to consider the relationship between the efficiency of the production process and the skill level of the employees, as inefficiently organized workplaces or low technological equipment may limit employees' capabilities, even when they possess high qualifications. Therefore, to realize the potential of the labor force, it is necessary to ensure proper interaction between human resource capabilities and production conditions.

Labor teams have varying production potential, which depends on their geographical location, industry, scale of production, the time elapsed since their establishment, and other factors.



Each enterprise has its own unique characteristics in the sources and nature of the formation of its workforce, as well as in labor traditions and established relationships among employees (Figure 3).

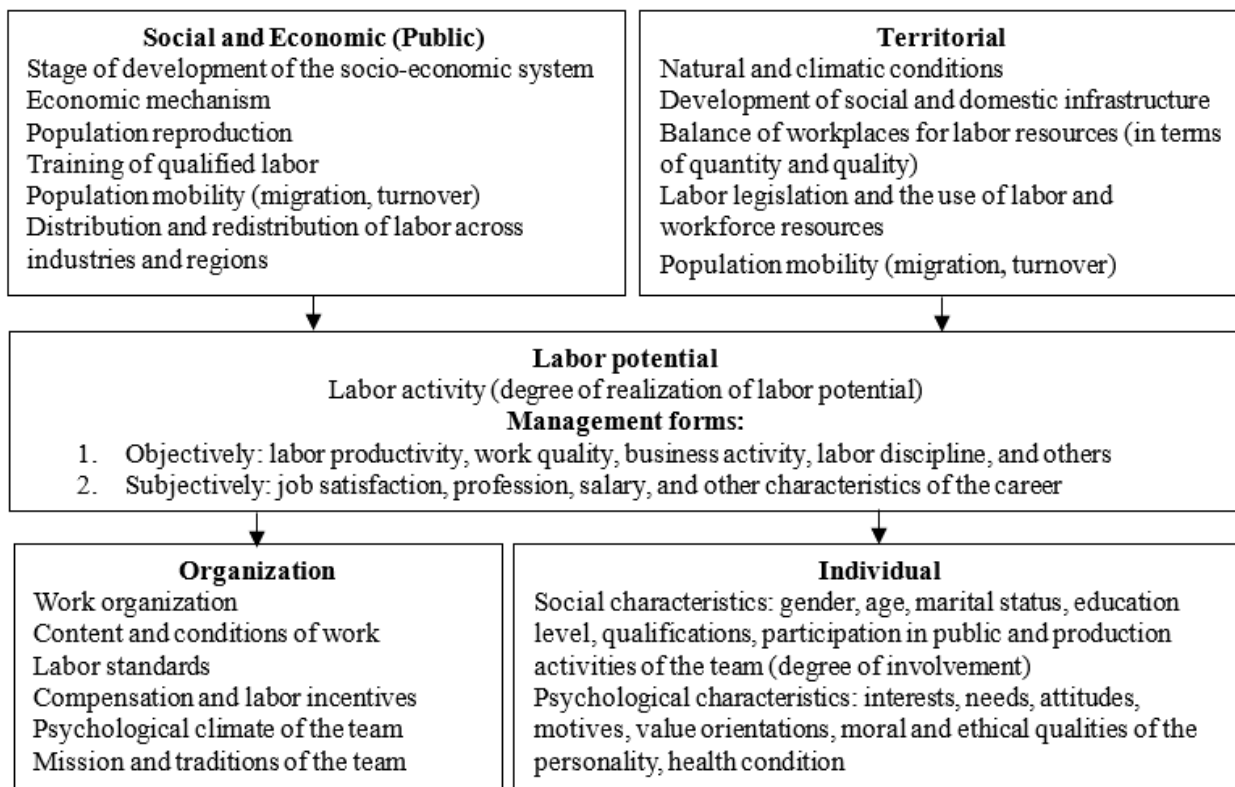


Fig.3 Factors of the formation of the workforce potential of a team

Therefore, it is important to apply a differentiated approach to studying the state of the labor potential of each team and determine its level for the current period.

The factors shaping the labor potential of a team include:

- socio-economic conditions: the overall level of economic development, access to education and professional training, wage levels, working conditions, and social protection.
- demographic factors: the age structure of the population, birth rate, mortality rate, and migration processes, which affect the number and composition of the labor potential.
- educational level and qualifications of employees: the level of education, professional training, and skills development, which determine the employees' ability to perform specific functions within the organization.
- work motivation: psychological factors influencing employees' desire to work effectively, such as job satisfaction, incentives, and the reward system.
- labor culture and traditions: shared views, customs, and practices within the team that shape employee behavior, their level of responsibility, and discipline.



– organizational structure and management: the effectiveness of management activities, the level of organizational culture, and the presence of a clear personnel management system.

– external economic and political conditions: the economic situation in the country, changes in legislation, and state policies in the areas of labor and employment.

– technical and technological changes: the introduction of new technologies and process automation, which affect the demand for specific skills and qualifications among employees.

Over time, as various innovations are introduced, the labor potential of an individual can change. These changes can be both positive (introduction of new technologies, replacement of outdated equipment, improvement of working conditions, elimination of ineffective workplaces, etc.) and negative. Therefore, it is important when planning and implementing innovations to consider not only their impact on the labor potential of an individual but also the potential consequences for the team as a whole, both positive and negative.

All of the above allows for the formulation of a personnel management model that is based on considering the individual labor potential of each employee. This model assumes a personalized approach to management, where not only the general needs of the enterprise are considered but also the individual characteristics, qualifications, motivation, and potential of each employee. This approach allows for the most effective use of the team's resources to achieve the overall goals of the organization (Figure 4).

When discussing personnel management models, it is important to consider that, just as no two individuals are identical, no two personnel management systems are exactly the same. Each organization has its unique conditions, needs, and development strategies that require a personalized approach to creating the management system. Therefore, personnel management models must be flexible, tailored to the specifics of the enterprise, and focused on achieving its strategic goals.

Personnel management systems can vary based on the following key parameters:

– type of organization: the type and form of the organization (e.g., manufacturing enterprise, service company, research organization, etc.) determine the specifics of personnel management. Each type of organization has its own unique needs and requirements for employees.

– adopted management system: the choice of management system (e.g., centralized or decentralized management, authoritarian or democratic system) defines the methods and approaches to personnel management, decision-making, and interaction with employees.

– organizational structure: the structure of the organization (e.g., linear, functional, matrix) affects how personnel management is organized, how duties and responsibilities are distributed, and the effectiveness of communication and coordination between departments.



– social-labor relations: the nature of social-labor relations within the organization, including the interaction between employees and management, working conditions, pay, motivation systems, and the presence and role of trade unions in personnel management. These relationships influence the atmosphere in the workplace and the level of employee satisfaction with working conditions.

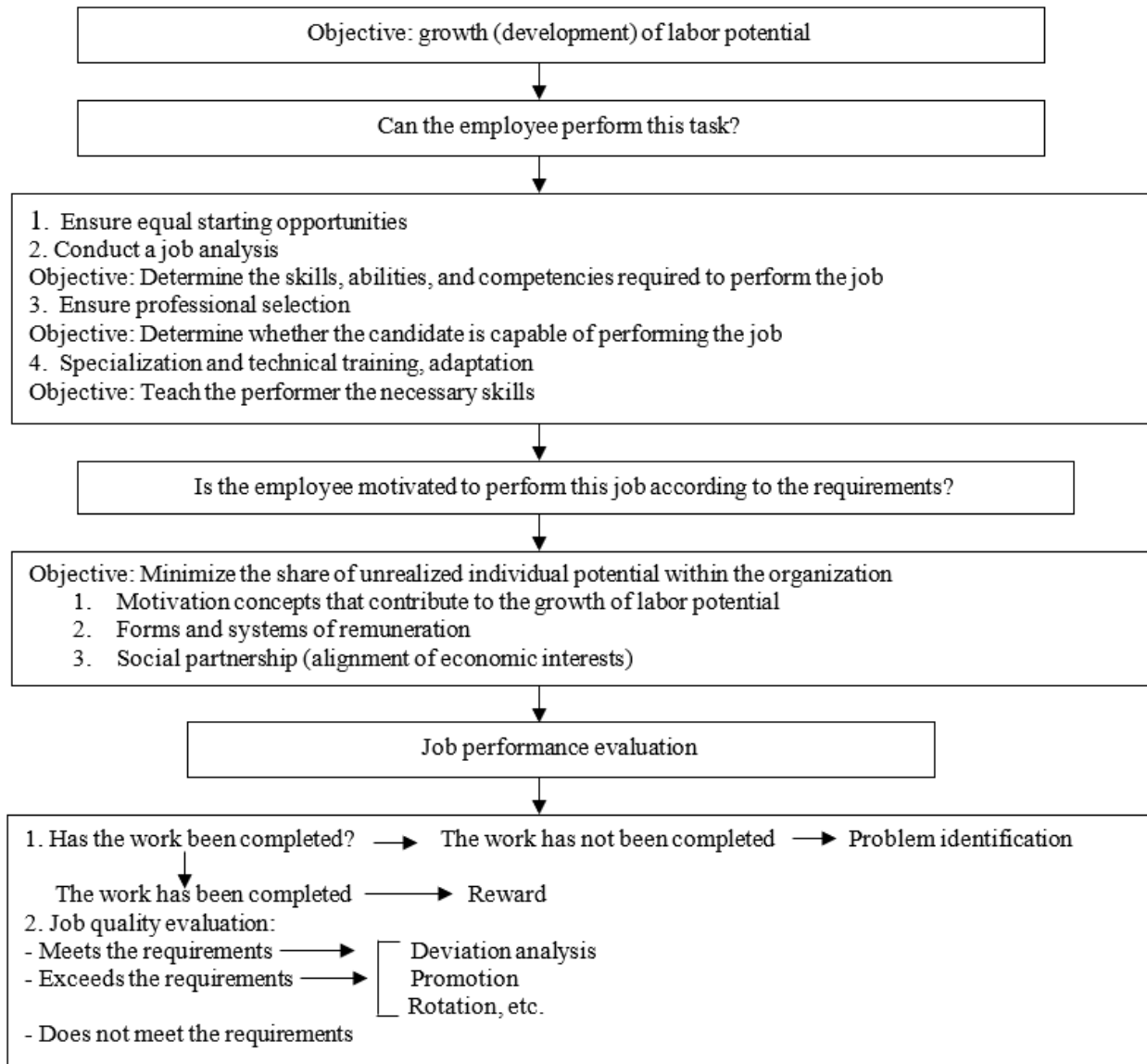


Fig. 4 Personnel Management Model

Suppose there are two identical organizations based on the characteristics mentioned at the beginning. They can differ in the type of management (strategic, management by strategic objectives, management with strategic planning, competitive, innovative, proactive, planned, reactive, operational and production management); decision-making method (management can be centralized, decentralized, or mixed); management parameters (management can be programmatic, monitoring, adaptive,



extreme, or mixed); as well as the leadership style (management can be authoritarian, democratic, liberal, or mixed) (Figure 5).

If there are two identical organizations based on the previously mentioned characteristics, they may differ in organizational forms. For example, the organizational management form could be linear (single-line or multi-line), staff-based, functional, divisional, product-based, project-based, matrix, or combined.

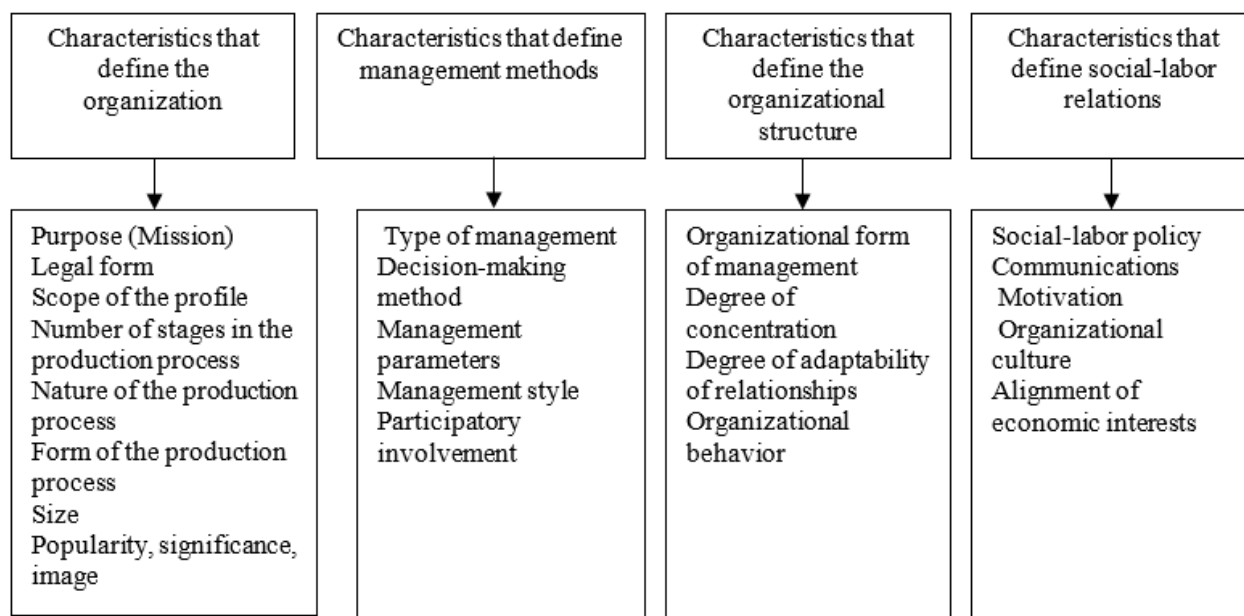


Fig. 5 Classification of Characteristics Defining the Personnel Management System

In terms of the degree of concentration, the organization may be individualistic, corporate, horizontally integrated, vertically integrated, or mixed.

Regarding the degree of adaptability, organizations can be classified into types such as: quick to respond to changes in external and internal conditions, bureaucratic (mechanistic), or flexible (organic).

Concerning organizational behavior, organizations can be conservative, stable, reactive, stereotypical, open, research-oriented, or innovative.

The policy in the field of social-labor relations can vary widely, including paternalistic, partnership, competitive, solidaristic, subsidiary, discriminatory, or conflictual types. Types of communication networks can include star-shaped, ring, or full (multi-channel) networks.

Personnel motivation is divided into internal (content-based, role-based) and external (administrative, economic) types.

Organizational culture can be characterized by established or non-established traditions, common humanitarian ethical norms, or corporate ethical standards.

Depending on the alignment of economic interests, there are different approaches: cooperation (maximizing overall gain), individualization (maximizing



personal gain), altruism (maximizing the gain of the other party), aggression (minimizing the gain of the other), and equality (minimizing the gap in gains).

Conclusions from the research:

1. Human capital as a key resource for competitiveness: the importance of human capital in the context of Ukraine's modern economy is undeniable. The development of labor potential in organizations, particularly in the construction sector, is becoming a strategic priority for enhancing their competitiveness. Human potential serves as the foundation for achieving high organizational performance and improving market positioning.

2. Labor potential and its optimization: the key task in human resource management is to maximize the use of existing labor potential, which involves not only enhancing employees' qualifications but also reducing the level of unused potential. It is essential to integrate these measures into the planning system and productivity improvement.

3. The role of motivation in personnel management: motivation is a central element in managing labor potential. Engaging employees in achieving organizational goals requires an appropriate motivational system, which may include both internal and external factors, such as professional development, working conditions, and material incentives.

4. Individualized approach to management: personnel management models must be adapted to the individual characteristics of employees. This ensures a more effective use of resources and enables the achievement of the best results in meeting the organization's overall goals.

5. The importance of working conditions for realizing labor potential: the conditions in which personnel work directly affect their efficiency. Technological resources, organizational structure, and the level of production process automation create limitations or opportunities for fully realizing human potential.

6. Dynamic and adaptive management approaches: since each organization is unique, it is essential to apply a flexible approach to personnel management that aligns with the specific nature of the enterprise. Considering this approach helps create resilient organizational structures capable of adapting to market changes and the economy as a whole.

References:

1. Porter M.E. (1998) *Stratehiia konkurentсии*. [Competition strategy] Kyiv : Osnovy. 390. [in Ukrainian].
2. Koshelupov I.F. (2012) *Prohramy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti orhanizatsii*. [Programs for Enhancing the competitiveness of organizations]. *Visn. sotsial.-ekon. Doslidzh – Journal of Socio-Economic Studies*. 1 (44). 219–225. [in Ukrainian].
3. Martyniuk N. (2016) *Kontseptualni pidkhody do traktuvannia sutnosti konkurentospromozhnosti personalu pidpriemstva*. [Management of competitiveness: a textbook] *Ekonomichnyi dyskurs – Economic Discourse*. 2. 15–28. [in Ukrainian].
4. Kotelnikov D.I., Zadorozhna S.M. (2004) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu : navch. posib.* [Management of competitiveness: a textbook]. Kyiv : Slovo,. 168. [in Ukrainian].





5. Pavlova V.A. (2006). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka ta stratehiia zabezpechennia : monohr. [Competitiveness of the Enterprise: Assessment and Strategy for Ensuring It: Monograph]. Donetsk : DUEP, 2006. 276. [in Ukrainian].

6. Rossikhina O.Ie. (2010) Vplyv konkurentospromozhnosti produktsii na konkurentospromozhnist budivelnoho pidpriemstva. [The Impact of Product Competitiveness on the Competitiveness of a Construction Enterprise]. Ekonomika pidpriemstva ta upravlinnia vyrobnytstvom. [Economics of the Enterprise and Production Management]. 88–91. [in Ukrainian].

Література:

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
2. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісн. соціал.-екон. дослідж.* 2012. Вип. 1 (44). С. 219–225.
3. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс.* 2016. Вип. 2. С. 15–28.
4. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб.. Київ : Слово, 2004. 168 с.
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: моногр. Донецьк : ДУЕП, 2006. 276 с.
6. Россіхіна О.Є. Вплив конкурентоспроможності продукції на конкурентоспроможність будівельного підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом.* 2010. С. 88–91.



УДК 338.48(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-744-756](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-744-756)

Арсененко Ірина Анатоліївна кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (097)-57-36-280, <https://orcid.org/0000-0002-7763-5720>

Арабаджи Олена Семенівна кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (067)-76-37-529, <https://orcid.org/0000-0002-7549-9673>

Донець Ірина Анатоліївна кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (098)-06-26-108, <https://orcid.org/0000-0001-5714-6316>

Донченко Лариса Михайлівна кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (067)-30-99-131, <https://orcid.org/0000-0002-2867-7502>

Левада Ольга Михайлівна кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (098)-89-02-117, <https://orcid.org/0000-0003-1476-0089>

Непша Олександр Вікторович старший викладач кафедри географії та туризму, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя, тел.: (096)-21-61-372, <https://orcid.org/0000-0003-3929-9946>

АВТЕНТИЧНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті розглядається вплив війни на функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні та особливості відновлення і розвитку автентичних готельно-ресторанних комплексів після завершення





воєнного стану. В умовах глобалізації та стандартизації створення унікальних і автентичних туристичних продуктів стає ключовим фактором для залучення туристів, підвищення конкурентоспроможності українського туристичного сектора, а також для збереження й розвитку місцевої культури, традицій та гастрономії. Автентичність у сфері готельно-ресторанного бізнесу передбачає створення таких умов, які відображають культурні, гастрономічні, історичні й природні особливості регіонів, надаючи унікальний досвід для туристів і сприяючи розвитку місцевої економіки. У статті розглядаються основні аспекти автентичності у готельно-ресторанному бізнесі: культурна складова, що включає традиційні елементи архітектури, інтер'єру та обслуговування; гастрономічна, яка забезпечує використання місцевих продуктів і традиційних рецептів; а також сервісна, що гарантує високий рівень обслуговування відповідно до національних особливостей гостинності. Наведено приклади автентичних готельно-ресторанних комплексів у різних регіонах України, які поєднують у собі сучасний сервіс із традиційними культурними елементами. Особлива увага приділяється впливу війни на функціонування автентичного готельно-ресторанного бізнесу України. Серед основних проблем виокремлено зниження туристичного потоку через безпекові ризики, фінансові труднощі, логістичні проблеми, а також нестачу державної підтримки. Визначено стратегічні напрями та практичні рекомендації для відновлення діяльності галузі та її подальшого розвитку, включаючи адаптацію бізнес-моделей до нових умов, активізацію внутрішнього туризму та залучення міжнародних партнерів. Запропоновані заходи сприятимуть не лише збереженню унікального туристичного потенціалу України, а й популяризації її культурної та гастрономічної спадщини на міжнародному рівні. Відновлення та розвиток автентичного готельно-ресторанного бізнесу є важливим кроком до посилення туристичної привабливості України, її економічного зростання та культурного розмаїття.

Ключові слова: автентичність, готельно-ресторанний бізнес, готельно-туристичні комплекси, туристична індустрія, культурна та природна спадщина, туристичні дестинації.

Arsenenko Iryna Anatoliivna Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (097)-57-36-280, <https://orcid.org/0000-0002-7763-5720>

Arabadji Olena Semenivna Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (067)-76-37-529, <https://orcid.org/0000-0002-7549-9673>





Donets Iryna Anatoliivna Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (098)-06-26-108, <https://orcid.org/0000-0001-5714-6316>

Donchenko Larysa Mykhailivna Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (067)-30-99-131, <https://orcid.org/0000-0002-2867-7502>

Levada Olga Mykhailivna Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (098)-89-02-117, <https://orcid.org/0000-0003-1476-0089>

Nepsha Oleksandr Viktorovych Senior Lecturer of the Department of Geography and Tourism, Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University, Zaporizhzhia, 59, tel.: (096)-21-61-372, <https://orcid.org/0000-0003-3929-9946>

AUTHENTICITY OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S TOURISM INDUSTRY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. The article examines the impact of the war on the functioning of the hotel and restaurant business in Ukraine and the peculiarities of restoring and developing authentic hotel and restaurant complexes after the end of martial law. In the context of globalisation and standardisation, the creation of unique and authentic tourism products is becoming a key factor in attracting tourists, increasing the competitiveness of the Ukrainian tourism sector, as well as preserving and developing local culture, traditions and gastronomy. Authenticity in the hotel and restaurant business implies creating conditions that reflect the cultural, gastronomic, historical and natural features of the regions, providing a unique experience for tourists and contributing to the development of the local economy. The article discusses the main aspects of authenticity in the hotel and restaurant business: the cultural component, which includes traditional elements of architecture, interior and service; the gastronomic component, which ensures the use of local products and traditional recipes; and the service component, which guarantees a high level of service in accordance with the national characteristics of hospitality. The article provides examples of authentic hotel and restaurant complexes in different regions of Ukraine that combine modern service with traditional cultural elements. Particular attention is paid to the impact of the war on the functioning of the authentic hotel



and restaurant business in Ukraine. The main problems include a decrease in tourist flow due to security risks, financial difficulties, logistical problems, and lack of state support. The article identifies strategic directions and practical recommendations for the restoration of the industry and its further development, including the adaptation of business models to new conditions, the intensification of domestic tourism and the attraction of international partners. The proposed measures will contribute not only to preserving Ukraine's unique tourism potential, but also to promoting its cultural and gastronomic heritage internationally. The restoration and development of the authentic hotel and restaurant business is an important step towards enhancing Ukraine's tourist attractiveness, economic growth and cultural diversity.

Keywords: authenticity, hotel and restaurant business, hotel and tourism complexes, tourism industry, cultural and natural heritage, tourist destinations.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації і стандартизації, створення унікальних і автентичних туристичних продуктів стає необхідним для залучення туристів, підвищення конкурентоспроможності українського туристичного сектора, а також для збереження та розвитку місцевої культури, традицій і кухні.

Україна має значний потенціал для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Автентичність у контексті готельно-ресторанного бізнесу означає створення таких умов для відвідувачів, які відповідають культурним, гастрономічним, історичним та природним особливостям регіонів, що забезпечує унікальний досвід для туристів і сприяє розвитку місцевих традицій та економіки.

Інтеграція автентичності в сферу готельно-ресторанного бізнесу є одним з найбільш перспективних стратегічних інструментів для розвитку туристичної індустрії в Україні. Вона включає такі аспекти:

- культурну автентичність, що відображає національні, регіональні та місцеві традиції, культурні особливості через інтер'єр, архітектуру, обслуговування, музику та інші елементи готельного та ресторанного бізнесу;
- гастрономічну автентичність, яка визначає використання місцевих продуктів, рецептів, традиційних страв і напоїв у ресторанному меню, що є однією з головних складових туристичного досвіду;
- сервіс та гостинність забезпечує надання високоякісного обслуговування, що відповідає культурним та соціальним нормам в туристичних DESTINATIONS.

В умовах війни автентичний готельно-туристичний бізнес України стикається з певними проблемами: зниження туристичного потоку через безпекові ризики та пошкодження інфраструктури; фінансові труднощі через обмежений доступ до інвестицій та кредитів; логістичні проблеми через руйнування транспортних шляхів; безпека персоналу та туристів залишається критичною; низька державна підтримка обмежує можливості відновлення





бізнесу. Все наведене потребує визначення стратегічних напрямів та практичних рекомендацій для відновлення функціональної діяльності готельно-ресторанного бізнесу та подальшої розбудови туристичної індустрії в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення проблематики та специфіки повоєнного відновлення та подальшого розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні знайшли відображення в дослідженнях багатьох українських науковців.

Сутність наукової публікації Т. Веселовської полягає в аналізі впливу війни на готельно-ресторанний бізнес в Україні, зокрема на процеси реструктуризації, виявленні основних проблем і визначенні ключових аспектів, що впливають на адаптацію бізнесу до нових умов [3].

О. Моргулець та О. Нищенко в своїх дослідженнях визначають основні сучасні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні [7].

Г. Гребенюк та ін [4], О. Носирев [8] визначають проблеми, які створила війна підприємствам сфери гостинності – фізичне знищення закладів, порушення логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції.

І. Дейнега, О. Дейнега та О. Трофімчук [5], а також М. Кохан, Ю. Бірюкова та Я. Шпарик [6] зазначають, що одним із головних негативних наслідків впливу війни на функціонування готельно-ресторанного бізнесу на території України є міграція висококваліфікованих кадрів, при цьому вона стосується як внутрішньої ситуації щодо внутрішньо переміщених осіб, так і еміграції населення до інших країн світу.

О. Носирев, Т. Деділова та І. Токар розглядають функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах збройних конфліктів, а також проблематику удосконалення векторів стратегічного розвитку індустрії туризму та гостинності і відновлення вітчизняної економіки [9].

Т. Сидоренко визначає практичні засади функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану [10].

Метою дослідження є аналіз адаптації готельно-ресторанного бізнесу до сучасних умов і можливостей повоєнного відновлення, визначення автентичності у функціональній діяльності підприємств туристичної індустрії і надання спеціалізованих послуг відвідувачам в туристичних дестинаціях України.

Виклад основного матеріалу. До початку повномасштабної російсько-української війни (до 2022 р.) в Україні спостерігалось постійне зростання кількості готельно-ресторанних комплексів, що відображало широкий спектр різноманітних пропозицій для туристів. Особливу увагу привертала автентичні готельно-ресторанні комплекси, які поєднували сучасний сервіс із традиційними елементами місцевої культури, історії та гастрономії. Відпочинок у таких комплексах надавав неповторний досвід – від стильних, сучасних бізнес-готелів, що пропонували всі зручності для роботи та відпочинку, до



затишних сімейних готелів, де панувала атмосфера домашнього тепла та автентичного колориту, що дозволяло гостям поринути в унікальну атмосферу місцевих традицій.

Проведенні дослідження дозволяють нам визначити, що кожна туристична дестинація України може запропонувати унікальні культурні та гастрономічні особливості, які знаходять своє відображення в місцевих готелях і ресторанах. Окрім того, це сприяє не лише розвитку туризму, а й допомагає зберегти та популяризувати культурну та природну спадщину України. Кожен з таких закладів є важливою складовою туристичної індустрії і сприяє залученню туристів як з України, так і з-за кордону [1].

В межах туристичних дестинацій України наведемо приклади функціонування автентичних готельно-ресторанних комплексів:

1. Карпати (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська області). Туристичні дестинації Карпатського регіону славляться своєю унікальною природою, гірськими пейзажами та багатим народним спадком. Автентичні вподобання включають гірську кухню, зокрема страви, приготовлені з місцевих продуктів, як-от бограч, карпатські сири, грибні страви, вареники з картоплею, капустою або грибами. В архітектурі регіону чітко простежуються елементи гуцульської, бойківської та лемківської культур, де часто використовуються дерев'яні будівлі та традиційні техніки будівництва.

Закарпаття відоме впливом угорської, румунської та словацької культур. Автентичні вподобання включають традиційні страви, як-от бограч, угорські пісні й танці, різноманітні сири та вина, що виготовляються за традиційними технологіями. Місцева архітектура відображає впливи угорської, австрійської та слов'янської культур, зокрема характерні черепичні дахи і різьблені віконні рами. Готельно-ресторанний комплекс «Старий Млин» (Закарпаття) славиться автентичною архітектурою та традиційними закарпатськими стравами, і перш за все неповторний бограч та ін.

2. Буковина (Чернівецька область) відома своїм етнічним різноманіттям, де гармонійно поєднуються українські, молдавські, румунські та польські впливи. У гастрономії Буковини багатий вибір місцевих страв, сирів та вин. В архітектурі присутні молдавські й румунські елементи, а також традиційне різьблення по дереву. Готельно-ресторанний комплекс «Орлине гніздо» (м. Чернівці) з окремими дерев'яними котеджами підкреслює український колорит, функціонує ресторан української кухні, солярій, лазня, міні зоопарк.

3. Поділля (Хмельницька, Тернопільська, Вінницька області). Подільська кухня відзначається простими, але смачними стравами, що базуються на місцевих продуктах – борщі, вареники, калачі, ковбаси, сало, різноманітні страви з квасолі та капусти. Архітектура туристичних дестинацій є виразною, зокрема традиційні українські хати з черепичними дахами, розписами та гончарними виробами. Готельно-ресторанний комплекс «Галицький замок» (Тернопільщина) створено у стилі середньовічного замку з традиційними подільськими стравами.



4. Крим і Чорноморське узбережжя (Одеська, Миколаївська, Херсонська області). В туристичних дестинаціях характерна морська кухня з різноманітними стравами з риби та морепродуктів, наприклад чорноморський суп, рибні котлети, молюски та ін.

Автентичність готельно-ресторанних комплексів Криму виражається в поєднанні традиційних елементів кримської архітектури (історичні будівлі, використання традиційних матеріалів (камінь, дерево) та архітектурних форм, притаманних кримським містам (наприклад, татарські ханські палаці або венеціанський стиль в Севастополі)), гастрономії (меню, що включає кримськотатарські страви (чебуреки, плов, юшка), а також кухні різних народів, які мешкали в Криму)) та обслуговування (традиційні елементи кримської культури гостинності), що створюють унікальну атмосферу для туристів.

До анексії Криму функціонували багато готельно-ресторанних комплексів, наприклад, Бахчисарайський комплекс кримськотатарський контен – класичний приклад автентичності. Архітектура комплексу поєднує сучасні зручності з традиційними елементами стилю південного узбережжя Криму. Ресторан цього комплексу спеціалізувався на виключно на стравах кримськотатарської кухні.

Одеська кухня представляє поєднання українських, єврейських та молдавських традицій, зокрема традиційні страви на основі смаженого м'яса та риби, чумацькі борщі. «Чорне море» (Одещина) – готельно-ресторанний комплекс у морському стилі з чорноморськими морськими стравами (чорноморський суп та ін. морепродукти).

5. Східна Україна (Харківська, Полтавська, Луганська, Донецька області). Східні туристичні дестинації, зокрема Харківщина, славиться багатоманітною кулінарною традицією, яка включає страви, притаманні індустріальній та сільській Україні: вареники, пельмені, борщі, хліб, млинці, солодкі пироги. В цьому регіоні популярна кулінарія з місцевими варіаціями, зокрема борщі з салом та свининою. Готельно-ресторанний комплекс «Resto Park Традиція» (Харківщина) функціонує в стилі суто українських традицій.

6. Полісся (Житомирська, Волинська, Рівненська області). Для туристичних дестинацій характерні страви приготовані на основі борошна, картоплі та риби, а також використовуються гриби, ягоди та інші природні ресурси лісу. Поліська кухня включає пельмені, різноманітні запіканки, каші. Архітектура і побут місцевих жителів також зберегли свою автентичність, зокрема хатки з брусів, покрівлі з соломі і традиційні рушники. Готельно-ресторанний комплекс «Хуторок Чудодієво» (Житомирщина) розташований на березі озера в оточенні хвойного лісу. Інтер'єр виконаний в народному стилі з використанням натуральних матеріалів. Пропонується авторська українська кухня, всі страви готуються на дровах в справжній українській печі. Функціонує пасіка «Пчеландія».





7. Північна Україна (Чернігівська та Сумська області). В межах туристичних дестинацій популярні страви, що містять крупи, м'ясо та овочі. Наприклад, рибні страви на основі місцевих річок і озер, традиційний борщ, деруни, піріжки, різноманітні запечені страви. Чернігівська та Сумська області зберегли безліч автентичних архітектурних елементів, зокрема дерев'яних церков, стародавніх обрядових традицій. Готельно-ресторанний заміський комплекс «Сакраменто» (Сумська область) розташовано у сосновому лісі на березі річки Десна, характерні затишні стилізовані будинки, вишукана кухня, морепродукти на ватрі, крафтові напої власного виробництва.

8. Центральна Україна (Київська, Черкаська, Кіровоградська області) є важливим осередком збереження класичних українських кулінарних традицій. В туристичних дестинаціях популярні такі страви, як вареники з картоплею та сиром, борщ, каша, сало з часником, гречаники, ковбаси. Архітектура має чіткі національні особливості, зокрема церкви в стилі бароко, дерев'яні сільські будинки з характерними різьбленими деталями. Готельно-ресторанний комплекс «Трипільський маєток» (Київщина) вишуканий в концепції трипільської культури та стародавніх страв.

9. Запорізька та Дніпропетровська області – туристичні дестинації вносять свій внесок у загальну картину автентичності України, зберігаючи національні традиції, кухню та ремесла, що мають давнє коріння в історії; є символом козацької спадщини і важливим центром культурної та історичної автентичності. В регіонах зберігаються численні історичні пам'ятки, пов'язані з козацьким рухом, а також козацькі традиції в гастрономії, ремеслах і побуті; природні багатства та екологічна автентичність – використання місцевих природних ресурсів, зокрема річкових продуктів, в гастрономії, а також розвиток туризму на основі природних та історичних пам'яток. Важливу роль відіграють не лише традиції сільського господарства та народного мистецтва, але й індустріальна спадщина, що визначає унікальний вигляд і характер. Готельно-ресторанний комплекс «Запорізька Січ» (м. Запоріжжя) функціонує в козацькому стилі з кулішем та варениками.

Також, до окупації м. Мелітополь яскравим прикладом автентичності є караїмський етнографічний культурний центр «Кале» у складі якого функціонували ресторан Крим і кафе Чир-Чир. Окрім, дегустації багатьох національних страв традиційної кухні відвідувачам пропонували участь у майстер-класах з виготовлення караїмських піріжків – ет аяклар (караїмський піріжок з м'ясом) [11].

Введення воєнного стану в Україні в наслідок повномасштабного вторгнення росії безпосередньо вплинуло на всю економіку країни, в тому числі на організацію діяльності підприємств туристичної індустрії, функціонування туристичних дестинацій [1]. Серед низки існуючих проблем автентичного готельно-ресторанного бізнесу зазначимо:

1. Зниження туристичного потоку. Воєнний стан в Україні та повномасштабна війна значно зменшили кількість як внутрішніх, так і іноземних



туристів. Першочергово, це спричинено проблемами безпеки, а відповідно не можливістю відвідування певних туристичних дестинацій, пошкодженням інфраструктури та загальним скороченням економічної активності підприємств туристичної індустрії. У результаті автентичні готельно-ресторанні комплекси, орієнтовані на прийом туристів, зазнають значних фінансових втрат, оскільки одна з основних цілей є залучення туристів для підтримки місцевої економіки.

2. Проблеми з фінансуванням та інвестиціями. В умовах війни важко залучити інвестиції для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки ринок став більш ризикованим і менш привабливим для інвесторів. Банківські кредити стають недоступними через високі процентні ставки, нестабільність фінансових установ і курсів валют. Власники автентичних закладів стикаються з дефіцитом коштів для ремонту, щодо покращення інфраструктури та оновлення матеріально-технічної бази.

3. Логістичні проблеми та нестача ресурсів. Функціонування автентичних готельно-ресторанних комплексів залежить від місцевих ресурсів і постачальників. Під час війни, в наслідок руйнації транспортних шляхів сполучення ускладнено процес доставки продуктів, обладнання, інших необхідних товарів, що суттєво впливає на якість сервісного обслуговування та можливість варіативності меню в закладах харчування. Проблеми з постачанням традиційних продуктів з інших регіонів України або із-за кордону призводять до втрати автентичності певних пропонованих страв і напоїв.

4. Проблеми безпеки персоналу підприємств туристичної індустрії і відвідувачів. У багатьох туристичних дестинаціях, в межах яких ведуться активні бойові дії, створення і забезпечення безпеки для персоналу та туристів є надзвичайно складним завданням. На перший план виходить потреба в захисті та відновленні інфраструктури, що також ставить під загрозу довгострокові перспективи розвитку таких закладів як готельно-ресторанні комплекси.

5. Мінімізація державної підтримки. Держава в умовах війни намагається допомогти підприємцям через певні програми лояльності, але більшість малих і середніх підприємств у сфері гостинності, зокрема автентичні готельно-ресторанні комплекси, не отримують належної підтримки. Без спеціальних державних ініціатив (наприклад, фінансування ремонтів, субсидії на оплату праці тощо) багато закладів не зможуть продовжувати свою діяльність.

Незважаючи на вище зазначені проблеми, які сьогодні існують в автентичному готельно-ресторанному бізнесі після завершення воєнного стану основними напрямками підвищення ефективного функціонування даних підприємств в Україні мають стати:

1. Активне відновлення внутрішнього туризму. Українці, з огляду на зростаючий патріотизм, прагнутимуть подорожувати Україною, вивчаючи її



культурні та гастрономічні особливості. Тому, готельно-ресторанні комплекси, які орієнтовані на автентичність матимуть великий потенціал для задоволення попиту на унікальні та неповторні туристичні продукти.

2. Акцент значної уваги туристів на багату культурну спадщину України. Готельно-ресторанний бізнес, який використовує автентичні елементи, стане важливим інструментом для розвитку культурного, гастрономічного і сільсько-го туризму. Власники таких закладів можуть розробити нові туристичні маршрути і екскурсійні програми, що включають відвідування автентичних готельно-ресторанних комплексів, дегустацій місцевих продуктів та страв, участь у майстер-класах із виробництва крафтової продукції, подієвих святах та гастрономічних фестивалях [2].

3. Збереження та відновлення культурної і гастрономічної ідентичності. Після війни важливим є відновлення культурних традицій, національних кухонь тощо. Автентичні готельно-ресторанні комплекси можуть стати осередками збереження історії і культури, а також національних рецептів і ремесел. Підтримка місцевих виробників брендових продуктів та ремісників стане важливим фактором у створенні стійких бізнес-моделей для таких закладів в туристичних дестинаціях.

4. Сучасні тенденції в туризмі свідчать про зростаючий попит на екологічний і сталий туризм. У післявоєнний період важливо буде поєднати автентичність з екологічними ініціативами: використання місцевих екологічно чистих продуктів, органічних страв та збереження природного середовища. Зазначимо, що це може стати не лише трендом, але й важливою конкурентною перевагою для автентичних готельно-ресторанних комплексів в туристичних дестинаціях країни.

5. Відновлення стабільності та безпеки сприятимуть зміцненню українського туристичного ринку для іноземних відвідувачів. Україна, з її багатою історією, природними красотами та культурною спадщиною матиме потенціал для залучення значної кількості міжнародних туристів. Автентичні готельно-ресторанні комплекси, які пропонують унікальний досвід, можуть стати важливим елементом такого процесу, приваблюючи туристів через екзотичність та культурну автентичність туристичних дестинацій.

6. Цифровізація та нові технології в сфері гостинності. В умовах цифрової трансформації готельно-ресторанний бізнес може застосовувати інноваційні технології для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації своїх операцій. Просування автентичних туристичних продуктів включає онлайн-бронювання, електронні меню, використання соціальних мереж та ін. Цифровізація допоможе залучити нову аудиторію, включаючи туристів різних вікових груп і соціального статусу, розширити доступ до автентичних сервісів.

Висновки. В умовах глобалізації та стандартизації туристичних продуктів створення унікальних і автентичних пропозицій є необхідним для підвищення конкурентоспроможності української туристичної індустрії та для збереження місцевої історії, культури, традицій і національних кухонь.



Проблеми, з якими стикається автентичний готельно-ресторанний бізнес під час війни, включають зниження туристичного потоку через безпекові ризики, складнощі з фінансуванням та інвестиціями, руйнування інфраструктури та логістичні труднощі, а також зниження рівня державної підтримки.

Після завершення війни автентичний готельно-ресторанний бізнес в Україні має великий потенціал для відновлення. Підвищення попиту на внутрішній туризм, збереження культурної і гастрономічної спадщини, збільшення кількості іноземних туристів, а також сталий розвиток, впровадження інноваційних технологій обслуговування є важливими напрямками для подальшого розвитку туристичної індустрії [12]. Окрім того, відновленню та збільшенню кількості автентичних готельно-ресторанних комплексів сприятимуть: стабільність та безпека в країні, вдосконалення нормативно-правової бази туризму, підтримка місцевих виробників та ремісників, впровадження екологічних ініціатив, цифровізація бізнес-процесів та інвестиції в туристичну галузь.

Популяризація культурних та гастрономічних традицій України через готельно-ресторанні комплекси сприятиме не лише розвитку туризму, але й допоможе зберегти національну ідентичність, що є важливими елементами туристичних дестинацій України.

Література:

1. Арсененко І. А., Донець І. А., Донченко І. А., Непша О. В. Туристичні дестинації України: виклики та можливості в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. № 2(56). С. 63-73.
2. Beidyk O., Donets I., Arabadji O., Arsenenko I. Intangible cultural heritage of Ukraine: scientific and practical significance, structure, and development prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2024. № 33(1). pp 35-43.
3. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. Вип. 31. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153> (дата звернення 20.03.2025)
4. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5/6. С. 57–62.
5. Дейнега І. О., Дейнега О. В., Трофімчук О. Р. Розвиток підприємницького середовища ресторанного бізнесу в умовах зовнішніх викликів. *Via Economica*. 2022. № 1. С. 49-55. URL: <https://surl.li/ysdbif> (дата звернення 23.03.2025)
6. Кохан М. О., Бірюкова Ю. А., Шпарик Я. Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3155> (дата звернення 27.03.2025)
7. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96.
8. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №11-12. С. 300-301.





9. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68)

10. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. № 33. 2022. С. 66-70.

11. Арабаджи О.С. Традиція приготування караїмських пиріжків (ет' аяк'лак'ь) – рецепти караїмів Мелітополя як елемент нематеріальної культурної спадщини Запорізького краю. *Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації* : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф.- фестиваль, Київ, 25-26 жовт., 2018 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2018. С.338-343.

12. Arsenenko I., Arabadzi E., Donets I. Cultural and natural heritage as a factor of tourism development. *Rozwój nowoczesnej edukacji i nauki – stan, problemy, perspektywy. Tom 6: Projektowanie badań społecznych i humanistycznych: monografia zbiorowa* / Redakcja naukowa: J. Grzesiak, I. Zymomrya, V. Ilnytskyj. Konin – Użhorod – Przemyśl – Chersoń: Poswit, 2021. S. 181-191.

References:

1. Arsenenko, I. A., Donets, I.A., Donchenko, I.A. & Nepsha, O.V. (2025). Turystychni destynatsii Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh voiennoho stanu [Tourist destinations in Ukraine: challenges and opportunities under martial law]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 2(56), 63-73. [in Ukrainian].

2. Beidyk, O., Donet, I., Arabadji, O. & Arsenenko, I. (2024). Intangible cultural heritage of Ukraine: scientific and practical significance, structure, and development prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 33(1), 35-43. [in English].

3. Veselovska, T. Ye. (2024). Vplyv viiny na restrukturyzatsiiu hotelno-restorannykh posluh v Ukraini [The impact of war on the restructuring of hotel and restaurant services in Ukraine] *Akademichni vizii – Academic visions*, 31. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153> [in Ukrainian].

4. Hrebenuk, H. M., Charkina, T. Yu., Martseniuk, L. V. & Pikulina, O. V. (2021). Innovatsiinyi pidkhid do rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh kryzy [Innovative approach to the development of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in the crisis]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 6, 57-62. [in Ukrainian].

5. Deineha, I. O., Deineha, O. V. & Trofimchuk, O. R. (2022). Rozvytok pidpriemnytskoho seredovyscha restorannoho biznesu v umovakh zovnishnikh vyklykiv [Development of the restaurant business environment in the face of external challenges]. *Via Economica – Via Economica*, 1, 49-55 [in Ukrainian].

6. Kokhan, M. O., Biriukova, Yu. A. & Shparyk, Ya. Ya. (2023). Stratehichnyi potentsial hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin [Strategic potential of the hotel and restaurant business in Ukraine in times of uncertainty and rapid change]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 57. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3155> [in Ukrainian].

7. Morhulets, O. B. & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restorannyi biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pisliavoiennyi period [Hotel and restaurant business in Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – The tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 8, 88-96 [in Ukrainian].

8. Nosyriev, O. O. (2022). Konkurentospromozhnist ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Competitiveness and innovative development of enterprises of hotel, restaurant and tourism business]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 11-12, 300-301 [in Ukrainian].



9. Nosyriev, O., Dedilova, T. & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1 (26), 55-68) [in Ukrainian].

10. Sydorenko, T. M. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannia hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of functioning of the hotel and restaurant business under martial law]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 33, 66-70 [in Ukrainian].

11. Arabadzhy, O.S. (2018). Tradytsiia pryhotuvannia karaimskykh pyrizhkiv (et' aiak'ylak') – retsepty karaimiv Melitopolia yak element nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Zaporizkoho kraiu [The tradition of making Karaite pies (et' ayak' lak) - recipes of the Karaites of Melitopol as an element of the intangible cultural heritage of the Zaporizhzhia region]. *Nematerialna kulturna spadshchyna yak suchasnyi turystychnyi resurs: dosvid, praktyky, innovatsii – Intangible cultural heritage as a modern tourist resource: experience, practices, innovations: Proceedings of the II International scientific and practical conference and festival*, (pp.338-343). Kyiv: KNUK &M [in Ukrainian].

12. Arsenenko, I., Arabadzi, E. & Donets, I. (2021). Cultural and natural heritage as a factor of tourism development. *Rozwój nowoczesnej edukacji i nauki – stan, problemy, perspektywy. Tom 6: Projektowanie badań społecznych i humanistycznych: monografia zbiorowa* (pp.181-191). Konin – Użhorod – Przemyśl – Chersoń: Poswit [in English].



УДК 330.005

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-757-764](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-757-764)

Гавадзин Наталія Олегівна к.е.н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування, ЗВО “Університет Короля Данила”, м. Івано-Франківськ, тел.: (050) 661-57-02, <https://orcid.org/0000-0002-5662-2939>

Клубук Андрій Ігорович аспірант спеціальності “Економіка” кафедри управління та адміністрування, ЗВО “Університет Короля Данила”, м. Івано-Франківськ

Зелінський Ігор Адамович аспірант спеціальності “Економіка” кафедри управління та адміністрування, ЗВО “Університет Короля Данила”, м. Івано-Франківськ

Пасічник Всеволод Васильович аспірант спеціальності “Економіка” кафедри управління та адміністрування, ЗВО “Університет Короля Данила”, м. Івано-Франківськ

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У наш час штучний інтелект (ШІ) суттєво впливає на те, як ми працюємо. Саме він стає рушійною силою для підвищення продуктивності в багатьох економічних секторах. У статті розглядається актуальна проблема формування економічних структур, зокрема в умовах зростаючої цифрової трансформації. У фокусі дослідження – аналітика впливу штучного інтелекту (ШІ) на основні галузі економіки та визначення перспектив подальшого розвитку. В умовах глобальної невизначеності, включаючи пандемії, геополітичну напруженість і технологічні зміни, цифровий вимір, зокрема ШІ, розглядається як ключовий фактор забезпечення стійкості та адаптивності економічних систем. Автори акцентують увагу на тому, що інновації, наукові дослідження та штучний інтелект виступають стратегічними чинниками для збереження конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку.

У статті аналізуються останні дослідження, доповіді міжнародних організацій (ЮНЕСКО, McKinsey, Accenture, PwC) та прогнози щодо розвитку ШІ, які свідчать про його суттєвий вплив на трансформацію бізнесу, галузей і ринку праці. Проведено порівняльний аналіз впровадження ШІ у виробництві, охороні здоров'я, фінансах, агросекторі та логістиці. Підкреслено значне зростання продуктивності, ефективності та зниження витрат завдяки застосуванню інструментів ШІ. Увага приділяється питанням етичного управління



III, необхідності перепідготовки кадрів та адаптації освітніх систем до нових реалій. Автори наголошують, що довгостроковий успіх цифрової трансформації можливий лише за умов комплексного підходу – технологічного, освітнього, управлінського та соціального. Стаття сфокусована на ролі штучного інтелекту у побудові стійких економік майбутнього та окреслює вектори подальших досліджень у напрямку ефективного впровадження III в різних секторах національної та глобальної економіки.

Ключові слова: Штучний інтелект (ШІ), продуктивність, цифрова трансформація, стійкість, економічні структури, інновації, ринок праці

Havadzyn Nataliia Olehivna Ph.D. in Economics, Associate Professor, Professor of Management and Administration Department, King Danylo University, Ivano-Frankivsk, tel.: (050) 661-57-02, <https://orcid.org/0000-0002-5662-2939>

Klubuk Andrii Ihorovych PhD Student in Economics, Department of Management and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk

Zelinskyi Ihor Adamovych PhD Student in Economics, Department of Management and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk

Pasichnyk Vsevolod Vasylovych PhD Student in Economics, Department of Management and Administration, King Danylo University, Ivano-Frankivsk

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON LABOR PRODUCTIVITY ACROSS VARIOUS ECONOMIC SECTORS

Abstract. Nowadays, artificial intelligence (AI) significantly influences the way we work. It is becoming a driving force in boosting productivity across many economic sectors. The article addresses the pressing issue of shaping economic structures, particularly in the context of growing digital transformation. The focus of the study is the analysis of AI's impact on key sectors of the economy and identifying prospects for further development. In a context of global uncertainty – including pandemics, geopolitical tensions, and technological shifts – the digital dimension, especially AI, is considered a key factor in ensuring the resilience and adaptability of economic systems. The authors emphasize that innovation, scientific research, and artificial intelligence are strategic drivers of competitiveness and sustainable economic development.

The article analyzes recent studies, reports by international organizations (UNESCO, McKinsey, Accenture, PwC), and forecasts related to AI development, all of which indicate its profound impact on the transformation of business, industries, and the labor market. A comparative analysis is conducted on AI implementation in manufacturing, healthcare, finance, agriculture, and logistics. The



article highlights significant improvements in productivity and efficiency, as well as cost reductions enabled by AI tools. Special attention is given to the ethical governance of AI, the need for workforce retraining, and the adaptation of educational systems to new realities. The authors stress that the long-term success of digital transformation is only possible through an integrated approach – technological, educational, managerial, and social. The article focuses on the role of artificial intelligence in building resilient economies of the future and outlines further research directions for effective AI integration across national and global economic sectors.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Productivity, Digital Transformation, Resilience, Economic Structures, Innovation, Labor Market

Постановка проблеми. Економічні структури, стійкі до шоків. В епоху глобальної невизначеності, від пандемій до геополітичної напруженості цифровий вимір є ключовим фактором забезпечення, щоб економіка могла протистояти кризам та оговтуватися від них. Зосередження уваги на інструментах штучного інтелекту (ШІ) у майбутньому є очевидною стратегією. Уряди в усьому світі розуміють, що для сприяння конкурентоспроможності і довгострокового економічного зростання, вони повинні зміцнювати економічні структури, що засновані на знаннях, і зосереджені на підтримці екосистеми з питань інновацій, досліджень і розробок. Це означає, що інновації є основним рушієм, для заохочення творчості і відіграють вирішальну роль у сприянні передачі технологій, залучення інвестицій і розвитку культури, необхідної для сталого розвитку. Окрім економічних переваг ШІ, розвивається майбутнє на ринку праці, а саме, необхідно буде знайти нові способи підтримки людей можливості отримувати базовий дохід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У складному світі, який зустрічається з великими суспільними змінами пов'язаними із цифровими технологіями ЮНЕСКО робить внесок для побудови стійких економік та суспільств, шляхом управління суспільними перетвореннями та зміцненням науково-політичних зв'язків, етичним управлінням новими технологіями, зокрема застосуванням штучного інтелекту, а також шляхом зміцнення довіри до науки [1].

У більш помітному масштабі, прогнозується, що ШІ і квантові обчислення забезпечать переформатування та, ймовірно, зруйнують окремі промисловості, водночас, забезпечуватимуть створення нових, що по-іншому впливатимуть на наші відчуття мети, розуміння роботи та доходу [2, 3].

Очікується, що лише генеративний штучний інтелект принесе понад 4,4 трильйона доларів у світову економіку [4] Відповідно до індексу Pulse of Change Accenture, темпи змін у бізнесі зросли на 183% між 2019 і 2024 роками, із зростанням на 33% лише у 2023 році, головним чином завдяки технологіям генеративного ШІ [5]. Хоча квантові обчислення здаються далекими,



технології швидко розвиваються і, як очікується, дозволять із більшою швидкістю та точністю вирішувати проблеми із складними мультимодальними зв'язками, що призведе до виняткової операційної та транзакційної оптимізації та безпеки [6].

Великі компанії починають вносити організаційні зміни, спрямовані на отримання майбутньої цінності від ШІ покоління. Останнє глобальне дослідження McKinsey щодо ШІ показує, що організації починають вживати заходів, які сприяють кінцевому результату, наприклад, змінюючи робочі процеси під час розгортання генного ШІ та призначаючи керівників вищої ланки на критичні посади, такі як нагляд за управлінням ШІ. Отримані дані також показують, що організації працюють над пом'якшенням зростаючого набору ризиків, і наймають на нові посади, пов'язані із ШІ, одночасно перенавчаючи співробітників для участі в його розгортанні. Компанії з річним доходом не менше 500 мільйонів доларів змінюються швидше, ніж менші організації. Загалом використання ШІ, продовжує набирати обертів: більше трьох чвертей респондентів зараз кажуть, що їхні організації використовують ШІ принаймні в одній бізнес-функції. Зокрема, стрімко зростає використання ШІ покоління [7].

В бізнесі розробляються інструменти самооцінки для того, щоб допомогти компаніям запровадити надійні практики управління розробкою та використанням систем ШІ, до прикладу AI Management Essentials (AIME) - інструмент призначений не для оцінки самих продуктів або послуг ШІ, а скоріше для оцінки організаційних процесів, які діють для забезпечення відповідального розвитку та використання цих продуктів [8].

Мета статті – аналітика впливу ШІ на галузі економіки та формування перспектив розвитку у цьому ж напрямку.

Виклад основного матеріалу. За останнє десятиліття технології ШІ стрімко розвиваються, що відображається на економічних показниках підприємств. Наприклад, за даними McKinsey & Company очікується, що застосування ШІ дозволить підвищити виробничу продуктивність під впливом оптимізації процесів на 1,4–2,6 % на рік у середньостроковій перспективі [9]. Також дослідження IDC прогнозують, що глобальні інвестиції в ШІ зростуть до 500 млрд доларів США до 2024–2025 років [10].

Розглянемо вплив ШІ окремі галузі економіки.

Виробництво. За оцінками [9, 11], впровадження ШІ у виробничі процеси дозволить до 2030 року знизити виробничі витрати до 20% та підвищити продуктивність праці до 30%. Глобальний ринок гуманоїдних роботів може досягти приблизно \$38 млрд до 2035 року, що свідчить про значну трансформацію виробничих і сервісних процесів. До прикладу процес розроблення програмного забезпечення: один із випадків застосування генеративного ШІ у Amazon дозволив заощадити еквівалент близько 4500 років роботи розробників, що свідчить про потенціал таких технологій у





прискоренні процесів та зниженні витрат на розробку. Щорічний приріст продуктивності за рахунок оптимізації процесів: 1,4–2,6% [9]. Застосування інструментів ІІІ у виробництві можливе при застосуванні технологій роботизації, систем машинного зору, предиктивного обслуговування і ін. [12].

Охорона здоров'я. У медичному секторі ІІІ використовується для більш швидшої та точної діагностики, що може збільшити точність аналізів на 15–20% [11, 13]. Відтак, прогнозується, що до 2040 року персоналізована медицина із використанням ІІІ дозволить знизити смертність від хронічних захворювань на 10–15% [11]. Можливе також, застосування ІІІ і для аналізу медичних зображень, геноміки, ведення електронних медичних карток [13].

Фінанси. Застосування ІІІ в фінансах сприяє зниженню операційних витрат на 10–15% та підвищенню доходності банків до 25% до 2030 року [11, 12, 13]. Основними можливими напрямками також є виявлення шахрайства, алгоритмічний трейдинг, управління ризиками. Дані РwС [12] свідчать, що використання ІІІ перевищує традиційні методи на 20%.

Аграрний сектор. Застосування дронів та систем ІІІ забезпечує підвищення врожайності на 10–20% [9]. Прогнозується, що до 2050 року автономні аграрні системи матимуть можливість знизити витрати на виробництво до 30% [11]. Найвагомішими перевагами використання ІІІ серед інших є: точний моніторинг ґрунту, прогнозування погодних умов, оптимізація внесення добрив [13].

Логістика. Інтеграція ІІІ в логістичні процеси дозволяє оптимізувати маршрути доставки, що забезпечує економію часу до 40% та зниження логістичних витрат на 15–25% [11, 12, 13]. Сферами використання ІІІ у логістиці є автоматизоване управління складів, системи прогнозування попиту, моніторинг вантажів.

На основі проведеного дослідження авторами сформовано схему, яка відображає вплив ІІІ на продуктивність праці у галузях економіки.

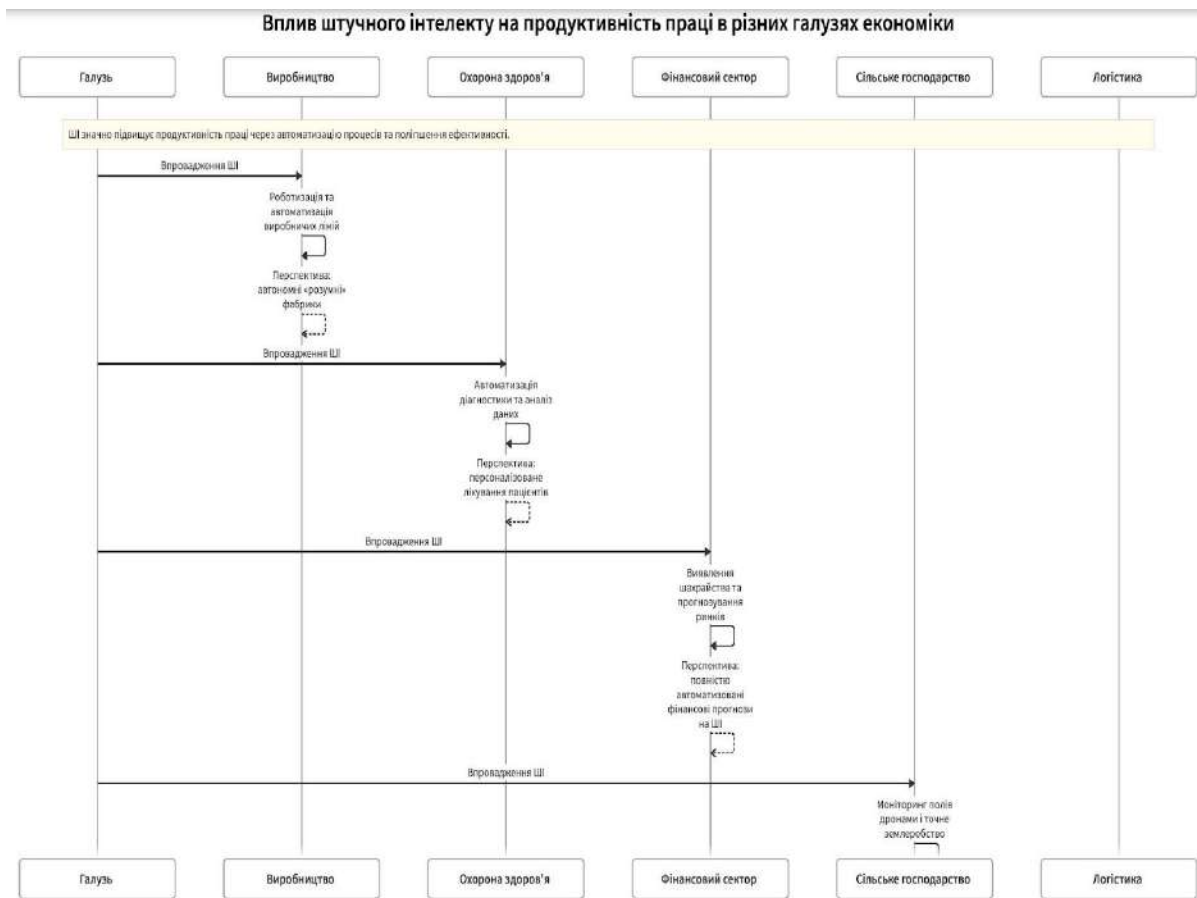


Рис. 1. Вплив ШІ на продуктивність праці у галузях економіки
*Розроблено авторами

Хоча ШІ приносить багато користі, він також є причиною нових викликів, як от необхідність навчання персоналу новим навичкам, що стає дедалі актуальнішим питанням сьогодення. Відтак, освітні системи мають швидко адаптовуватися до таких змін.

Висновки. Штучний інтелект має потенціал значно підвищити продуктивність праці в ключових галузях економіки за рахунок автоматизації та оптимізації процесів. Прогнози свідчать про можливий щорічний приріст продуктивності на рівні 1,4–2,6 % у виробничому секторі і скорочення логістичних витрат до 25 % протягом наступних 10–20 років. Реалізація потенціалу ШІ вимагає не лише технологічних інвестицій, а й змін щодо перепідготовки персоналу та вирішення етичних питань.

Література:

1. Сайт “FUTURE OPPORTUNITIES REPORT THE GLOBAL 50 SPECIAL EDITION YOUTH AND FUTURE GENERATIONS” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2024/09/The-Global-50-Youth-And-Future-Generations-ENG.pdf>
2. Сайт “THE GLOBAL 50” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dubaifuture.ae/the-global-50>



3. Сайт “FUTURE OPPORTUNITIES REPORT. THE GLOBAL 50” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2025/03/The-Global-50-2025-Eng.pdf>
4. Yee, L., Chui, M., Singla, A., Sukharevsky, A. and Hazan, E. (2023) ‘How generative AI could add trillions to the global economy’. World Economic Forum, 14 July. www.weforum.org/stories/2023/07/generative-ai-could-add-trillions-to-global-economy
5. Сайт “Accenture (2024)” ‘Pulse of Change: 2024 Index’. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Pulse-of-Change-2024-Index-Executive-Summary.pdf
6. Jaschke, S. et al. (2023) ‘Myths, applications & impacts of quantum computing: What should businesses do to prepare for the quantum future?’. Arthur Little. September. www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/myths-applications-impacts-quantum-computing)
7. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
8. Сайт “Guidance for using the AI Management Essentials tool” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/government/consultations/ai-management-essentials-tool/guidance-for-using-the-ai-management-essentials-tool>).
9. Сайт “McKinsey & Company. (2020). "The Future of Work in Europe.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>
10. Сайт “International Data Corporation (IDC). (2021). “Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idc.com/>
11. Сайт “Accenture. (2019). “Technology Vision 2025” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Tech-Vision-2025.pdf>
12. Сайт “PwC. (2018). “Will Robots Really Steal Our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/>
13. Сайт “World Economic Forum. (2021). “The Future of Jobs Report 2020.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

References:

1. Site “FUTURE OPPORTUNITIES REPORT THE GLOBAL 50 SPECIAL EDITION YOUTH AND FUTURE GENERATIONS” Retrieved from <https://www.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2024/09/The-Global-50-Youth-And-Future-Generations-ENG.pdf> [in English]
2. Site “THE GLOBAL 50” Retrieved from <https://www.dubaifuture.ae/the-global-50> [in English]
3. Site “FUTURE OPPORTUNITIES REPORT. THE GLOBAL 50” Retrieved from <https://www.dubaifuture.ae/wp-content/uploads/2025/03/The-Global-50-2025-Eng.pdf> [in English]
4. Yee, L., Chui, M., Singla, A., Sukharevsky, A. and Hazan, E. (2023) ‘How generative AI could add trillions to the global economy’. World Economic Forum, 14 July. www.weforum.org/stories/2023/07/generative-ai-could-add-trillions-to-global-economy
5. Site “Accenture (2024)” ‘Pulse of Change: 2024 Index’. Retrieved from www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Pulse-of-Change-2024-Index-Executive-Summary.pdf [in English]
6. Jaschke, S. et al. (2023) ‘Myths, applications & impacts of quantum computing: What should businesses do to prepare for the quantum future?’. Arthur Little. September. www.adlittle.com/en/insights/viewpoints/myths-applications-impacts-quantum-computing)
7. Site “The state of AI: How organizations are rewiring to capture value” Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> [in English]



8. Site “Guidance for using the AI Management Essentials tool” Retrieved from <https://www.gov.uk/government/consultations/ai-management-essentials-tool/guidance-for-using-the-ai-management-essentials-tool>). [in English]

9. Site “McKinsey & Company. (2020). “The Future of Work in Europe.” Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights> [in English]

10. Site “International Data Corporation (IDC). (2021). “Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide.” Retrieved from <https://www.idc.com/> [in English]

11. Site “Accenture. (2019). “Technology Vision 2025” Retrieved from <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Tech-Vision-2025.pdf>, [in English]

12. Site “PwC. (2018). “Will Robots Really Steal Our Jobs? An International Analysis of the Potential Long Term Impact of Automation.” Retrieved from <https://www.pwc.com/> [in English]

13. Site “World Economic Forum. (2021). “The Future of Jobs Report 2020.” Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> [in English]



УДК 658.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-765-774](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-765-774)

Гачко Богдан Мирославович аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглянуто важливі питання, що стосуються виникнення, розвитку та впровадження процесного підходу в управлінні сучасними підприємствами. Процесний підхід є важливим етапом еволюції управлінських теорій, який дозволяє підвищити ефективність підприємства, орієнтуючи його на безперервне вдосконалення внутрішніх процесів. Автор статті досліджує сутність процесного підходу, визначають його передумови, а також етапи еволюції, що дозволяють ефективно застосовувати цей підхід у сучасних умовах економічної діяльності. Зокрема, у статті розглядаються різні підходи до управління підприємствами в різні історичні періоди, починаючи від доіндустріального, індустріального та до постіндустріального етапів, що демонструє розвиток теоретичних основ управління. Особлива увага в статті приділяється порівнянню двох основних підходів до управління — функціонального та процесного. Автор визначає, що на відміну від функціонального підходу, який зосереджує увагу на окремих функціях підприємства, процесний підхід ставить акцент на взаємозв'язках між процесами і результатами, орієнтуючи підприємство на досягнення ефективних результатів через оптимізацію всіх процесів, що відбуваються в організації. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність і знижувати витрати. Важливим аспектом статті є аналіз поняття «бізнес-процес».

Автор наводить різні визначення цього терміна, запропоновані відомими вченими, а також формулюють власне визначення, яке включає в себе ключові компоненти бізнес-процесу, такі як наявність чітко визначених вхідних та вихідних елементів, а також відповідальних за їх виконання. Підкреслюється, що бізнес-процес є сукупністю взаємопов'язаних дій, які спрямовані на задоволення потреб зовнішнього споживача, що є важливим критерієм ефективності функціонування підприємства. Загалом, стаття пропонує глибокий аналіз процесного підходу в управлінні, даючи цінні рекомендації для підприємств, які прагнуть досягти високої ефективності і конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Автор надає не тільки теоретичні знання, але й практичні поради щодо впровадження процесного підходу в управлінські практики, що є важливим для подальшого розвитку національних та міжнародних підприємств.



Ключові слова: функціональний підхід, процесний підхід, бізнес-процес, види бізнес-процесів, принципи процесного підходу, підприємство.

Hachko Bohdan Myroslavovych Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0007-2367-5376>

PROCESS APPROACH IN BUSINESS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. The article considers important issues related to the emergence, development and implementation of the process approach in the management of modern enterprises. The process approach is an important stage in the evolution of management theories, which allows to increase the efficiency of the enterprise, orienting it to the continuous improvement of internal processes. The author of the article explores the essence of the process approach, determines its prerequisites, as well as the stages of evolution that allow to effectively apply this approach in modern conditions of economic activity. In particular, the article examines different approaches to enterprise management in different historical periods, ranging from pre-industrial, industrial and post-industrial stages, which demonstrates the development of theoretical foundations of management. Particular attention is paid to the comparison of two main approaches to management - functional and process. The author determines that, unlike the functional approach, which focuses on individual functions of the enterprise, the process approach emphasizes the relationships between processes and results, orienting the enterprise to achieve effective results through the optimization of all processes occurring in the organization. This allows enterprises to respond more quickly to changes in the external environment, increase efficiency and reduce costs. An important aspect of the article is the analysis of the concept of "business process".

The author cites various definitions of this term proposed by well-known scientists, and also formulates his own definition, which includes key components of a business process, such as the presence of clearly defined input and output elements, as well as those responsible for their implementation. It is emphasized that a business process is a set of interrelated actions aimed at satisfying the needs of an external consumer, which is an important criterion for the effectiveness of the enterprise. Overall, the article offers an in-depth analysis of the process approach in management, providing valuable recommendations for enterprises that seek to achieve high efficiency and competitiveness in the modern business environment. The author provides not only theoretical knowledge, but also practical advice on implementing the process approach in management practices, which is important for the further development of national and international enterprises, enterprise.

Ключові слова: functional approach, process approach, business process, types of business processes, principles of process approach





Постановка проблеми. Функціонування підприємств в умовах війни вимагає прийняття швидких, гнучких рішень, що неможливо без удосконалення їх управлінської структури. Тривалий час функціональний підхід вважався ключовим для організації як операційної, так і управлінської діяльності на виробничих підприємствах та на підприємствах сфери послуг. Цей підхід дозволяв досягати високої продуктивності, сприяв розвитку професійної спеціалізації, спрощував управлінські процеси, знижував витрати на ресурси, покращував координацію робіт та надавав керівникам підрозділів велику автономію. Однак така структура часто виявляється занадто жорсткою та не здатною адаптуватися до змін у бізнес-середовищі через свою надмірну формалізацію. В результаті підприємства змушені переходити до нових методів управління, серед яких особливу роль відіграє процесний підхід. Цей підхід дає змогу планувати процеси та їх взаємодії, а також гарантує, що процеси отримують необхідні ресурси і належно керуються, при цьому визначаються та впроваджуються можливості для вдосконалення діяльності. Окрім того, процесний підхід допомагає виявляти чинники, які можуть спричинити відхилення від запланованих результатів, та вживати заходів для мінімізації негативних наслідків. За таких умов особливою актуальністю набуває дослідження сутності та особливостей впровадження процесного підходу управління в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія процесного підходу в управлінні діяльністю підприємства детально висвітлюється в наукових та навчальних публікаціях. Проблема процесного підходу до управління підприємством була предметом дослідження багатьох вчених, зокрема Б. Андерсена [5], Т. Давенпорта [6], В. Пономаренко [4], М. Портера [10], М. Робсона [11], Д. Харрінгтона [8], М. Хаммер та Дж. Чампі [7], А. Шеєр [12] та інших провідних науковців. Не беручи до уваги наявність значної кількості публікацій за даною тематикою, навіть основні терміни теорії процесного підходу мають різні інтерпретації, що ускладнює як розуміння, так і впровадження її принципів на практиці.

Мета статті є дослідження сутності поняття «бізнес-процес» для подальшого його використання при переході до процесно-орієнтованої системи управління в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Класики менеджменту зазначають, що процесний підхід в управлінні почав формуватися у 20-х роках XX ст. в межах адміністративної школи, але його розвиток став більш активним у середині 50-х рр. XX ст. [9]. Попри те, що процесно-орієнтований підхід обговорювався в наукових публікаціях, на практиці він не набув широкого застосування до 80-х рр. XX ст. Це змінилося після публікацій робіт таких авторів, як Шеєр А. [12], Портер М. [10], Давенпорт Т. [6], а також Хаммер М. і Чампі Д. [7], що стали поштовхом до впровадження процесного підходу на підприємствах. Термін



«процесне підприємство» вперше запропонував М. Хаммер, який виступив за радикальну реорганізацію операційної моделі сучасних компаній з метою підвищення їх ефективності. Ідеї процесного підходу також пов'язують з А. Файолем, засновником школи адміністративного менеджменту, яка мала на меті розробку універсальних принципів управління для забезпечення успіху організації. Процесний підхід став популярним після того, як знизилась ефективність функціонального підходу на початку 80-х рр. XX ст.

У наукових публікаціях процесний підхід до управління організаціями розглядається як:

альтернатива функціональному підходу, де ключові відмінності між підходами полягають у структурі основних категорій – бізнес-процесу та управлінської функції. Кожен бізнес-процес, на відміну від управлінської функції, має вхід, вихід, а також постачальників і клієнтів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми;

доповнення до функціонального підходу; підхід, схожий на функціональний підхід, до якого можна здійснити поступово. Тобто функції та процеси не є взаємно виключними, а представляють різні абстракції: функція визначає завдання, яке організація має виконати для досягнення своїх цілей, тоді як бізнес-процес є реалізацією цієї функції у часі, способом виконання бізнес-завдання, і показує, як саме функція реалізується.

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів управління наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління

Критерій порівняння	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
Сутність	підхід ґрунтується на ієрархічній структурі організації підприємства, де управління та організація діяльності відбуваються за допомогою окремих структурних одиниць, а взаємодія між ними здійснюється через роботу посадових осіб	підхід, який розглядає діяльність організації як сукупність бізнес-процесів, що взаємопов'язані з цілями та місією компанії
Спрямованість управлінського процесу	на досягнення цілей та вирішення завдань конкретних структурних підрозділів	на кінцевий результат – виробництво продукції, яка має значення для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Об'єкт управління	функції в сфері операційної та управлінської діяльності	бізнес-процеси підприємства, якість та вартість продукції



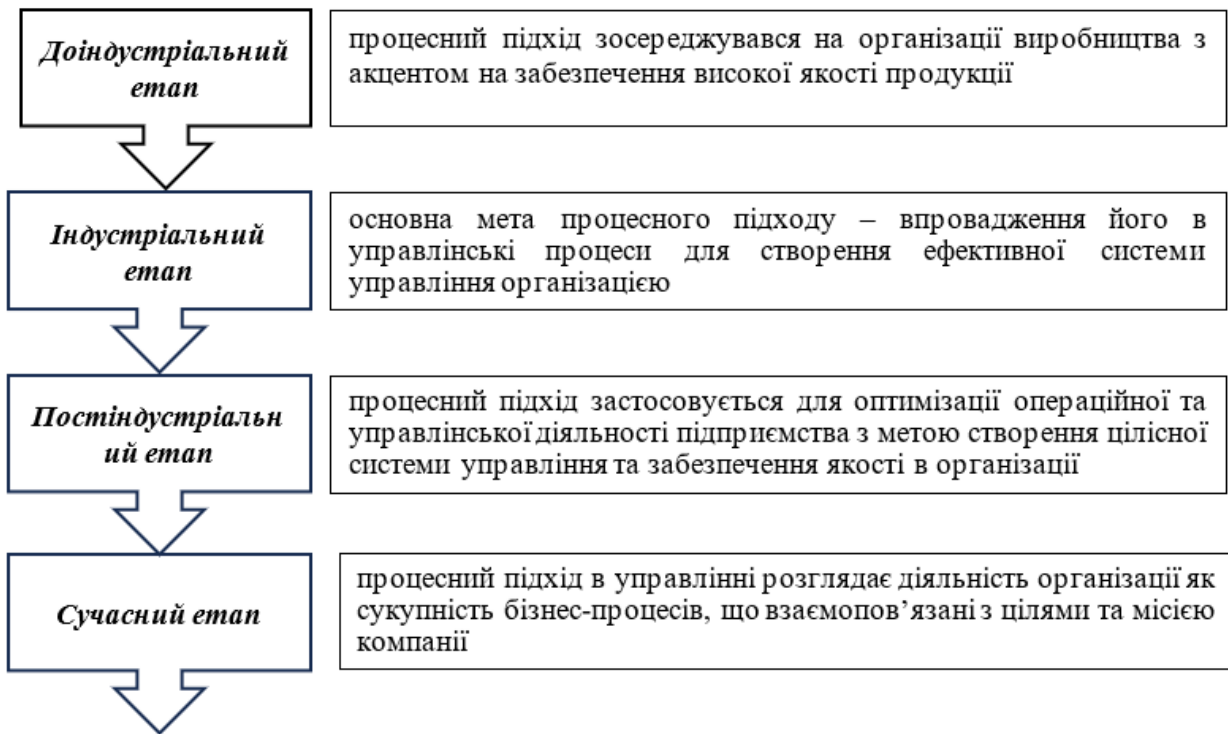
Продовження таблиці 1

1	2	3
Тип організаційної структури управління	жорстка, консервативна, лінійно-функціональна структура управління	гнучка, інноваційна, матрична, програмно-цільова структура управління
Організація взаємодії за певним підходом	виконання функцій в операційній та управлінській сферах діяльності	наявність постачальника та клієнта, чітко визначених меж і тривалості
Спосіб прийняття управлінських рішень та відповідальність за них	багаторівнева структура управління збільшує час, необхідний для прийняття рішень, обмежує креативність та інновації, а також може призводити до спотворення інформації. Відповідальність за рішення несуть керівники структурних підрозділів	управлінські рішення ухвалюються швидко; креативність, інновації та точність інформації є необхідними умовами цього підходу. відповідальність управлінські рішення несе власник бізнес-процесу
Методи мотивації працівників	працівники орієнтовані на досягнення максимальних результатів у межах свого структурного підрозділу та на визнання своїх досягнень з боку безпосереднього керівництва	мотивація заснована на принципах ефективності бізнес-процесів з огляду на потреби зовнішніх та внутрішніх клієнтів
Можливість створення моделі	здатний до формування стандартних елементів управлінської та операційної діяльності підприємства	здатний до розробки бізнес-моделі підприємства та її подальшого тиражування

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вище сказане, можна зазначити, що процесний підхід виник як результат розвитку функціонального підходу. Однак він розглядає управління підприємством не як сукупність окремих функцій, а як безперервний ланцюг взаємопов'язаних процесів. Кожну управлінську функцію слід трактувати як процес, оскільки вона передбачає послідовність взаємозалежних дій. За процесного підходу процес управління є загальною сумою усіх функцій [9]. Згідно з цим підходом, співробітники приймають рішення самостійно та несуть відповідальність за результати, що дає можливість менеджерам швидко реагувати на зміни, підвищуючи ефективність роботи та значущість їхніх ролей у компанії. Впровадження процесного підходу передбачає ефективну горизонтальну взаємодію, оскільки етапи процесу виконуються послідовно, а результат кожного етапу перевіряється наступним етапом, що є кінцевим споживачем продукту.

Становлення процесного підходу відбувалося поетапно (рис. 1).



Джерело: складено автором

Рис. 1. Етапи формування процесного підходу до управління підприємством

Ключове значення в теорії процесного підходу до управління діяльністю підприємств мають питання, що стосуються сутності бізнес-процесу, взаємозв'язків між процесами на підприємстві та в його зовнішньому середовищі, а також удосконалення бізнес-процесів. Поняття «бізнес-процес» є предметом численних наукових досліджень і публікацій серед дослідників і практиків, які займаються процесним підходом. Однак, на сьогоднішній день не існує єдиного погодженого визначення цього терміну. Дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «бізнес-процес» дало можливість згрупувати їх у дві групи: тлумачення «бізнес-процесу» як сукупності певних видів повторювальних дій (М. Робсон [11], Д. Харрінгтон [8], А. Шеєр [12], ISO 9001[2], Т. Давенпорт [6]); сукупність дій, що отримують на вході ресурси та перетворюють їх на виході у продукт, який має цінність для споживача (М. Портер [10], Б. Андерсен [5], М. Хаммер, Дж. Чампі [7], Пономаренко В. [4], Демиденко В. [1]).

Аналіз наведених визначень, дослідження їх змісту, порівняння відмінностей та об'єднання конструктивних аспектів дозволяє виокремити основні характеристики терміну «бізнес-процес»:

метою бізнес-процесу є задоволення потреб зовнішнього споживача, оскільки ані результати, ані ресурси не знаходяться в межах бізнес-системи підприємства, а виходять за її межі;



наявність п'яти основних елементів бізнес-процесу: входу, дій (роботи), виходу, джерел входу та отримувачів виходу.

Зазначимо, що лише деякі науковці вказали на таку характеристику бізнес-процесу, як «керованість». Ми вважаємо, що цей аспект є основоположним для розуміння сутності бізнес-процесу, оскільки без належного управління його існування неможливе. Ключовим управлінським елементом є цілеспрямоване перетворення ресурсів для задоволення потреб споживачів у продуктах (товарах, послугах, ресурсах), а також створення соціально-економічної цінності. Важливою особливістю є також те, що бізнес-процес виходить за межі самого підприємства, починаючи з аналізу ринкових потреб і досягнення задоволення попиту споживачів. Згідно з міжнародними стандартами ISO, основою будь-якого бізнес-процесу є система управління, яка забезпечує планування, координацію, оцінку ефективності та вдосконалення процесу. Якщо система управління не виконує свої функції належним чином або не функціонує взагалі, бізнес-процес припиняє своє існування.

На основі проведеного аналізу, пропонуємо власне визначення *бізнес-процесу* як сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих та керованих процесів (дій, діяльності, функцій і т.д.), спрямованих на створення споживної вартості шляхом трансформації ресурсів на «вході» у продукцію (послуги) а «виході» задля задоволення потреб споживачів та досягненні соціально-економічних ефектів.

У практиці функціонування підприємства бізнес-процеси прийнято розподіляти на чотири основні блоки:

основні бізнес-процеси – процеси, орієнтовані на створення продукту чи надання послуг, які мають споживчу цінність і генерують прибуток для організації. До таких бізнес-процесів відносяться процеси виробництва товарів (робіт, послуг), їх продажу та надання сервісного обслуговування;

забезпечуючі бізнес-процеси – процеси, що забезпечують підтримку основної діяльності та функціонування інфраструктури шляхом надання необхідних ресурсів. До таких бізнес-процесів відносяться закупівля сировини, вхідна та вихідна логістика, технічне та технологічне забезпечення виробництва, проведення маркетингових досліджень та створення безпечного середовища для підприємства;

управлінські бізнес-процеси забезпечують управлінську діяльність як на рівні окремих бізнес-процесів, так і на рівні підприємства в цілому. Результатом управлінських бізнес-процесів є узгоджена робота всіх підрозділів підприємства. До управлінських бізнес-процесів відносяться планування та організація діяльності компанії, контроль, налагодження комунікацій (внутрішніх та зовнішніх), мотивація персоналу та ухвалення рішень;

бізнес-процеси розвитку – процеси, спрямовані на майбутнє з метою вдосконалення компанії в цілому. Це бізнес-процеси, спрямовані на покращення, освоєння нових напрямів та технологій, а також на впровадження



інновацій, а саме: проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, розробка та впровадження інновацій.

Слід зазначити, що визначити чіткі межі між етапами діяльності підприємства та розподілити її на окремі блоки не завжди легко. Набір процесів і рівень їх деталізації для кожного підприємства визначаються індивідуально, з огляду на специфічні потреби. Серед найбільш універсальних процесів можна виокремити процеси розвитку та управління.

Основою процесного підходу є принципи його структурування та функціонування. Ці принципи визначають основні правила, за якими можна організувати ефективну діяльність підприємства, спрямованого на досягнення кінцевого результату.

Процесний підхід базується на таких принципах:

- діяльність підприємства розглядається як набір бізнес-процесів. Цей принцип формує уявлення про організацію як сукупність процесів, що сприяє розвитку нової культури сприйняття підприємства з позиції процесного підходу;

- виконання бізнес-процесів вимагає обов'язкового формалізованого опису або регламентації. Другий принцип процесного підходу підкреслює необхідність регулювання бізнес-процесів, зокрема, через створення документа, що визначає порядок операцій, відповідальність, взаємодію між виконавцями та процедури прийняття рішень щодо вдосконалення процесу.

- кожен бізнес-процес має свого клієнта, як внутрішнього, так і зовнішнього, а також власника – особу, що відповідає за результат процесу. Визначення бізнес-процесу передбачає ідентифікацію клієнта, для якого результат процесу має певну цінність. Окрім клієнта, в кожному бізнес-процесі є власник – керівник, який має відповідні ресурси, управляє процесом і несе відповідальність за його ефективність та кінцеві результати.

- кожен бізнес-процес також має визначені ключові показники, що оцінюють його виконання, результат або вплив на загальні результати діяльності організації [3].

Згідно з цими принципами, впровадження процесного підходу в систему управління дозволяє організації: підвищити ефективність через оптимізацію бізнес-процесів; скоротити час на виконання завдань і збільшити продуктивність; покращити якість продукції чи послуг завдяки стандартизації і контролю процесів; забезпечити більшу гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку або внутрішніх умовах; зменшити витрати та усунути неефективності в процесах; підвищити рівень задоволеності клієнтів через оптимізацію обслуговування та поліпшення якості послуг; забезпечити більшу прозорість управління і покращити контроль за виконанням завдань; залучити персонал до активної участі в реалізації змін і вдосконаленні бізнес-процесів; зміцнити конкурентоспроможність через ефективніше використання ресурсів та швидше реагування на зміни.



Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що зміна умов господарювання, високий рівень конкуренції, прагнення покращити результати діяльності примушують підприємства шукати нові підходи та інструменти для ефективного управління. Багато підприємств в Україні наразі працюють за принципом функціонального підходу. Пропри очевидні переваги, серед яких висока продуктивність праці, розвиток професійна спеціалізація, зниження витрат на матеріальні ресурси і т.д., характерними ознаками функціонального підходу є зарегульованість управлінських процесів та низька здатність адаптації до мінливих умов господарювання. Відтак, підприємства вимушені впроваджувати нові методи управління, серед яких важливе місце займає процесний підхід. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- процесний підхід виник як результат еволюції функціонального, проте він розглядає управління підприємством не як окремі функції, а як безперервну низку взаємопов'язаних процесів;
- формування процесного підходу відбувалось поетапно. Виокремлюють доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний етапи формування. На сучасному етапі розвитку процесний підхід в управлінні розглядає діяльність організації як сукупність бізнес-процесів, що взаємопов'язані з цілями та місією компанії;
- ключове значення в теорії процесного підходу до управління підприємствами мають питання, які пов'язані з визначенням суті бізнес-процесу. Бізнес-процес – сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих та керованих процесів (дій, діяльності, функцій і т.д.), спрямованих на створення споживної вартості шляхом трансформації ресурсів на «вході» у продукцію (послуги) а «виході» задля задоволення потреб споживачів та досягненні соціально-економічних ефектів. Розрізняють основні, забезпечуючі, управлінські бізнес-процеси та бізнес-процеси розвитку. Ключовими особливостями бізнес-процесу є наявність п'яти основних елементів бізнес-процесу та його спрямованість на задоволення потреб зовнішнього споживача.

Література:

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.
2. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
3. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
4. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 240 с.
5. Andersen Bjorn. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press, 2007. 296 p.





6. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
7. Hammer Michael, Champy James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993. 223 p.
8. Harrington H. James, Esseling E. K. C., H. van Nimwegen. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.
9. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. 777 c.
10. Porter M.E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 252 p.
11. Robson Mike, Ullah Philip. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. Gower, 1996. 159 p.
12. Scheer August-Wilhelm. ARIS – Business Process Frameworks. Springer Berlin Heidelberg. 188 c.

References:

1. Demydenko V.V. (2015) Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom. [Business process management as a warehouse process approach to enterprise management.]. *Efektivna ekonomika*. №11. [in Ukr.]
2. *Quality Management Systems. Requirements*. (2015). DSTU ISO 9001-2015 from 31.12.2015. Kyiv: Derzhstandart Ukraine. [in Ukr.]
3. Pererva I.M. (2021). Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom.[Advantages of introducing a process approach to business management]. *Ekonomika i suspilstvo*. №29. [in Ukr.]
4. Ponomarenko V.S., Minukhin S.V., Besedovskyi O.M. (2005) *Mekhanizm pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriemstvi: protsesnyi pidkhid*. [The mechanism for making management decisions in an enterprise: a process approach]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. [in Ukr.]
5. Andersen Bjorn. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press, 2007. 296 p.
6. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
7. Hammer Michael, Champy James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993. 223 p.
8. Harrington H. James, Esseling E. K. C., H. van Nimwegen. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.
9. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. 777 c.
10. Porter M.E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 252 p.
11. Robson Mike, Ullah Philip. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. Gower, 1996. 159 p.
12. Scheer August-Wilhelm. ARIS – Business Process Frameworks. Springer Berlin Heidelberg. 188 c.



УДК 331. 005.95/.96

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-775-790](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-775-790)

Гора Альона Валеріївна кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління персоналом, Центральноукраїнський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Кропивницький, тел.: (067) 595-53-97, <https://orcid.org/0000-0003-4608-3836>

Дідюк Ірина Леонідівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри правознавства, Центральноукраїнський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Кропивницький, тел.: (099) 443-47-19, <https://orcid.org/0000-0002-0594-4946>

Подолька Анатолій Миколайович доктор юридичних наук, професор кафедри правознавства, Центральноукраїнський інститут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Кропивницький, тел.: (067) 442-00-05, <https://orcid.org/0000-0001-9439-1919>

Левченко Вікторія Олексіївна кандидат юридичних наук, доцент кафедри правознавства Центральноукраїнського інституту, Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Кропивницький, тел.: (0522) 27-50-07, <https://orcid.org/0000-0002-2106-6426>

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВЕ ТА ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті здійснено ґрунтовний аналіз трансформаційних змін, які визначають сучасний стан ринку праці України в умовах триваючого військового конфлікту. Дослідження акцентує увагу на ключових тенденціях і аспектах впливу війни на трудові відносини, рівень зайнятості населення та економічну ситуацію в цілому. Особливий фокус спрямовано на такі критично важливі явища, як масштабна втрата робочих місць через руйнування промислових об'єктів і підприємств, стрімке зростання показників безробіття, активізація трудової міграції як всередині країни, так і за її межами, а також погіршення умов праці для багатьох категорій працівників. Визначено систематичне порушення трудових прав учасників трудових відносин. Актуальними є вивчення психологічних наслідків війни для працівників та





розробка ефективних стратегій адаптації економіки до умов військового конфлікту. Окремо розглянуто психологічні наслідки військового конфлікту для робочої сили, зокрема вплив на продуктивність працівників, їхню здатність виконувати професійні обов'язки та готовність адаптуватися до нових, часто нестабільних умов. Цей аспект підкреслює потребу у створенні дієвих механізмів підтримки фізичного й емоційного здоров'я трудового населення. У цьому контексті особливу роль відіграють державні програми, спрямовані на стабілізацію ситуації на ринку праці. Серед них виділяються заходи зі створення нових робочих місць, підтримка національного бізнесу та організація програм підвищення кваліфікації для працівників. Окреслено зміни у правовому регулюванні трудових відносин в Україні. У цьому контексті аналіз охоплює програми підтримки підприємництва, заходи щодо релокації бізнесу в більш безпечні регіони, а також створення можливостей для інтеграції в трудовий процес внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Дослідження визначає значний дефіцит кваліфікованих кадрів через еміграцію та людські втрати. Він аналізує статистичні дані та результати опитувань, пропонуючи заходи для пожвавлення ринку праці за допомогою системного підходу, який враховує демографічні, економічні, освітні та інші фактори. В статті визначена необхідність розроблення комплексної стратегії збереження та розвитку людського капіталу.

Ключові слова: ринок праці, трудові відносини, зайнятість, безробіття, війна, трансформація, психологія, реформи, стратегія, Україна

Hora Alona Valeriivna Ph.D. in Economics, associate professor of Department of Economics and Personnel Management, Central Ukrainian Institute of Private Joint-Stock Company "Interregional Academy of Personnel Management", Kropyvnytsky, tel.: (067) 595-53-97, <https://orcid.org/0000-0003-4608-3836>

Didyuk Iryna Leonidivna Candidate of Law (Ph.D), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law, Central Ukrainian Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, tel.: (099) 443-47-19, <https://orcid.org/0000-0002-0594-4946>

Podolyaka Anatoly Mykolaiovych Doctor of Law Science, Professor of Department of Law, Central Ukrainian Institute of Private Joint-Stock Company "Interregional Academy of Personnel Management", Kropyvnytsky, tel.: (066) 768-96-52, <https://orcid.org/0000-0001-9439-1919>

Levchenko Victoria Oleksiivna Candidate of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Law, Central Ukrainian Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", <https://orcid.org/0000-0002-2106-6426>





ECONOMIC, LEGAL AND PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR LABOR RELATIONS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Abstract. The article provides a thorough analysis of the transformational changes that determine the current state of the Ukrainian labor market in the context of the ongoing military conflict. The study focuses on key trends and aspects of the impact of the war on labor relations, the level of employment of the population, and the economic situation as a whole. Special focus is placed on such critically important phenomena as large-scale job losses due to the destruction of industrial facilities and enterprises, the rapid growth of unemployment rates, the intensification of labor migration both within the country and abroad, and the deterioration of working conditions for many categories of workers. Systematic violations of labor rights of participants in labor relations are identified. The study of the psychological consequences of the war for workers and the development of effective strategies for adapting the economy to the conditions of the military conflict are relevant. The psychological consequences of the military conflict for the workforce are separately considered, in particular the impact on the productivity of workers, their ability to perform professional duties, and their willingness to adapt to new, often unstable conditions. This aspect emphasizes the need to create effective mechanisms to support the physical and emotional health of the working population. In this context, state programs aimed at stabilizing the situation on the labor market play a special role. Among them, measures to create new jobs, support national business, and organize advanced training programs for employees are highlighted. Changes in the legal regulation of labor relations in Ukraine are outlined. In this context, the analysis covers entrepreneurship support programs, measures to relocate businesses to safer regions, as well as creating opportunities for integration into the labor process of internally displaced persons (IDPs). The study identifies a significant shortage of qualified personnel due to emigration and human losses. It analyzes statistical data and survey results, proposing measures to revitalize the labor market using a systemic approach that takes into account demographic, economic, educational, and other factors. The article identifies the need to develop a comprehensive strategy for preserving and developing human capital.

Keywords: labor market, labor relations, employment, unemployment, war, transformation, psychology, reforms, strategy, Ukraine

Постановка проблеми Війна та воєнні дії зазвичай викликають значні трансформаційні зміни у сфері трудових відносин, що є складним і багатогранним процесом. Війна в Україні суттєво позначилася на економіці та соціальній сфері, спричиняючи глибокі зміни в трудовій діяльності та взаємовідносинах між працівниками і роботодавцями. Одним із найбільших наслідків стало *зниження зайнятості* через руйнування підприємств, евакуацію



населення та зміни у структурі виробництва. Наслідком цього стало стрімке зростання рівня безробіття, яке, у свою чергу, поглибило соціальні проблеми та спричинило економічну нестабільність. Також відбулося *зниження заробітної плати* через скорочення виробництва, зниження попиту та інфляцію. *Умови праці та соціальні гарантії* також погіршилися внаслідок бойових дій, створивши невизначеність для працівників. Змін зазнав і режим робочого часу, особливо в регіонах, найближчих до зони бойових дій. Працівники почали стикатися з обмеженнями у пересуванні, перебоями в постачанні електроенергії та ризиками, пов'язаними з безпекою на робочому місці. Трансформації зазнала і структура *ринку праці*. Робітникам довелося шукати роботу в інших регіонах і освоювати нові професії. Тому існує потреба в належному навчанні та підтримці для їх адаптації. До того ж війна значно вплинула на психологічний стан працівників: підвищений рівень стресу, постійні тривоги та психологічне навантаження негативно відбиваються на їхній продуктивності та загальному самопочутті. Окупація територій призвела до значного економічного спаду та зростання безробіття, що стало серйозним викликом для країни. Працівники втрачали роботу, а ті, хто зберіг роботу, зіткнулися зі зміною кваліфікаційних вимог і нестабільними умовами праці. Ця ситуація є вкрай актуальним завданням, що потребує розробки комплексних стратегій. З огляду на складнощі, які виникли внаслідок війни, ключовими пріоритетами стають підтримка працівників, стимулювання економічного розвитку та закладання фундаменту для сталого миру у постконфліктний період. Саме ці аспекти визначають напрямки дослідження трансформацій трудових відносин. Війна справила значний вплив на демографічну ситуацію в країні, що також має серйозні наслідки для економіки та ринку праці. За оцінками Ради ЄС, через військові дії та тривалість конфлікту населення України може зменшитися на 24–34%. Якщо на початок 2022 року чисельність громадян складала 34,5 мільйона осіб, то вже наприкінці серпня того ж року вона скоротилася до 27,8 мільйона. Ці зміни потребують негайного перегляду державної політики щодо управління трудовими ресурсами. Гуманітарна криза, викликана цими подіями, була гострою. Війна призвела до внутрішнього переміщення мільйонів людей і створення біженців. Це ускладнювало задоволення базових потреб, включаючи житло, їжу, медичне обслуговування та освіту.

Ціну війни можна виразити в жертвах, стертому економічному потенціалі та пошкодженні найважливішої інфраструктури країни. За даними Київської школи економіки, збитки від війни в Україні становлять 80,4 мільярда доларів США, щотижневий приріст становить від 8 до 12 мільярдів доларів США. Якщо війна триватиме, ця цифра може перевищити 135 мільярдів доларів [1].

Війна справила значний вплив на демографічну ситуацію в країні, що також має серйозні наслідки для економіки та ринку праці. За оцінками Ради



ЄС, через військові дії та тривалість конфлікту населення України може зменшитися на 24–34%. Якщо на початок 2022 року чисельність громадян складала 34,5 мільйона осіб, то вже наприкінці серпня того ж року вона скоротилася до 27,8 мільйона. Ці зміни потребують негайного перегляду державної політики щодо управління трудовими ресурсами [2].

Гуманітарна ситуація в Україні значно ускладнена через масштабне руйнування житлової та інфраструктурної забудови в районах активних бойових дій, масове переміщення населення, включно із внутрішньо переміщеними особами, а також через суттєве погіршення рівня життя.

Крім того, війна вплинула на інфляцію та зростання цін на продовольство та енергоносії, сприяючи зростанню бідності в країні, посилюючи наслідки зниження рівня життя та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб.

Український уряд намагається пом'якшити економічні наслідки війни шляхом залучення внутрішніх інвестицій. Це включає випуск громадянам військових облігацій, створення спеціальних інвестиційних фондів і заохочення компаній інвестувати в стратегічні сектори через податкові пільги та програми державно-приватного партнерства. Проте подолання економічних наслідків війни потребує значних зусиль і ресурсів. Вони включають усунення наслідків виробничих втрат, зруйнованої інфраструктури, високих витрат на військові дії та реабілітацію територій, втрати іноземних інвестицій та торгових обмежень. Ці події призвели до скорочення зайнятості, зниження заробітної плати та загального економічного спаду.

Зокрема, війна та її наслідки негативно вплинули на трудові відносини в Україні. По-перше, військові дії сприяли зростанню безробіття. Ситуація на ринку праці залишається критичною. За оцінками Міністерства економіки, кількість безробітних на початку 2024 року склала 2,6 мільйона осіб, тоді як дані Національного банку України є ще більш песимістичними — між 4,2 і 4,8 мільйона. Втрата підприємств через військові дії, а також вимушені зупинки роботи багатьох компаній стали причинами масових звільнень і стрімкого зростання безробіття [3]. Зміна умов життя і географії працевлаштування також стала тенденцією для багатьох громадян. Через евакуацію із зон бойових дій тисячі людей змушені були переїхати до інших регіонів України.

Кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб на початок 2023 року становила 3 621 723 особи. Значну частину переселенців складають мешканці Донеччини, Харківщини та Луганщини, серед яких переважають жінки — їх частка сягає 60%, тоді як чоловіків — 40%.

Ускладнена ситуація також торкнулася трудових прав працівників. Порушення системних норм трудового законодавства стало тривожним явищем під час війни. Значна частина громадян зазнала скорочення заробітної плати, що спричинено зниженням виробничих потужностей і падінням попиту



на робочу силу в різних галузях економіки. Це також вплинуло на рівень соціального захисту працівників, пов'язане, зокрема, зі скороченням кількості соціальних програм та державної підтримки. Війна сприяла змінам умов праці для багатьох працівників, включаючи зміни в зайнятості (описано нижче) і подовження робочого дня. Безпечні та здорові умови праці значно постраждали, зокрема через зниження рівня безпеки на робочому місці та підвищення ризиків для здоров'я.

Це лише деякі з того, як війна вплинула на трудові відносини. Уряд України намагається пом'якшити вплив війни на трудові відносини та захистити трудові права найманих працівників шляхом реалізації соціальних програм і заходів щодо підтримки зайнятості та соціального захисту населення. Зокрема, уряд вніс низку нормативних змін до трудового законодавства країни.

Варто також зазначити дві ключові трансформації у сфері трудового законодавства України в умовах війни. По-перше, було введено можливість тимчасового призупинення трудового договору. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" регулює низку важливих аспектів, спрямованих на адаптацію трудових процесів до реалій війни. Зокрема, він надає роботодавцям право призупиняти трудові договори на період дії воєнного стану. Крім цього, документ передбачає запровадження особливих умов праці, які включають збільшення тривалості робочого дня і скорочення стандартного часу відпустки [4].

Підсумовуючи, війна серйозно вплинула на трудові відносини в Україні. До негативних наслідків війни можна віднести зниження заробітної плати, зміну умов праці, погіршення соціального захисту та безпеки праці. Уряд України вживає заходів щодо пом'якшення впливу війни на трудові відносини шляхом запровадження соціальних програм та нормативних змін до трудового законодавства, зокрема щодо можливості призупинення трудових договорів на період воєнного стану та специфічних умов праці в цей період.

Подолання наслідків війни для трудових відносин потребує широкого комплексу заходів і підтримки. Вирішення ключових завдань потребує системних заходів: від ефективного відновлення економіки та створення робочих місць до підвищення кваліфікації працівників і забезпечення стабільних умов праці. Особливої уваги заслуговує розробка стратегій підтримки внутрішньо переміщених осіб і громад, що зазнали значних втрат через бойові дії. Крім того, міжнародне співтовариство відіграє важливу роль у наданні допомоги та координації зусиль для вирішення проблем, пов'язаних з працею після війни. Надання гуманітарної допомоги, економічна підтримка та спільна робота для відновлення миру та стабільності є важливими елементами для подолання цієї складної ситуації.

Подолання наслідків війни у сфері трудових відносин потребує довгострокового підходу та насиченої співпраці між державними органами, бізнесом і громадськістю.



Мета статті полягає в аналізі змін на ринку праці України під час активної фази бойових дій, щоб визначити основні виклики і проблеми, що виникають у процесі його відновлення. Спочатку було проведено теоретичний аналіз літературних джерел: огляд та аналіз наявних теоретичних джерел за темою дослідження, у тому числі попередніх наукових статей та публікацій про вплив війни на трудові відносини. По-друге, проведено аналіз відповідних нормативно-правових актів, законів та інших офіційних документів, що регулюють трудові відносини в Україні. Третім компонентом став статистичний аналіз даних з офіційних джерел, що характеризують стан ринку праці.

Ці наукові методи були об'єднані для комплексного дослідження проблеми трансформації ринку праці в умовах війни.

Методологія дослідження ґрунтувалася на використанні трьох основних наукових підходів, включаючи аналіз сучасних досліджень і публікацій. Історія має чимало прикладів військових конфліктів, які суттєво трансформували систему трудових відносин і впливали на загальну продуктивність праці. Втім, війна між Україною та Росією є однією з найбільших за масштабами та економічними наслідками конфліктів після Другої світової війни. Для врегулювання окремих сфер трудових відносин Уряд України вніс низку змін та розробив шлях розвитку та адаптації трудових відносин в умовах воєнного стану. У своїй аналітичній доповіді від 15 березня 2024 року Сергій Гузь окреслив соціально-економічні профілі та інтеграцію на ринок праці українських біженців у країнах ОЕСР. Український уряд визнає, що конфлікт в Україні та переміщення громадян призвели до різних значних змін у цій сфері. Однак трансформація економіки для покращення трудових прав і участі профспілок вимагатиме фундаментальних структурних змін.

В умовах військових дій в Україні влада обмежила трудові права та запровадила закони, які їх обмежують. МОП зазначила, що ще до війни трудове законодавство в Україні було недосконалим і погано виконувалося державою [5]. МОП також підкреслила, що наслідки цієї політики проявляються в інфляції, зниженні реальної заробітної плати, зростанні нерівності, обмеженні вибору політики та збільшенні боргу.

На обмеження свободи асоціацій також вплинули дії агентів Російської Федерації на окупованих територіях, які ще більше обмежили права працівників. Однак деякі стверджують, що війна не повинна використовуватися як привід для позбавлення працівників їхніх прав, і що гідні умови праці слід підтримувати.

Загалом український уряд обмежив низку трудових прав під час війни, і ситуація залишається невизначеною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Гудзь досліджував вплив воєнного стану на соціально-економічні процеси в Україні. Вона зазначає, що воєнні умови суттєво змінили організацію цих процесів і створили серйозні виклики для стабільності економіки.



Серед основних проблем, висвітлених у цьому дослідженні, є дисбаланс на ринку праці, через що війна призвела до втрати здатності керувати попитом і пропозицією на ринку праці. Це призвело до нестачі робочої сили в окремих секторах і регіонах. Люди активно мігрують і шукають можливості за кордоном заради безпеки, що призвело до відтоку кваліфікованих фахівців. Втрата економічної стійкості бізнесу під час війни призвела до скорочення кількості вакансій і зростання загрози банкрутства. Важливою проблемою є зростання рівня безробіття, яке посилюється через інфляцію, високі ціни та уповільнення економічної активності. У даному дослідженні акцентується увага на тому, як зазначені чинники спричинили значні й небачені раніше трансформації на ринку праці України. Автори доходять висновку, що для забезпечення загальної економічної стабільності та створення передбачуваного середовища необхідно вжити заходів щодо оптимізації цієї ситуації [6].

Вагомий внесок у цю літературу зробили О. Хандій та В. Шестопапов (2022). У дослідженні під назвою «Безробіття під час війни: аналітичні аспекти» розглянуто проблему безробіття в умовах війни в Україні. Проаналізовано статистику рівня безробіття в окремі періоди воєнних дій, встановлено основні причини його зростання та досліджено наслідки для ринку праці. У фокусі також перебувають заходи держави, спрямовані на мінімізацію економічних втрат і протидію безробіттю під час війни. Автори наголошують, що війна суттєво впливає на ринок праці, спричиняючи шоківі зміни, які можуть провокувати стрімке зростання рівня безробіття. У їхніх висновках пропонуються рекомендації для державної політики, зокрема запровадження ефективних механізмів підтримки працевлаштування та соціального захисту громадян у періоди кризи (Ярошенко, Чанишева, Малюхи, Мельника. Розслідування встановлює суттєві зміни трудових процесів у різних установах та організаціях через введення воєнного стану та триваючий конфлікт. У своїй роботі вони аналізують зміни в законодавчій базі, що регулює відносини між працівниками та роботодавцями в умовах війни. Особливу увагу дослідники приділяють впливу нововведень на трудові права та свободи. Серед ключових аспектів — реорганізація робочих місць і переміщення трудових ресурсів. Дослідження містить рекомендації щодо вдосконалення законодавства про трудові відносини та підвищення загальної ефективності у цій сфері [7].

Серед ключових проблем, які було виділено дослідниками, варто зазначити зростання рівня безробіття, викликаного скороченням обсягів виробництва та закриттям підприємств; дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку робочої сили, зумовлений інтенсивними міграційними процесами та відтоком кваліфікованих кадрів; погіршення умов праці, а також зниження рівня соціального захисту працівників. Ці українські дослідники наголошують на необхідності розробки та реалізації комплексної державної стратегії адаптації ринку праці до умов війни, яка має передбачати заходи щодо



стимулювання підприємницької діяльності, підтримки переміщення бізнесу, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, реформування системи професійно-технічної освіти відповідно до потреб економіки.

Вплив війни на мотивацію та продуктивність праці є одним із ключових факторів, що визначає ефективність економіки в умовах військового конфлікту. На думку деяких дослідників, війна створює унікальні проблеми для підтримки мотивації працівників, оскільки супроводжується високим рівнем невизначеності, стресу та загроз безпеці. За таких обставин традиційні методи заохочення, такі як фінансова винагорода або розвиток кар'єри, можуть бути недостатньо ефективними.

Натомість окремі вчені, такі як Цимбалюк, роблять акцент на нематеріальних факторах мотивації в умовах війни [8]. Вони стверджують, що у кризові моменти особлива роль належить почуттю єдності та причетності до спільної мети. Патріотизм, солідарність із колективом і суспільством стають потужними рушійними силами, що визначають поведінку працівників. Це ті фактори, які можуть підтримувати зацікавленість і відданість співробітників навіть у найскладніших обставинах. Без урахування таких мотиваційних особливостей неможливо розробити ефективні заходи щодо збереження та відновлення виробництва в умовах війни.

Водночас інші дослідники, як-от Вахненко та Чоп, зазначають, що добробут працівників у військовому конфлікті відходить на другий план, поступаючись місцем більш нагальним потребам [9]. В умовах екстремальних ситуацій найважливішим залишається задоволення базових людських потреб — забезпечення безпеки, доступу до харчування та медичних послуг. Крім того, ключовим завданням є збереження робочих місць та недопущення масового безробіття, яке може мати руйнівні наслідки для соціальної стабільності [8].

Виклад основного матеріалу. Таким чином, вивчення впливу війни на мотивацію та продуктивність є передумовою розробки ефективних стратегій адаптації економіки до умов військового конфлікту. Без розуміння специфіки трудової поведінки в екстремальних ситуаціях неможливо забезпечити стійкість і відновлення виробництва. Водночас добробут найманих працівників, хоч і важливий, може стати другорядним пріоритетом порівняно з більш нагальними завданнями виживання та збереження трудового потенціалу країни.

Спілкування з працівниками, які покинули свої домівки в перший, «ударний» період війни, стало одним із найважливіших пріоритетів для більшості компаній. Турбота про співробітників набула нового значення та виразної актуальності. Протягом кількох днів багато українських компаній активно впроваджували такі заходи, як постійний зв'язок із співробітниками, психологічна підтримка, соціальні гарантії, своєчасна виплата зарплати та авансів.

Серед найпоширеніших заходів було створення спеціальних чатів для співробітників, де здійснювалася ефективна вертикальна і горизонтальна



комунікація. Багато керівників компаній активно підтримували своїх співробітників і надавали актуальну інформацію про діяльність компанії. Ці чати збирали інформацію про місцезнаходження співробітників, їхні потреби в допомозі та зміни місця розташування, а також сприяли активному спілкуванню між колегами та взаємопідтримці.

Війна суттєво впливає на психологічний стан працівників, що відчутно позначається на їхній здатності ефективно виконувати професійні обов'язки, адаптуватися до нових реалій роботи та дотримуватися необхідних стандартів безпеки. Дослідження показують, що частка посттравматичних стресових розладів серед цивільного населення в регіонах військових конфліктів може сягати 30–40%, що свідчить про масштабність проблеми. Крім того, тривога та депресія також є поширеними психологічними реакціями на стресові події війни. Ці психологічні розлади значно знижують працездатність людини, впливаючи на концентрацію, пам'ять, мотивацію та загальну продуктивність. Без належної уваги до психологічного стану працівників неможливо забезпечити ефективне функціонування трудових колективів у стресових умовах війни.

Таким чином, вивчення психологічних наслідків війни для працівників є критичним аспектом дослідження трудових відносин у воєнному конфлікті. Без глибокого розуміння наслідків травматичних переживань на психічне здоров'я та працездатність неможливо створити дієві механізми збереження людського потенціалу під час кризи. Умови війни чітко акцентували необхідність підтримки працівників, які стали жертвами конфліктних ситуацій, через відкритий діалог і надання відповідної допомоги. Психологічна підтримка, безпека та виплата зарплати стали більш важливими. Ефективна внутрішня комунікація через спеціальні чати допомогла зберегти почуття спільності та надати необхідну допомогу.

Війна в Україні висвітлила ключову роль гнучкості, адаптивності та взаємної підтримки в бізнес-середовищі та на ринку праці. Особливу увагу отримала потреба в забезпеченні психологічної допомоги та соціальної підтримки для працівників, що є фундаментальним аспектом збереження їхньої продуктивності та трудового потенціалу в умовах кризи. В умовах невизначеності та економічної нестабільності роботодавці часто вдаються до скорочення витрат на персонал, обмеження соціальних гарантій та згортання колективних переговорів. Водночас працівники опинилися у вкрай вразливому становищі, втрачаючи можливість впливати на своїх роботодавців і захищати власні трудові права та умови роботи. До того ж війна часто стає причиною збільшення частки неформальної зайнятості, що серйозно ускладнює регулювання соціально-трудових відносин та забезпечення дотримання законних правил праці. За таких обставин традиційні механізми колективних переговорів і колективних угод можуть виявитися неефективними або недоступними для значної кількості працівників.



Державне регулювання ринку праці в умовах воєнного конфлікту відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності та підкріпленні економічної життєздатності країни. Згідно з даними Міжнародної організації праці, належно організований підхід до регулювання ринку праці сприяє зменшенню негативного впливу війни на працівників та їхні сім'ї, водночас стимулюючи економічне відновлення у постконфліктний період. Одним із центральних завдань державного регулювання ринку праці у воєнний час є запобігання масовому безробіттю й забезпечення стабільності доходів населення. Для досягнення цієї мети уряди можуть запроваджувати широкий спектр заходів, включно з субсидуванням заробітної плати, стимулюванням створення тимчасових робочих місць, організацією громадських робіт та інших ініціатив. Особливо важливим напрямом залишається підтримка внутрішньо переміщених осіб шляхом їх соціально-економічної інтеграції на місцевих ринках праці у приймаючих регіонах.

Таким чином, ефективне державне регулювання ринку праці в умовах війни має багатогранний характер і повинно охоплювати як забезпечення зайнятості, так і адаптацію чинного трудового законодавства, щоб забезпечити баланс між соціально-економічними потребами та правовими нормами у складних обставинах кризового часу. За даними Ярошенко та ін., зміни в законодавстві повинні досягти балансу між інтересами працівників і роботодавців, враховуючи особливості економіки в умовах військового [7]. конфлікту. Зокрема, важливими є питання організації дистанційної роботи, гнучкого графіка роботи, надання відпусток, звільнення працівників тощо.

Багато дослідників у сфері трудових відносин наголошують на необхідності збереження ключових принципів соціального діалогу та колективних переговорів навіть під час війни. Держава має виступати посередником і фасилітатором взаємодії між профспілками та організаціями роботодавців, сприяючи досягненню компромісів і колективним договорам на національному, галузевому та місцевому рівнях.

Першочерговим завданням держави є збереження функціонування критичної інфраструктури, оборонної промисловості, сільського господарства та інших стратегічних підприємств. Втрати та пошкодження виробничих ресурсів, інфраструктури, а також порушення логістичних ланцюгів у роздрібній торгівлі суттєво підірвали потенціал ринку праці в Україні. Це створило серйозні виклики, включаючи значне скорочення можливостей працевлаштування для більшості громадян.

У звіті Національного банку України наголошується на вичерпаності фінансових можливостей бізнесу, наголошується на тому, що малий бізнес має менше можливостей фінансово забезпечувати свій персонал. У щомісячному макроекономічному та монетарному огляді НБУ за липень 2022 року повідомлялося, що малий і середній бізнес в Україні звільнив 1,07 млн працівників. Також було зазначено, що ці скорочення були зумовлені змінами



на ринку праці з початку війни. Вони підкреслили, що 27% персоналу працюють за зниженими зарплатами; 20% персоналу відправлено у вимушену відпустку; і 20% персоналу наразі було звільнено [10].

Одним із механізмів вирішення цієї проблеми стала урядова програма eRobota — ініціатива, спрямована на підтримку підприємницької діяльності, створення нових робочих місць і навчання. Її основна мета полягає у стимулюванні відкриття бізнесу та забезпеченні працевлаштування якомога більшої кількості українців, що особливо важливо в період економічної нестабільності [11].

Як зазначив Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль, за рік від моменту започаткування програми було затверджено понад 6 тисяч грантових заявок на загальну суму понад 4,5 млрд грн, що дало змогу закласти основу для створення близько 20 тисяч нових робочих місць.

Програма eRobota включає кілька грантових програм, зокрема:

- ****Гранти для переробної промисловості:**** до 8 млн грн на закупівлю обладнання для розширення виробничих потужностей або запуску нового виробництва. Умовою є створення до 25 робочих місць.
- ****Підтримка аграрного сектора — проект "Власний сад":**** гранти на розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства. Передбачено до 400 тис. грн на гектар із покриттям не більше 70% вартості проекту.
- ****Розвиток тепличного господарства через програму "Власна теплиця":**** фінансування обсягом до 7 млн грн з умовою створення як мінімум 14 робочих місць.
- ****Інноваційні проекти в ІТ-секторі:**** гранти до 3,5 млн грн, які можна використати на виплату зарплати, консультаційні послуги, придбання техніки та інші потреби задля запуску високотехнологічних компаній і створення робочих місць.
- ****Освітня програма "Старт в ІТ":**** навчання для українців без формальної освіти чи досвіду в ІТ-сфері з метою їх інтеграції в галузь [11].

Загальний висновок свідчить, що українська влада активно спрямовує зусилля на протидію безробіттю в умовах військового конфлікту, а також працює над економічним відновленням через залучення грантів програми eRobota, переміщення підприємств із небезпечних регіонів до безпечних зон та реалізацію ініціатив, таких як програма Army of Recovery. Водночас, попри активну діяльність уряду, ситуація на ринку праці лишається складною. Війна спричинила значну втрату робочих місць, падіння доходів населення та зростання рівня нелегальної зайнятості. Особливо гостро помітний дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових секторах економіки та соціальної сфери.

Ключовою причиною цієї кризової ситуації є масова еміграція молоді та спеціалістів за кордон у пошуках кращих умов життя й роботи. У результаті країна втратила великий обсяг висококваліфікованих кадрів, серед яких медики, юристи, інженери, фахівці ІТ-сфери, педагоги та інші професіонали.



Ця кадрова нестача завдала серйозного удару окремим секторам економіки та системі соціальних послуг. Втрата кваліфікованих працівників може негативно позначитися на якості медичного обслуговування, юридичних послуг, освіти та багатьох інших сфер. Задля вирішення проблеми необхідно покращити рівень заробітної плати та умови праці, що стане стимулом для повернення фахівців до роботи в Україні та мотивацією для молоді обирати навчання і кар'єру на батьківщині.

Зважаючи на вищесказане, уряд приклав багато зусиль для боротьби з безробіттям, але ця боротьба спричинила дисбаланс на ринку праці. Зокрема, найбільшим попитом серед роботодавців є кваліфіковані працівники.

Підсумовуючи, важливою темою є вплив війни на ринок праці в Україні, де попит і пропозиція робочої сили визначаються складними соціально-економічними умовами та факторами безпеки. Існуючі дисбаланси та виклики на ринку праці вимагають ретельного моніторингу та стратегічного планування для подальшої стабілізації та відновлення економічної активності.

Висновки

Таким чином, можна побачити, що розвиток ринку праці є складним явищем, яке потребує врахування багатьох аспектів, як з точки зору кваліфікованих кадрів, так і їх соціального самопочуття. Дійсно, умови, в яких опинилася Україна внаслідок війни, є надзвичайно складними для ринку праці. Війна відразу призвела до низки негативних наслідків: втрати робочих місць, масового безробіття, міграції, нестачі кваліфікованих кадрів через еміграцію та людських втрат. Україна не була готова до таких масштабних викликів і лише поступово почала вживати заходів для відновлення ринку праці.

Ситуація вимагає оперативних і рішучих заходів з боку держави та зацікавлених сторін для відновлення балансу на ринку праці. Варто розробити багатопланову стратегію збереження й розвитку людського капіталу, що включатиме:

1. Розширення масштабів та диверсифікація інструментів підтримки підприємництва, зокрема мікрокредитування, податкові пільги та спрощені регуляторні процедури.
2. Розробка спеціалізованих програм професійної перепідготовки та розвитку, спрямованих на задоволення актуальних потреб ринку праці, з особливим акцентом на критичну інфраструктуру та високотехнологічні сектори.
3. Запровадження ініціатив, спрямованих на стимулювання повернення трудових мігрантів, через формування конкурентних умов працевлаштування та впровадження механізмів підтримки їхньої соціально-економічної реінтеграції.
4. Розроблення і впровадження прозорих систем визнання й підтвердження професійних кваліфікацій, здобутих за кордоном або в неформальний спосіб, задля підвищення мобільності робочої сили.
5. Укріплення координаційної співпраці між центральними та місцевими органами влади, а також між державними структурами, приватним сектором і громадянським суспільством для якісної реалізації програм зайнятості.



6. Забезпечення адресної підтримки соціально вразливих категорій населення, серед яких молодь, особи з інвалідністю та громадяни передпенсійного віку, через впровадження комплексних активних програм працевлаштування.

7. Модернізація системи моніторингу й оцінювання результативності державних програм зайнятості, із забезпеченням їх адаптивності до динамічних змін на ринку праці.

8. Інтенсифікація інвестицій у професійно-технічну освіту та навчання, орієнтовані на реальні запити ринку праці, з урахуванням специфіки соціально-економічного відновлення в післявоєнний період.

Популяризація дефіцитних професій серед молоді та заохочення їх до вибору відповідних освітніх шляхів.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню результативності державної політики на ринку праці та пришвидшенню процесів відновлення і розвитку трудового потенціалу України як у період війни, так і після її завершення. В іншому випадку дефіцит кваліфікованих кадрів лише загострюватиметься, що матиме руйнівний вплив на всі аспекти суспільного життя. Отже, подолання викликів у сфері зайнятості потребує всебічного розуміння проблем ринку праці та систематичного їх опрацювання. Для досягнення цих цілей необхідні скоординовані зусилля держави, бізнесу, освітніх установ і громадянського суспільства, а також суттєві вкладення у розвиток людського капіталу та модернізацію інфраструктури. Незважаючи на складність цього завдання, відновлення та розвиток ринку праці є запорукою успішної повоєнної відбудови України та добробуту її громадян.

Література:

1. Р. С. Дженнінгс . (2022) «Наслідки війни в Україні: Готуємося до майбутнього зараз». Просто Безпека. URL: <https://www.justsecurity.org/81387/wars-aftermath-in-ukraine-preparing-now-for-the-day-after-ua/> .
2. Експрес онлайн (2023) 'Демографічні наслідки війни: населення України різко скорочується. «Доведеться залучати іноземців» — Спецтема». URL: <https://expres.online/spetstema-2/demografichni-naslidki-viyni-naselennya-ukraini-rizko-skorochuetsya-dovedetsya-zaluchati-inozemtsiv> .
3. Національний інститут стратегічних досліджень (2023) «Безробіття в Україні під час повномасштабної війни». URL: <http://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> .
4. Верховна Рада України (офіційний веб-портал) (2023) «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України». Доступ 20 червня 2023 року. . Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1207-18>
5. МОП (2022a) Який вплив війни проти України на ринок праці? Доступ 19 вересня 2022 р. URL: http://www.ilo.org/budapest/whats-new/essential-questions/WCMS_856454/lang-en/index.htm .
6. М. Гудзь (2023) «Ринок праці України: тенденції в умовах війни та актуалізація проблеми безробіття». Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, I (89):8–20.



7. Ярошенко О. , Чанишева Г. , Малюха Л. , Мельник К. та Бурнягіна Ю. (2023) «Вплив воєнного стану на регулювання праці на українських підприємствах». Економічні справи, 68 (Спецвипуск).
8. С Цимбалюк . (2022) «Вплив війни на мотивацію працівників українських компаній». Вісник Київського національного торговельно-економічного університету (3):114–25.
9. А. Вахненко та К. Чоп (2022) «Соціальний захист працівників під час війни: виклики та можливості». Економіка України (8):41–57.
10. Місячний макроекономічний та монетарний огляд Департаменту монетарної політики та економічного аналізу за липень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4
11. eRobota (2024) «Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу». Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> .

References

1. R. S. Dzhenninhs . (2022) «Naslidky viyny v Ukrayini: Hotuyemosya do maybutn'oho zaraz». Prosto Bezpeka. [The Aftermath of the War in Ukraine: Preparing for the Future Now] Retrieved from <https://www.justsecurity.org/81387/wars-aftermath-in-ukraine-preparing-now-for-the-day-after-ua/> [in Ukrainian].
2. Ekspres onlayn (2023) 'Demografichni naslidky viyny: naselennya Ukrayiny rizko skorochuyet'sya. «Dovedet'sya zaluchaty inozemtsiv» — Spetstema». [Demographic Aftermath of the War: Ukraine's Population Shrinks. "We'll Have to Attract Foreigners" — Special Topic] Retrieved from <https://expres.online/spetstema-2/demografichni-naslidki-viyni-naselennya-ukraini-rizko-skorochuetsya-dovedetsya-zaluchati-inozemtsiv> [in Ukrainian].
3. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' (2023) «Bezrobittya v Ukrayini pid chas povnomasshtabnoyi viyny». [Unemployment in Ukraine during a Full-Scale War] Retrieved from <http://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny> [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada Ukrayiny (ofitsiynyy veb-portal) (2023) «Pro zabezpechennya prav i svobod hromadyan ta pravovyy rezhym na tymchasovo okupovaniy terytoriyi Ukrayiny». [On ensuring the rights and freedoms of citizens and the legal regime in the temporarily occupied territory of Ukraine] Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1207-18>. Zakon Ukrayiny vid 15 kvitnya 2014 roku № 1207-VII [in Ukrainian].
5. MOP (2022a) Yakyy vplyv viyny proty Ukrayiny na rynek pratsi? [What is the impact of the war against Ukraine on the labor market?] Retrieved from http://www.ilo.org/budapest/whats-new/essential-questions/WCMS_856454/lang=en/index.htm [in Ukrainian].
6. M. Gudzh' (2023) «Rynok pratsi Ukrayiny: tendentsiyi v umovakh viyny ta aktualizatsiya problemy bezrobittya». Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu, [The Labor Market of Ukraine: Trends in Wartime and Actualization of the Unemployment Problem] I (89):8–20 [in Ukrainian].
7. Yaroshenko O. , Chanysheva H. , Malyukha L. , Mel'nyk K. ta Burnyahina YU. (2023) «Vplyv voyennoho stanu na rehulyuvannya pratsi na ukrayins'kykh pidpryyemstvakh». [The Impact of Martial Law on Labor Regulation at Ukrainian Enterprises] Ekonomichni spravy, 68 (Spetsvypusk) [in Ukrainian].
8. A.Vakhnenko ta K. Chop (2022) «Sotsial'nyy zakhyst pratsivnykiv pid chas viyny: vyklyky ta mozhlyvosti». [The Impact of War on the Motivation of Employees of Ukrainian Companies] Ekonomika Ukrayiny (8):41–57 [in Ukrainian].



9. S Tsymbalyuk. (2022) «Vplyv viyny na motyvatsiyu pratsivnykiv ukrayins'kykh kompaniy». [Social Protection of Workers during Wartime: Challenges and Opportunities] Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu (3):114–25 [in Ukrainian].

10. Misyachnyy makroekonomichnyy ta monetarnyy ohlyad Departamentu monetarnoyi polityky ta ekonomichnoho analizu za lypen' 2022 roku. [Monthly Macroeconomic and Monetary Review of the Department of Monetary Policy and Economic Analysis for July 2022] Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4 [in Ukrainian].

11. eRobota (2024) «Hranty vid derzhavy na vidkryttya chy rozvytok biznesu». Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. [State Grants for Starting or Developing a Business] Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> [in Ukrainian].



УДК 502.13 : 354

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-791-802](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-791-802)

Дегтярь Наталія Вікторівна к.е.н., старший викладач кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького, Сумський національний аграрний університет, тел.: (050) 407-14-99, <https://orcid.org/0009-0006-2799-0624>

Богінська Людмила Олексіївна к.е.н., доцент кафедри Геодезії та землеустрою, Сумський національний аграрний університет, тел.: (095) 423-74-41, <https://orcid.org/0000-0001-8635-7980>

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГО- ОРІЄНТОВАНОЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СУМСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Анотація. У статті розглянуто проблематику, пов'язану із проведенням земельної реформи та висвітлені питання діючої земельної політики в Україні. Дана тематика залишається актуальною, оскільки дискусії щодо землекористування є ключовими і водночас найскладнішими у аграрній сфері країни. Крім того, досі відсутня єдність щодо розуміння та підходів до формування земельних відносин в сучасних ринкових умовах: спотворена сама концепція затвердження приватної власності на землю, оскільки власник позбавлений можливості ефективно використовувати земельний ресурс, сприяти залученню інвестиції чи здійснювати передавачу землі під заставу. Як наслідок, ускладнюється передача сільськогосподарських земель до більш ефективних власників.

У статті аналізуються землі аграрного сектору України, який стикається з численними проблемами, зумовленими недосконалістю процесів, що виникають під час роздержавлення та приватизації землі. Визначено ключові чинники, що впливають на формування ринку земель сільськогосподарського призначення, зокрема цінові характеристики земельних ділянок. За основними критеріями обґрунтовано стратегічні підходи до формування та реалізації земельної політики в Україні загалом та в окремому регіоні зокрема. На основі зроблених припущень розроблено модель еволюції земельних відносин в аграрному секторі. Досвід становлення земельних відносин у європейських країнах показує, що впровадження ринкових механізмів у процес землекористування в сільськогосподарському виробництві сприяє не лише раціональному землекористуванню та підвищенню продуктивності сільського господарства, а й позитивно впливає на модернізацію економіки в цілому. Проте існуючі методики оцінки рівня використання сільськогосподарських угідь наразі розроблені лише для економік, де ринок землі вже сформований. В умовах початкового етапу його становлення в нашій державі та через значний процес тінізації більшості земельних операцій ці підходи є непридатними.



Ключові слова: земельна політика, земельні відносини, землі сільськогосподарського призначення.

Dehtiar Nataliia Viktorivna Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Economics and Entrepreneurship named after Prof. I.M. Bryukhovetsky, Sumy National Agrarian University, tel.: (050) 407-14-99, <https://orcid.org/0009-0006-2799-0624>

Boginska Ludmila Oleksiivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy and Land Management, Sumy National Agrarian University, tel.: (095) 423-74-41, <https://orcid.org/0000-0001-8635-7980>

FORMATION OF AN ENVIRONMENTALLY-ORIENTED LAND POLICY IN SUMY REGION

Abstract. The article considers the issues related to the implementation of land reform and highlights the issues of forming and implementing the current agricultural land market in Ukraine. This topic remains relevant, since discussions on land use are key and at the same time the most complex in the field of agrarian policy of the country. In addition, there is still no unity in understanding and approaches to the formation of land relations in modern market conditions. The ban on conducting transactions on the purchase and sale of agricultural land distorts the very concept of establishing private ownership of land, since the owner is deprived of the opportunity to effectively use the land resource, promote investment or transfer land as collateral. As a result, the transfer of agricultural land to more effective owners is complicated. The article analyzes the lands of the agricultural sector of Ukraine, which faces numerous problems caused by the imperfection of the processes that arise during the denationalization and privatization of land. The key factors influencing the formation of the agricultural land market, in particular the price characteristics of land plots, are identified. Strategic approaches to the formation and implementation of land policy in Ukraine in general and in a specific region in particular are substantiated according to the main criteria. Based on the assumptions made, a model of the evolution of land relations in the agricultural sector is developed. The experience of the formation of land relations in European countries shows that the introduction of market mechanisms into the process of land use in agricultural production not only contributes to rational land use and increased agricultural productivity, but also has a positive impact on the modernization of the economy as a whole. However, the existing methods for assessing the level of agricultural land use are currently developed only for economies where the land market has already been formed. In the conditions of the initial stage of its formation in our country and due to the significant shadowing of most land transactions, these approaches are unsuitable.



Keywords: land policy, land relations, agricultural land.

Постановка проблеми. Скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення та подальший розвиток повноцінного ринку землі є нагальною проблемою для України при проведенні її земельної політики. Перш ніж впроваджувати реформаторські зміни в системі землекористування, необхідно провести ґрунтовне наукове дослідження для прогнозування соціально-економічних наслідків.

В Україні питання удосконалення земельних відносин, зокрема землекористування, є дуже важливим на державному рівні. Науковці вважають землекористування використанням ресурсів території, що об'єднує комплекс усіх наявних ресурсів на певній ділянці, є частиною регіонального потенціалу та впливає на його структуру [8].

Україна має всі шанси стати ключовим гравцем на світовому аграрному ринку завдяки своїм родючим чорноземам. Її земельні ресурси включають не тільки ґрунти, але й воду, рослинний і тваринний світ, а також корисні копалини. Але саме земля, з її природною родючістю, є основою для розвитку сільськогосподарського виробництва та забезпечення продовольчої безпеки нації. Земля є основою для промисловості – базою для розташовування виробничих будівель та сховищ. Земля є унікальним та цінним ресурсом для кожної країни, який вимагає дбайливого ставлення та охорони. [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дотримання принципів раціонального землекористування як умови вдалої земельної політики та розвиток напрямків вдосконалення діючої системи землеустрою на регіональному рівні розглядали в своїх працях такі вчені, як: В.А. Боклаг [2], В.Ф. Гарькава, В.В. Юрченко [3], О.І. Дребот, В.А. Тарнавський [6], В. Другак [7], Д. Малиш [10], О.П. Канащ, А.Я. Сохнич, М.Г. Ступень, Р.В. А.М. Третяк, М.А. Хвесик та інші. Однак, поряд із вже дослідженими аспектами, постають нові виклики, що потребують глибших наукових розвідок і обґрунтувань.

Мета статті - поглиблений розгляд формування еколого-орієнтованої земельної політики в межах конкретних територій для забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

Виклад основного матеріалу. Маючи 32,5 млн. га орних земель, Україна посідає перше місце в Європі. Частка орних земель України в Європі становить 30 %, що є 2,4 % від загальної площі орних земель у світі (рис.1).

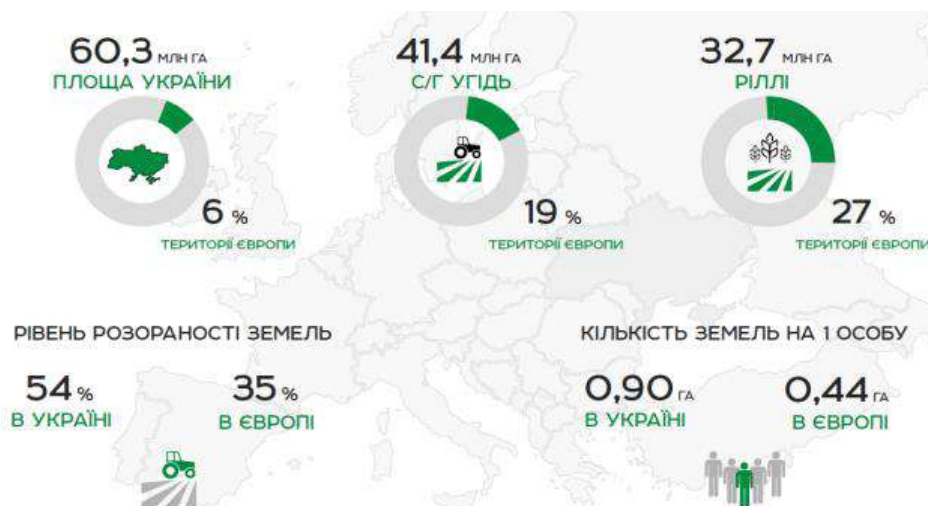


Рис.1 Україна на земельній карті Європи [4]

Поєднуючи соціальні, економічні та екологічні аспекти землекористування в ефективний та збалансований спосіб, держава, землевласники та юридичні особи можуть забезпечити оптимальний рівень сталого розвитку з урахуванням результатів аграрної науки.

Наразі головними орієнтирами раціонального землекористування в розрізі різних регіонів країни є:

- офіційне визнання сучасного балансу між охороною, збереженням та розвитком землекористування;
- ефективне та екологічно відповідальне управління сільськогосподарськими угіддями відповідно до принципів сталого розвитку місцевих громад;
- у сфері розвитку земельних відносин здійснення спільних дій органами державної влади;
- свідома участь громадян у процесах планування та вибудови успішної земельної політики країни [3].

Запорукою успішної земельної політики є розвиток ринку землі та передача сільськогосподарських земель у приватну власність. З 2001 по 2021 рік в Україні діяв мораторій на продаж таких земель, запроваджений Земельним кодексом. Політично мотивований мораторій на продаж сільгоспземель не виправдав очікувань. Він не лише не сприяв економічному зростанню, але й став на заваді залученню інвестицій в агропромисловий комплекс. Непрозорість використання земель призвела до корупції та конфліктів. Тому необхідні зміни в регулюванні земельних відносин.

З 1 липня 2021 року в Україні запрацював ринок сільськогосподарської землі, що дало поштовх розвитку економіки та земельної політики. На 1 серпня 2023 року в Україні відбулося понад 72 тисячі продажів сільськогосподарських земель, 304 тисячі інших земельних операцій, а площа проданих ділянок досягла 228,7 тисячі гектарів. За регіональною динамікою, лідерами



за кількістю укладених договорів купівлі-продажу сільгоспземель стали: Сумська (7223 угоди, 13,4 тис. га), Харківська (6695 угод, 31,6 тис. га), Хмельницька (6500 угод, 13,5 тис. га), Полтавська (5145 угод, 18,3 тис. га) та Дніпропетровська (4629 угод, 24,7 тис. га) області. Середня ціна гектара по Україні становить 38,3 тис. грн. Ціни на сільськогосподарську землю в Україні різняться залежно від регіону. У відносно спокійних областях, таких як Запорізька, Луганська та Донецька, ціни коливаються від 26,2 до 30,6 тис. грн за гектар. Деталі торгів наведені в табл. 1.

Ціни на сільгоспземлі в ЄС зростають на 20-25% щороку. В Україні, незважаючи на війну, за 2 роки ціни зросли на 20%. Попит на сільськогосподарську землю в Україні вдвічі перевищує пропозицію. Це свідчить про стабільний інтерес до цього активу, незважаючи на воєнний стан та економічну нестабільність. Інвестиційна привабливість землі полягає в її незнищенності та стабільності, що підтверджується незначним зниженням вартості (-5%) навіть в умовах економічної нестабільності. У той же час, тривале використання сільськогосподарських земель за договорами оренди в Україні спричинило погіршення якісного стану ґрунтів, що призвело до зниження врожайності сільськогосподарських культур.

Таблиця 1

Інформація про розвиток ринку земель с/г призначення

Адміністративно - територіальна одиниця	Кількість операцій по продажу земель на 01.08.2023 р.	Площа проданих земельних ділянок, га	Середньозважена ціна тис. грн / га
Вінницька	5839	14104	44,5
Волинська	348	633	46,6
Дніпропетровська	4629	24654	34,1
Донецька	988	4777	30,0
Житомирська	3038	7440	29,8
Закарпатська	1253	1821	36,9
Запорізька	1186	7026	26,2
Івано-Франківська	1249	1033	78,2
Київська	3523	8305	57,0
Кіровоградська	3996	18013	36,4
Луганська	999	5402	29,0
Львівська	1944	2345	63,9
Миколаївська	2189	11477	35,0
Одеська	1710	8077	36,4
Полтавська	5149	18302	49,3
Рівненська	259	522	38,9
Сумська	7223	13474	30,2
Тернопільська	2919	5284	53,0
Харківська	6695	31660	36,3
Херсонська	2800	14606	24,8
Хмельницька	6500	13575	45,7
Черкаська	2201	5246	45,6
Чернівецька	787	2488	44,1
Чернігівська	353	8427	30,6
Україна	72946	228690	38,3

*Джерело: за даними Держгеокадастру України [7]



Згідно з соціологічним опитуванням 2019 року (рис. 2), більше 45 % населення України визнають, що мають землю в спільному користуванні або у власності. У сільській місцевості 70 % мають землю у власності, а в містах – 44 %; 51 % орендують землю. Кількість співвласників землі становить трохи менше 7 мільйонів, і відкриття ринку землі безпосередньо торкнеться шостої частини жителів України. Однак чисельність землевласників та землекористувачів в нашій державі перевищує 25 мільйонів.



Рис. 2 Загальна інформація про земельні ресурси України [4]

Станом на початок 2020 року, коли державні підприємства не були передані на приватизацію, за даними Держгеокадастру (рис. 3), у державній власності перебувало 10,4 млн. га землі. З них 0,7 млн. га, або 7%, знаходилися на окупованих землях. По всій Україні 1,7 млн. га (16%) було передано у розпорядження ОТГ.

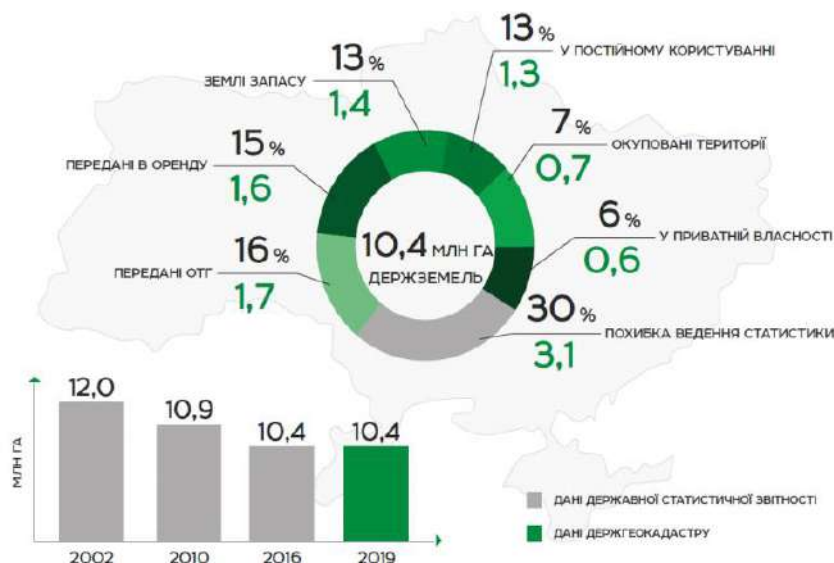


Рис. 3 Структура державних земель України [4]



Водночас, менше третини земель обробляється самими власниками. Орендарі земельних ділянок (рис. 4) здебільшого отримують їх від приватних власників – 56%. На землю, орендовану у держави, припадає 8% оброблюваних земель. Майже стільки ж (7%) земельних ресурсів не обробляється взагалі.

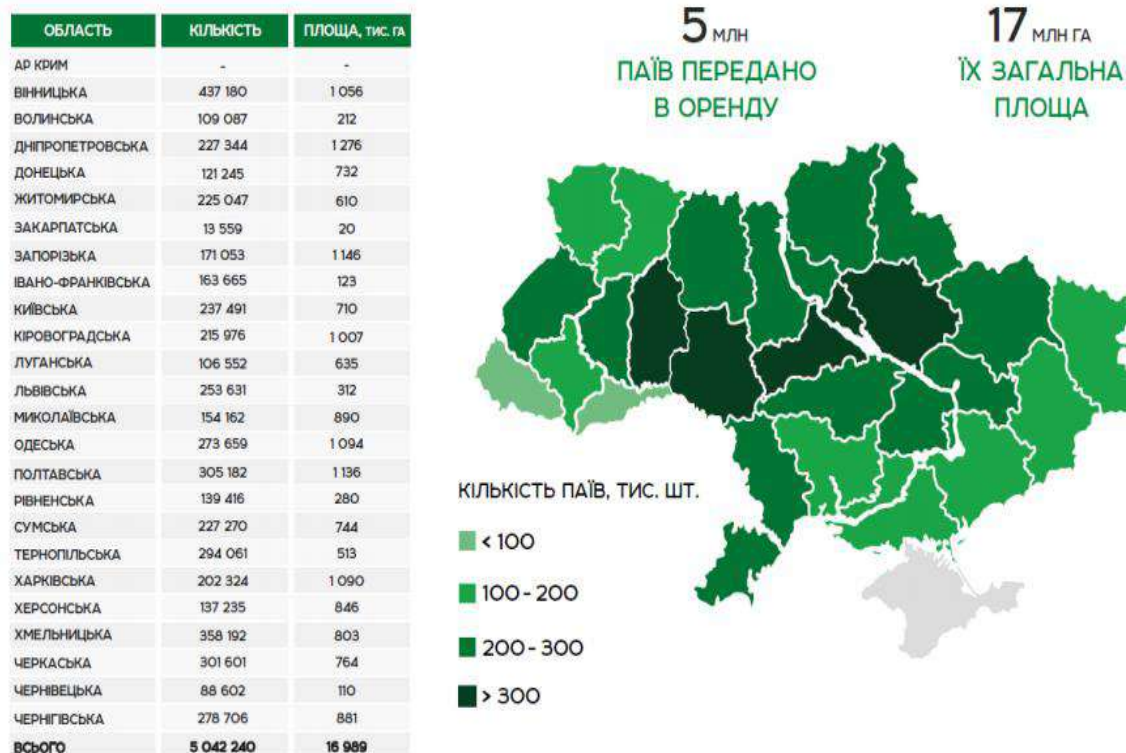


Рис. 4 Земельні ділянки (паї), передані в оренду [4]

У передвоєнний період у регіоні спостерігалася тенденція до зростання концентрації землекористування у великих сільськогосподарських підприємствах, переважно пов'язаних із агрохолдингами. Однак ця частка досить суттєво зменшилася для фермерських груп із середньою площею сільськогосподарських угідь 3000-5000 га та для великих сільськогосподарських організацій (5000 – 10000 га). Саме в групах з 500-1000 га сільськогосподарських угідь спостерігається збільшення площі землі.

Слід також сказати, що земельні ресурси Сумської області є важливим компонентом її економічного та екологічного розвитку. Станом на 2019 рік, загальна площа області становила 23832 км², з яких 1,22 млн. га використовувалися для сільськогосподарських потреб. В структурі земельного фонду переважають сільськогосподарські угіддя, що свідчить про аграрну спрямованість регіону. Крім того, ліси та лісовкриті площі займають значну частину території регіону, забезпечуючи екологічну рівновагу та біорізноманіття. Землі водного фонду включають річки, озера та водосховища, які є джерелами водопостачання та рекреації [1].



Аналізуючи екологічний стан земель області, варто сказати, що дослідження вказують на тенденцію до погіршення якості ґрунтів. Зокрема, 611 тис. га (35,8%) угідь складають кислі ґрунти, що негативно впливає на врожайність та екологічну стійкість Сумської області. Регіон у даний час має певні проблеми та виклики у сфері землекористування, а саме:

- посилююча деградація ґрунтів, яка включає ерозію, втрату родючості та забруднення, що потребує впровадження заходів з охорони та відновлення земель. Деградація також спричинена проведенням бойових дій на території Сумщини.
- порушення сівозмін: неправильне чергування культур, що призводить до виснаження ґрунтів та зниження їхньої продуктивності. В період війни - неможливість вести обґрунтоване, раціональне землеробство: часто недоступність аграріїв до польових робіт.
- забруднення земель: внаслідок промислової діяльності та використання агрохімікатів, що вимагає посилення контролю та впровадження екологічно безпечних технологій. В умовах сьогодення - забруднення земель через мінування, обстріли тощо [1].

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за необхідне розробку та реалізацію стратегії забезпечення сталого використання земельних ресурсів з урахуванням екологічних, економічних та соціальних факторів для збереження природного капіталу та покращення якості життя населення. Така стратегія стане важливою складовою подальшого розвитку української земельної політики (рис. 5).

Кожен етап (блок) включає низку процедур. Наприклад, по першому етапу передбачені такі заходи:

- формування команди, до якої залучаються фахівці, що відповідають визначеним критеріям (аналітичне мислення, управлінський досвід, навички командної роботи тощо);
- попередня підготовка учасників проєктів (вивчення методики аналізу, ознайомлення з методикою оцінки та динамікою розвитку земельної політики у попередні періоди);
- розробка дерева цілей розвитку земельної політики шляхом командної взаємодії;
- формування довгострокової стратегії розвитку земельних відносин в Україні або окремому регіоні [7].

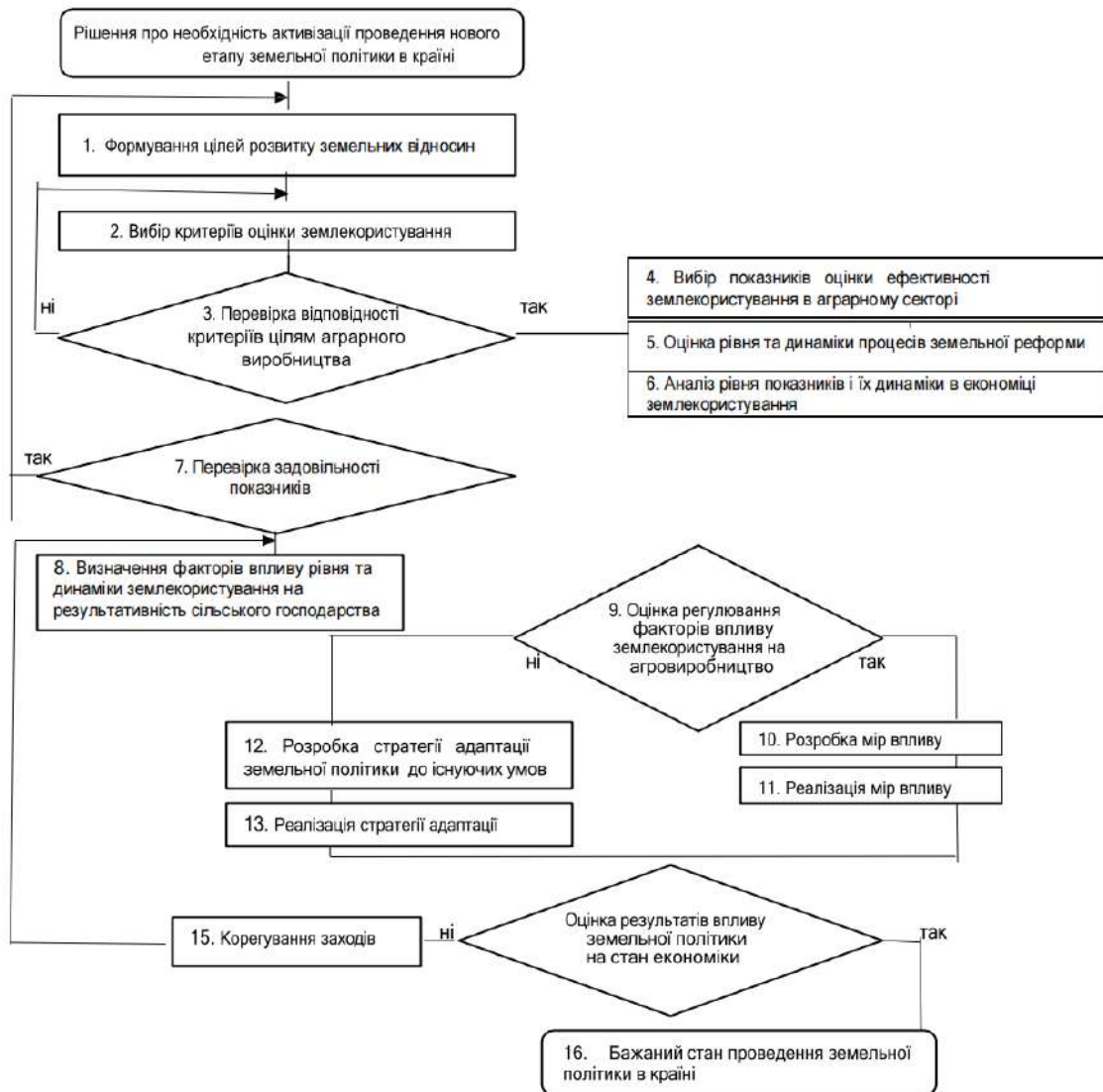


Рис. 5 Блок-схема алгоритму управління розвитком земельної політики (складено авторами)

Отже, для кожного блоку визначено відповідні процедури. Розроблений алгоритм має універсальний характер і може використовуватися як для управління розвитком аграрної (іншої) галузі регіону, так і для керування виробничими процесами будь-якого суб'єкта господарювання. Стратегія розвитку спрямована на довгострокову перспективу. Основними напрямками стратегії формування еколого-економічної земельної політики мають стати: обґрунтоване використання земельних ресурсів; зонування територій: (тобто поділ земель на зони з урахуванням їхньої екологічної цінності (заповідники, сільськогосподарські землі, урбанізовані території)); оцінка екологічного потенціалу земель (використання геоінформаційних систем (ГІС) для аналізу якості та можливостей використання земель, різних за призначенням) [6].

Розроблена стратегія формування раціонального землекористування має сприяти сталому використанню земельних ресурсів, зокрема в Сумській області,



збереженню природного середовища, підвищенню екологічної безпеки та забезпеченню економічного і соціального розвитку регіону.

Земельна політика, перш за все, має взяти за основу такі еколого-економічні спрямування, як:

- захист та відновлення земель, які передбачають заходи щодо запобігання деградації земельних ресурсів (контроль за ерозією ґрунтів, боротьба з опустелюванням та засоленням земель, рекультивація земель, відновлення земель, ушкоджених промисловою діяльністю для подальшого їх використання);

- збереження біорізноманіття - виділення земель під природні території, що охороняються;

- підтримка сталого сільського господарства (впровадження агроекологічних практик: органічне землеробство, раціональні сівозміни і мінімальна обробка ґрунту, оптимізація використання добрив (з перевагою органічних) та пестицидів);

- стимулювання агролісівництва: інтеграція дерев у сільськогосподарські системи для покращення екосистемних послуг.

- контроль за урбанізацією та інфраструктурою (скорочення спонтанної урбанізації - жорстке регулювання розширення міст для запобігання знищенню природних територій, розробка енергоефективних та екологічно чистих будівельних проєктів - стимулювання екологічного девелопменту);

- екологічна освіта та обізнаність (популяризація знань про важливість збереження земельних ресурсів; підготовка фахівців у галузі стійкого землекористування);

- економічні стимули – введення субсидій та податкових пільг для землевласників, які застосовують екологічно стійкі практики (платежі за екосистемні послуги: винагороду за збереження природних функцій земель (наприклад, водозбірні зони, негативні стимули: збільшення штрафів за забруднення ґрунтів та руйнування екосистем);

- удосконалення законодавства та постійний моніторинг (дотримання екологічних норм та стандартів: введення суворих вимог до землекористування, спрямованих на запобігання деградації земель; використання технологій дистанційного зондування для відстеження стану земель, оновлення інформації по кадастру: інтеграція екологічних показників у земельний кадастр) [5, 2].

Така стратегія вимагає координації зусиль держави, бізнесу, науки та місцевих громад для забезпечення її успішної реалізації. Впроваджуючи її на території Сумського регіону маємо очікувати на наступні результати:

1. збереження та відновлення земельних ресурсів області;
2. зменшення екологічного навантаження на регіон;
3. підвищення рівня екологічної свідомості місцевого населення;
4. створення умов для сталого економічного розвитку області;
5. підвищення конкурентоспроможності сільського господарства та інших галузей через екологічну орієнтацію.



Вважаємо за доцільне розробити рекомендації для подальшого покращення земельної політики, а саме:

- впровадження на всіх рівнях господарювання сталих агротехнологій, застосовуючи методи, які зберігають родючість ґрунтів та зменшують негативний вплив на довкілля;
- проведення рекультивації деградованих земель з метою відновлення продуктивності та екологічної функції пошкоджених територій.
- ведення постійного екологічного моніторингу, бо тільки регулярний контроль за станом земель дозволить своєчасно виявити та усунути негативні тенденції [9].

Застосування цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання земельних ресурсів, зокрема Сумської області, та забезпеченню їхнього сталого розвитку.

Висновки. Реалізація права власності на землю в сільській місцевості України не має призводити до утиску прав селян, обмеження їхніх свобод, приниження гідності.

Для ефективного розвитку землекористування необхідно чітко визначити право власності на землю, що дозволить ідентифікувати суб'єктів землекористування та їх повноваження щодо володіння, користування та розпорядження землями сільськогосподарського призначення. Важливо, щоб у процесі землекористування враховувалися екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Література:

1. Статистичний збірник «Регіони України». URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_reg.htm (дата звернення: 28.01.2025)
2. Боклаг В. А. Формування та розвиток державної політики у сфері управління земельними ресурсами в Україні [Електр. ресурс] : дис. д-ра наук з держ. управління. Запоріжжя, 2015. 423 с. – URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/diss_Boklag.pdf.
3. Гарькава В. Ф., Юрченко В. В. Сутнісна характеристика основних загроз в економічній безпеці держави. Економічні студії. 2020. Вип. 3 (29). С. 17–22.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2025)
5. Державний земельний кадастр України (станом на 1 січня 2018 р.): [зб. аналіт. матеріалів]. – К.: Держ. агентство земельних ресурсів України, 2018. – 117 с.
6. Дребот О.І., Тарнавський В.А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. Агроекологічний журнал. 2022. №2. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263316>
7. Другак В. Земельна політика щодо створення системи еколого-економічного адміністрування землекористування в Україні / Землевпорядний вісник. 2013. № 6. С. 29–32.
8. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 08.01.2025)
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року : Постанова Кабінету Міністрів № 385-2014-п (редакція від 02.10.2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (дата звернення: 25.01.2025)
10. Малиш Д. Як працює ринок землі під час війни? URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/215874_yak-pratsyu-rinok-zeml-pd-chas-vyni (дата звернення: 28.01.2025).
11. Сайт Держгеокадастру України. <https://e.land.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2025)



References:

1. Statystychnyj zbirnyk «Reghiony Ukrainy» [Statistical collection "Regions of Ukraine"] URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_reg.htm (Accessed 28 January 2025) [in Ukrainian].
2. Boklagh V. A. (2015). Formuvannja ta rozvytok derzhavnoji polityky u sferi upravlinnja zemeljnymy resursamy v Ukraini [Formation and development of state policy in the field of land resources management in Ukraine]. [Elektr. resurs] : dys. d-ra nauk z derzh. upravlinnja. Zaporizhzhja, P. 423 URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/diss_Boklag.pdf [in Ukrainian].
3. Gharjkava V. F., Jurchenko V. V. (2020). Sutnisna kharakterystyka osnovnykh zagroz v ekonomichnij bezpeci derzhavy [Essential characteristics of the main threats to the economic security of the state]. Ekonomichni studiji. no. 3 (29). pp. 17–22 [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 January 2025).
5. Derzhavnyj zemeljnij kadastr Ukrainy (2018). [State Land Cadastre of Ukraine] (stanom na 1 sichnja 2018 r.): [zb. analit. materialiv]. K.: Derzh. aghentstvo zemeljnykh resursiv Ukrainy, P.117 [in Ukrainian].
6. Drebot O.I., Tarnavskij V.A. (2022). Suchasnyj stan ta tendenciji rozvytku sil'sjokoghospodarskogho zemlekorystuvannja v Ukraini [Current status and trends in the development of agricultural land use in Ukraine]. Aghroekologichnyj zhurnal. no. 2. pp. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263316> [in Ukrainian].
7. Drughak V. (2013). Zemeljna polityka shhodo stvorennja systemy ekologho-ekonomichnogho administruvannja zemlekorystuvannja v Ukraini [Land policy for the creation of a system of ecological and economic administration of land use in Ukraine] / Zemlevporjadnyj visnyk. no. 6. pp. 29-32.
8. Nacionaljna ekonomichna strateghija 2030 [National Economic Strategy 2030]. URL: <https://nes2030.org.ua/> (Accessed 08 January 2025) [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennja Derzhavnoji strateghiji reghionaljnogho rozvytku na period do 2027 roku : Postanova Kabinetu Ministriv no.385-2014-p [On approval of the State Strategy for Regional Development for the period until 2027: Resolution of the Cabinet of Ministers No. 385-2014-p] (redakcija vid 02.10.2019 r.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (Accessed 25 January 2025) [in Ukrainian].
10. Malys D. Jak pracjuje rynok zemli pid chas vijny? [How does the land market work during war?] URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/215874_yak-pratsyu-rinok-zeml-pd-chas-vyni (Accessed 28 January 2025).
11. Sajt Derzhgheokadastru Ukrainy [Website of the State Geocadastre of Ukraine] : <https://e.land.gov.ua/> (Accessed 25 January 2025).



УДК 336.77:519.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-803-812](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-803-812)

Зубова Віталіна Вікторівна старший викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки економічного факультету, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-5310-0932>

КОГНІТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВІДСОТКОВИМ РИЗИКОМ БАНКУ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. Сучасний банківський сектор стикається з проблемами через вплив відсоткового ризику на стабільність фінансової системи держави. Управління відсотковим ризиком є важливою частиною стратегії банківського менеджменту, оскільки зміни відсоткових ставок можуть значно вплинути на фінансову стабільність банку. Традиційні методи оцінки та управління ризиками стають менш ефективними через макроекономічні зміни, технологічні зміни та зростаючу волатильність фінансових ринків. Когнітивне моделювання дозволяє краще зрозуміти, як основні фактори ризику пов'язані один з одним, і прогнозувати можливі сценарії їх розвитку. Мета статті полягає в тому, щоб визначити та проаналізувати основні фактори, що впливають на відсотковий ризик банку; створити когнітивну модель для оцінки та управління таким ризиком; і розробити поради щодо використання когнітивного підходу в банківському менеджменті. У статті розглянуто основні фактори, які впливають на рівень відсоткового ризику банку, створено когнітивну модель управління ризиком, визначено елементи, які найбільше впливають на ефективність прийняття рішень керівництвом, і запропоновано методичні рекомендації щодо оптимізації стратегій управління ризиками. Результати дослідження підтверджують ідею про те, що когнітивне моделювання є ефективною стратегією для контролю відсоткового ризику банку. Запропонована модель не тільки дозволяє оцінити рівень ризику, але й прогнозувати його зміну в результаті впливу зовнішніх факторів, які впливають на економіку. Підвищення точності оцінки ризиків, покращення адаптивності фінансових стратегій і зменшення ймовірності втрат будуть результатами практичного використання когнітивних моделей у банківському менеджменті. Для підвищення ефективності управління ризиками когнітивне моделювання та системи штучного інтелекту можуть бути центром подальших досліджень.

Ключові слова: технологія когнітивного моделювання, когнітивна карта, імпульсний процес, генерація альтернатив, консонанс впливу, дисонанс впливу.





Zubova Vitalina Viktorivna Senior Lecturer at the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-5310-0932>

COGNITIVE MODEL OF BANK INTEREST RISK MANAGEMENT: ANALYSIS OF MAIN INDICATORS

Abstract. The modern banking sector faces significant challenges related to interest rate risk, which directly affects the stability of the financial system. Interest rate risk management is a key component of the bank's management strategy, as interest rate fluctuations can significantly affect the bank's financial stability. In the conditions of increasing volatility of financial markets, macroeconomic changes and technological transformations, traditional methods of risk assessment and management are becoming less effective. The use of cognitive modeling makes it possible to more accurately identify the relationships between the main risk factors and predict possible scenarios of their development. The purpose of the article is to define and analyze the main indicators affecting the bank's interest rate risk, to develop a cognitive model for its assessment and management, as well as to formulate recommendations for the application of a cognitive approach in bank management. The article analyzes the key indicators affecting the level of the bank's interest rate risk, builds a cognitive model of managing this risk, determines the factors that have the greatest impact on the effectiveness of management decisions, and also develops methodological recommendations for optimizing risk management strategies. The results of the study confirm that cognitive modeling is an effective approach to managing the bank's interest rate risk. The proposed model allows not only to assess the level of risk, but also to forecast its dynamics under the influence of external economic factors. The practical implementation of cognitive models in banking management will contribute to increasing the accuracy of risk assessment, improving the adaptability of financial strategies and minimizing potential losses of banking institutions. Further research could be aimed at integrating cognitive modeling with artificial intelligence systems to improve the effectiveness of risk management.

Keywords: cognitive modeling technology, cognitive map, switching process, generation of alternatives, impact consonance, dissonance effects.

Постановка проблеми. Сучасна банківська система працює в умовах глобальної макроекономічної динаміки, цифрової трансформації та підвищеної волатильності фінансового ринку. Основною функцією керівництва є управління ризиком процентної ставки, який відображає можливі коливання ставок і в подальшому впливає на прибутковість активів і зобов'язань банку, джерело коштів і загальний фінансовий стан банку. Інфляція, міжсвітова невизначеність монетарної політики та зміни загальних ринкових умов





створюють додаткові проблеми для цього завдання. Останніми тенденціями є різка волатильність процентних ставок у провідних економіках світу. Наприклад, з 2022 по 2024 рік ФРС США кілька разів підвищує процентні ставки з 0,25% у 2021 році до 5,5% у 2024 році. Європейський центральний банк, у свою чергу, поступово підвищував облікову ставку для боротьби з інфляцією, що сильно вплинуло на вартість кредитних ресурсів у країнах ЄС. В Україні дані НБУ за 2003 рік відображали облікову ставку на рівні 20–25%, що, у свою чергу, суттєво вплинуло на кредитний ринок і фінансову стабільність банків. Традиційні методи оцінки та управління ризиками щодо змін ринкових процентних ставок не завжди дають реальну картину складної багатовимірної взаємодії між макроекономічними показниками та скоригованою поведінкою як з боку клієнта, так і з боку фінансового інструменту. Водночас існуючі сучасні когнітивні моделі на основі штучного інтелекту, машинного навчання та когнітивного картування можуть бути використані для створення більш адаптивного та гнучкого механізму управління ризиками. Традиційні методи оцінки та управління процентним ризиком, такі як аналіз GAP, моделювання прибутковості та оцінка ризику (VaR), не завжди можуть правильно врахувати складну багатовимірну взаємодію між макроекономічними показниками та поведінкою як клієнтів, так і фінансових інструментів. Водночас доступні сучасні когнітивні моделі на основі штучного інтелекту, машинного навчання та когнітивного картування роблять можливим створення більш адаптивних та гнучких механізмів для управління ризиками. Що, у свою чергу, є найважливішою частиною процесу вдосконалення систем управління ризиками в банках.

Для вирішення цих проблем необхідно інтегрувати когнітивний підхід як частину стратегій управління банківськими ризиками, що призведе до підвищення адаптивності банківської системи до змін у фінансовому середовищі. Подальші кроки дослідження мають бути зосереджені на формуванні безпосередніх практичних рекомендацій щодо застосування когнітивних моделей у процесі управління фінансовими ризиками разом із перевіркою їх ефективності в реальних банківських установах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика процесу управління ризиком банку є предметом сучасних наукових досліджень. Серед видатних дослідників цієї проблематики слід відзначити роботи Кроухі, М., Галай, Д., Марк, Р. [1], Чжан, Дж., і Томас, Л. К. [2], Барановський, О. І., Жерліцин [3], Д. М., Нечипоренко, А. В., Сокирко, О. С., Сондерс, А., і Аллен, Л. [4] та ін.

Незважаючи на вагомий внесок зазначених авторів у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління ризиком банку, але потребує подальшого вдосконалення, зокрема через детальну розробку когнітивної моделі управління відсотковим ризиком банку.



Метою статті є розробка та обґрунтування когнітивної моделі управління відсотковим ризиком банку, яка дозволяє підвищити точність прогнозування змін відсоткових ставок та їхнього впливу на фінансову стабільність банківських установ.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та змін у грошово-кредитній політиці центральних банків відсоткові ставки стали одним із ключових чинників, що визначають ефективність діяльності банківських установ. Динаміка ставок впливає на дохідність банківських активів, структуру зобов'язань, кредитну активність та загальну фінансову стабільність сектору. У зв'язку з пандемією COVID-19, геополітичними ризиками та зростанням інфляційного тиску регулятори багатьох країн застосували жорстку монетарну політику, що спричинило значне підвищення процентних ставок. Однією з найпомітніших тенденцій останніх років є агресивне підвищення ключових ставок центральними банками для стримування інфляції. Наприклад, Федеральна резервна система США (ФРС) у 2022–2024 роках підвищила облікову ставку з 0,25% до 5,5%, що стало найшвидшим темпом зростання за останні десятиліття. Європейський центральний банк (ЄЦБ) також активно коригував свою політику, поступово збільшуючи відсоткові ставки для контролю над інфляційними процесами. В Україні Національний банк утримував ставку на рівні 25% протягом 2022–2023 років, що суттєво вплинуло на кредитування та ліквідність банківської системи.

Підвищені процентні ставки мають двоїстий вплив на діяльність банків. З одного боку, вони сприяють збільшенню прибутковості депозитних операцій і кредитування, оскільки фінансові установи можуть встановлювати вищі маржинальні ставки на позики. З іншого боку, подорожчання кредитних ресурсів зменшує попит на позики серед бізнесу та домогосподарств, що обмежує можливості для розширення банківських активів. Аналітичні дослідження свідчать, що у 2023 році жорстка монетарна політика спричинила скорочення обсягів кредитування у США та країнах ЄС на 10–15% порівняно з попереднім роком. Ще одним наслідком змін процентних ставок є вплив на баланс банківських установ. У періоди зростання ставок банки стикаються з викликами у сфері управління ліквідністю та переоцінки активів. Наприклад, значна частка банківських портфелів складається з довгострокових цінних паперів, які втрачають у вартості при підвищенні ставок, що може створювати загрози для фінансової стабільності, що підтвердили події 2023 року, коли кілька регіональних банків США зазнали фінансових труднощів через втрати на облігаційних портфелях [5]. Зважаючи на динаміку процентних ставок, банківські установи мають впроваджувати більш адаптивні стратегії управління ризиками. Використання когнітивних моделей для аналізу ризиків дозволяє прогнозувати зміну ставок, оптимізувати структуру активів і мінімізувати фінансові загрози. Залучення технологій машинного навчання та



штучного інтелекту дає змогу оцінювати широкий спектр макроекономічних факторів і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Макроекономічні коливання та адаптація банків до змін фінансового середовища призвели до значних трансформацій у структурі процентних доходів, витрат та чистих активів банківського сектору України у 2022–2024 роках. Високий рівень інфляції, підвищення облікової ставки Національного банку України та зростання вартості кредитних ресурсів стали основними чинниками, що визначили динаміку процентних доходів і витрат банків. Протягом зазначеного періоду чисті активи банківської системи України демонстрували нестабільні тенденції, відображаючи виклики фінансового середовища. У 2022 році вони становили понад 1 065 млрд грн, але протягом 2023 року відбулося незначне зниження цього показника через скорочення активних операцій і підвищення ризиків у фінансовому секторі. Проте вже у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації, що може свідчити про поступове відновлення банківської системи.

Процентні доходи традиційно залишаються основним джерелом прибутку банків. Так, станом на січень 2024 року вони складали майже 69% від загальних доходів банківської системи та пояснюються активною кредитною діяльністю, незважаючи на високі процентні ставки та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Водночас процентні витрати банків суттєво зросли через необхідність залучення депозитів під вищі відсоткові ставки, що негативно впливає на чистий процентний дохід [6]. Зміни в структурі процентних доходів і витрат безпосередньо пов'язані з політикою регулювання банківського сектора. Високий рівень облікової ставки Національного банку України, який у 2023 році коливався в межах 20–25%, створював додаткове навантаження на банки, оскільки вартість кредитних ресурсів зростала, а можливості зниження процентних ставок для позичальників були обмеженими, що призводило до зменшення попиту на кредити та необхідності банків переглядати свої стратегії управління активами та пасивами (рис. 1, рис. 2).

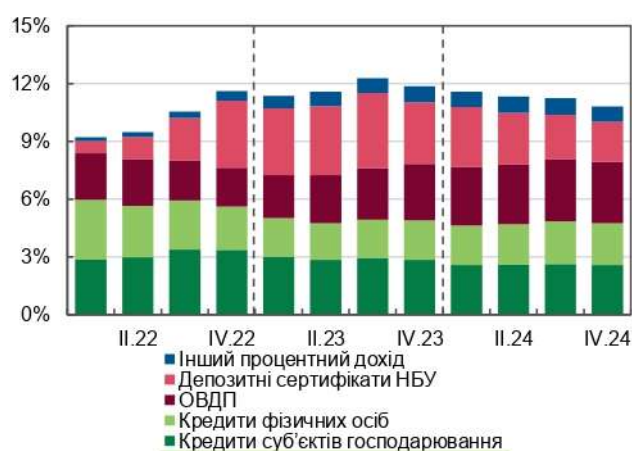


Рис. 1. Співвідношення складових процентних доходів та чистих активів



Рис. 2. Співвідношення складових процентних витрат та чистих активів

Таким чином, у 2022–2024 роках процентні доходи та витрати українських банків зазнали суттєвих змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Стабілізація чистих активів і зростання процентних доходів свідчать про поступове відновлення банківського сектору, проте високий рівень процентних витрат залишається викликом для підтримки фінансової стійкості банківських установ, що вимагає застосування ефективних методів управління відсотковим ризиком, зокрема через впровадження когнітивних моделей, що дозволять більш точно прогнозувати зміни ставок і мінімізувати фінансові ризики.

Управління відсотковим ризиком є одним із ключових завдань банківських установ, оскільки зміни процентних ставок безпосередньо впливають на дохідність активів і пасивів, ліквідність банку та його фінансову стійкість. Традиційні методи управління цим ризиком включають GAP-аналіз, дюрацію, стрес-тестування, методи імітаційного моделювання та підхід Value-at-Risk (VaR) (рис. 3). Дані інструменти широко застосовуються в банківській практиці та є основою системи ризик-менеджменту. Однак у сучасних умовах глобальної нестабільності та швидкої зміни ринкових факторів традиційні методи часто демонструють певні обмеження [7].



Рис. 3. Оцінка ефективності традиційних методів управління відсотковим ризиком та їхні обмеження



Одним із найпоширеніших методів аналізу є GAP-аналіз, який дозволяє визначити дисбаланс між активами та пасивами банку, що залежать від коливань процентних ставок, у різних часових періодах. Однак цей підхід має певні обмеження: його статичний характер не дає змоги точно прогнозувати довгострокові наслідки змін ставок. До того ж GAP-аналіз не враховує поведінкові аспекти, зокрема дострокове погашення кредитів або зміни у структурі депозитного портфеля, що може значно впливати на фактичну чутливість балансу банку до ринкових змін.

Метод дюрації, який використовується для оцінки середньозваженого строку погашення фінансових інструментів з урахуванням їхньої чутливості до змін ставок, добре працює в умовах стабільного ринку. Водночас у періоди значної волатильності його ефективність знижується, оскільки метод не враховує нелінійну природу змін процентних ставок та їхній вплив на оцінку активів. Крім того, він базується на припущенні щодо фіксованих грошових потоків, які можуть змінюватися під впливом клієнтської поведінки [8].

Стрес-тестування залишається ключовим інструментом для оцінки ризиків у нестабільних економічних умовах, проте його прогностичні можливості є обмеженими. Оскільки стрес-тестування базується на визначених гіпотетичних сценаріях, воно може не охоплювати всі можливі макроекономічні шоки або комбіновані ризики, що виникають у складних фінансових умовах. Наприклад, фінансова криза 2008 року показала, що багато традиційних моделей ризик-менеджменту не враховували ризик системного колапсу та масової недовіри до фінансових установ.

Value-at-Risk (VaR) є одним із найпоширеніших методів оцінки ризиків, що дозволяє виміряти можливі втрати банку з певним рівнем ймовірності. Хоча вона має ряд обмежень, така модель передбачає нормальний розподіл змін на ринку та стабільність співвідношення між активами — що не завжди відповідає реальним умовам. У період кризи це створює недооцінений ризик, оскільки співвідношення між активами може змінитися.

Традиційні методи управління ризиком процентної ставки є важливими, хоча дещо менш чутливими до швидких змін у ринковому середовищі. Успіх функції управління ризиками, стверджують комерційні банки, значною мірою залежатиме від успішної інтеграції сучасних підходів, таких як когнітивне моделювання, машинне навчання та аналітика великих даних, що дозволить враховувати широкий спектр факторів для більш точного прогнозування змін процентних ставок [9].

Сучасна банківська система стикається з новими викликами, які є результатом посилення фінансового процесу управління процентним ризиком. Усі інструменти старого стилю управління процентними ставками стають усе менш ефективними в умовах постійних коливань процентних ставок. Глобальна економічна криза та політичні фактори створюють непередбачувані виклики для банківських установ у довгостроковій перспективі з точки зору



їхніх процентних ставок. У цьому контексті штучний інтелект, машинне навчання та когнітивні моделі когнітивного картування представляють нові можливості для покращення прогнозування ризиків і прийняття науково обґрунтованих рішень. Основними перевагами когнітивних моделей є фактичне впровадження великих наборів даних і прихованих шаблонів в обробку змін процентної ставки. Наприклад, машинне навчання лежить в основі ретельного аналізу історії динаміки курсу, макроекономічних показників, рішень центральних банків і поведінки ринку при створенні прогнозів. На відміну від традиційних методів, які переважно базуються на лінійних підходах, когнітивні моделі можуть враховувати складні нелінійні зв'язки між змінними та новими ринковими умовами.

Концепцію когнітивної моделі управління процентним ризиком банку можна представити у вигляді виразу, який її формалізує, поєднуючи основні змінні, що впливають на ризик, та алгоритми аналізу. Формула когнітивної моделі відсоткового ризику банку:

$$R_t = f \left(\sum_{i=1}^n w_i X_i + \sum_{j=1}^m v_j Y_j + \sum_{k=1}^p u_k Z_k \right) + \varepsilon$$

де:

R_t – прогнозований рівень відсоткового ризику банку в момент часу

X_i – внутрішні банківські фактори (структура активів і пасивів, динаміка доходності, обсяги кредитування);

Y_j – макроекономічні змінні (облікова ставка центрального банку, рівень інфляції, зміни валютного курсу, стан фінансових ринків);

Z_k – поведінкові та когнітивні фактори (динаміка клієнтських депозитів, реакція ринку на новини, очікування учасників ринку);

w_i, v_j, u_k – вагові коефіцієнти, що визначають вплив кожного фактора на ризик (адаптивні та самонавчальні параметри моделі);

$f(\cdot)$ – нелінійна функція, що моделює взаємозв'язки між змінними (наприклад, штучна нейронна мережа або регресійна модель з машинним навчанням);

ε – випадкова похибка або неконтрольовані фактори.

Формула когнітивної моделі процентного ризику банку, динамічне прогнозування ризиків, моделювання цих ризиків у режимі реального часу та автоматизація коригування управлінських рішень у банківській системі. Аналіз сценаріїв у реальному часі можна використовувати з когнітивним моделюванням, що дозволяє банкам створювати кілька потенційних сценаріїв впливу змін процентної ставки на їхній фінансовий стан. Наприклад, глибокі нейронні мережі, які будуть задіяні для прогнозування повернення активів, попиту на позики та процентних ставок, коли дисконтна ставка підвищується на 1-2%, таким чином допомагаючи банкам підготуватися до будь-якого ймовірного потрясіння та розробити заходи пом'якшення ризиків [10].



Основним компонентом підходу є поведінкові фактори. Традиційні моделі управління ризиками зазвичай не висвітлюють психологічні аспекти осіб, які приймають рішення на ринку, тоді як когнітивна система може висвітлювати очікування інвесторів і клієнтів і надавати інформацію з усіх джерел, таких як новини, соціальні мережі та експертні оцінки та різко проявляється в періоди високої волатильності, коли реакції ринку можуть сильно відрізнятись від традиційних прогнозів. І останнє, але не менш важливе: впровадження когнітивних моделей у систему управління ризиками на основі процентів дає змогу автоматизувати аналіз великих обсягів даних, скорочує час прийняття рішень та усуває ймовірність людської помилки, таким чином дозволяючи банкам швидко реструктурувати свою стратегію в мінливому середовищі. Таким чином, когнітивні моделі є невід'ємною частиною сучасного управління ризиками, що забезпечує фінансову стабільність банківських установ та ефективне управління активами та пасивами.

Висновок. Дослідження показало, що існує проблема з традиційними методами управління процентним ризиком. Вони не встигають за швидкими змінами макроекономічного середовища та не враховують нелінійні зв'язки між фінансовими показниками. Про це свідчить динаміка процентних ставок у 2022-2024 роках, різко змінена монетарною політикою центральних банків і глобальними економічними факторами. По-друге, дослідження стверджує, що зміни процентної ставки точніше прогнозуються за допомогою когнітивних моделей, тобто штучного інтелекту, машинного навчання та когнітивного картування. Загалом це, у свою чергу, призведе до покращеного управління фінансовими ризиками, завдяки чому банки зможуть набагато швидше адаптуватися до змін в економічному середовищі. Розроблена концептуальна когнітивна модель управління процентним ризиком банку дозволяє інтегрувати всі впливові фактори, макроекономічні показники, поведінкові аспекти клієнтів та прогнозовані зміни ринку. Це, власне, зменшило б рівень невизначеності, підвищивши фінансову стійкість банківських установ. Таким чином, результати дослідження надали достатньо доказів на підтримку того факту, що когнітивні моделі необхідно включати в процес управління процентним ризиком банків, що, у свою чергу, покращить фінансову стабільність банків та підвищить ефективність їх роботи в умовах нестабільної макроекономічної ситуації.

Література:

1. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). The essentials of risk management (2nd ed.). McGraw-Hill. pp. 130-150.
2. Zhang, J., & Thomas, L. C. (2012). Comparisons of linear and non-linear models for bank customer behavior prediction. *European Journal of Operational Research*, 221(3), 531-540.
3. Baranovskyi, O. I., Zherlitsyn, D. M., Nechyporenko, A. V., Sokyro, O. S. Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol 3. № 30. P. 226–235



4. Saunders, A., & Allen, L. (2002). Credit risk measurement: New approaches to value at risk and other paradigms 2nd ed. Wiley. pp. 78-102.
5. Hull, J. C. (2018). Risk management and financial institutions 5th ed. Wiley. pp. 210-234.
6. Nguyen Minh Sang (2024). Evolution and future directions of banking risk management research: A bibliometric analysis. *Banks and Bank Systems*, 19(2), 1-14.
7. Avery, R. B., & Berger, A. N. (1991). Loan commitments and bank risk exposure. *Journal of Banking & Finance*, 15(1), 173-192.
8. Resti, A., & Sironi, A. (2007). Risk management and shareholders' value in banking: From risk measurement models to capital allocation policies Wiley. pp. 200-220.
9. Bessis, J. (2015). Risk management in banking (4th ed.). Wiley. pp. 88-105.
10. Bluhm, C., Overbeck, L., & Wagner, C. (2016). Introduction to credit risk modeling (2nd ed.). *Chapman and Hall/CRC*. pp. 45-60.

References:

1. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). The essentials of risk management (2nd ed.). *McGraw-Hill*. pp. 130-150. [in English]
2. Zhang, J., & Thomas, L. C. (2012). Comparisons of linear and non-linear models for bank customer behavior prediction. *European Journal of Operational Research*, 221(3), 531-540. [in English]
3. Baranovskyi, O. I., Zherlitsyn, D. M., Nechyporenko, A. V., Sokyрко, O. S. Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol 3. № 30. P. 226–235. [in English]
4. Saunders, A., & Allen, L. (2002). Credit risk measurement: New approaches to value at risk and other paradigms 2nd ed. Wiley. pp. 78-102. [in English]
5. Hull, J. C. (2018). Risk management and financial institutions 5th ed. Wiley. pp. 210-234. [in English]
6. Nguyen Minh Sang (2024). Evolution and future directions of banking risk management research: A bibliometric analysis. *Banks and Bank Systems*, 19(2), 1-14. [in English]
7. Avery, R. B., & Berger, A. N. (1991). Loan commitments and bank risk exposure. *Journal of Banking & Finance*, 15(1), 173-192. [in English]
8. Resti, A., & Sironi, A. (2007). Risk management and shareholders' value in banking: From risk measurement models to capital allocation policies Wiley. pp. 200-220. [in English]
9. Bessis, J. (2015). Risk management in banking (4th ed.). Wiley. pp. 88-105. [in English]
10. Bluhm, C., Overbeck, L., & Wagner, C. (2016). Introduction to credit risk modeling (2nd ed.). *Chapman and Hall/CRC*. pp. 45-60. [in English]



УДК 658.5: 338.24

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-813-825](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-813-825)

Коваленко Надія Олегівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри конструкції повітряних суден, авіаційних двигунів та підтримання льотної придатності, Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, тел.: (066) 770-27-52, <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>.

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Анотація. У статті обґрунтовано значення сучасних методів управління бізнес-проектами як ключового чинника розвитку інноваційного підприємництва. З'ясовано, що управління бізнес-проектами є критично важливим інструментом для формування ефективних інноваційних стратегій, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Визначено, що інноваційне підприємництво ґрунтується на системному підході до реалізації бізнес-проектів, що включає управління ресурсами, ризиками, термінами та якістю виконання завдань. Розглянуто сучасні методи управління бізнес-проектами, зокрема гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban), класичні підходи (Waterfall, PMBOK, PRINCE2) та їхні гібридні моделі. Досліджено, що впровадження сучасних підходів до управління бізнес-проектами дозволяє підприємствам ефективно планувати та контролювати реалізацію інновацій, забезпечуючи швидку адаптацію до змін і оптимізацію бізнес-процесів. Проаналізовано роль цифрових технологій та програмних інструментів (Jira, Trello, Asana, Monday.com) у процесах управління бізнес-проектами. Встановлено, що їх використання сприяє автоматизації рутинних процесів, підвищенню рівня комунікації між учасниками проекту, оперативному прийняттю рішень та контролю за виконанням завдань на всіх етапах життєвого циклу проекту. З'ясовано, що ефективне управління бізнес-проектами сприяє розвитку інноваційного підприємництва завдяки підвищенню продуктивності, скороченню термінів реалізації проектів, зниженню ризиків та раціональному використанню ресурсів. Впровадження сучасних методів управління дозволяє підприємствам розробляти та реалізовувати нові бізнес-моделі, формувати стратегії довгострокового розвитку та забезпечувати сталий економічний ріст. Доведено, що інтеграція ефективних методів управління бізнес-проектами є невід'ємною умовою успішного функціонування інноваційних підприємств, що прагнуть досягти конкурентних переваг у швидкозмінному середовищі.

Ключові слова: управління бізнес-проектами, інноваційне підприємництво, гнучкі методології, цифрові технології, бізнес-моделі, ризик-менеджмент, ефективність бізнес-процесів.





Kovalenko Nadiia Olehivna Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Department of Aircraft Design, Aircraft Engines and Airworthiness Maintenance, Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, tel.: (066)770-27-52, <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>.

MODERN METHODS OF BUSINESS PROJECT MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

Abstract. The article substantiates the importance of modern business project management methods as a key factor in the development of innovative entrepreneurship. It is determined that business project management is a critically important tool for forming effective innovation strategies, ensuring the competitiveness of enterprises, and adapting to dynamic changes in the market environment. It is established that innovative entrepreneurship is based on a systematic approach to implementing business projects, which includes managing resources, risks, timelines, and the quality of task execution. Modern business project management methods are examined, including agile methodologies (Agile, Scrum, Kanban), classical approaches (Waterfall, PMBOK, PRINCE2), and their hybrid models. The study reveals that the implementation of modern approaches to business project management allows enterprises to effectively plan and control the implementation of innovations, ensuring quick adaptation to changes and optimization of business processes. The role of digital technologies and software tools (Jira, Trello, Asana, Monday.com) in business project management processes is analyzed. It is established that their use contributes to automating routine processes, improving communication among project participants, enabling quick decision-making, and controlling task execution at all stages of the project life cycle. The study finds that effective business project management contributes to the development of innovative entrepreneurship by improving productivity, shortening project implementation timelines, reducing risks, and rationalizing resource use. The implementation of modern management methods enables enterprises to develop and implement new business models, form long-term development strategies, and ensure sustainable economic growth. It is proven that the integration of effective business project management methods is an essential condition for the successful operation of innovative enterprises striving to gain competitive advantages in a rapidly changing environment.

Keywords: business project management, innovative entrepreneurship, agile methodologies, digital technologies, business models, risk management, business process efficiency.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі інноваційне підприємництво стає основою розвитку економік на глобальному рівні. Для



ефективної реалізації інноваційних ініціатив необхідно впроваджувати сучасні методи управління бізнес-проектами, які дозволяють підвищити ефективність, адаптивність і гнучкість підприємств. Відсутність системного підходу до управління проектами може призвести до низької ефективності використання ресурсів, затримок у реалізації та збільшення витрат. Ключовою проблемою є відсутність оптимальних методів планування та контролю за виконанням інноваційних проєктів, що може негативно впливати на їх успішність. Сучасні методи управління бізнес-проектами, такі як гнучкі методології (Agile, Scrum), класичні підходи та їх гібридні моделі, дозволяють значно покращити ці процеси. Проте не всі підприємства активно використовують ці методи через недостатню обізнаність або недостатню кваліфікацію управлінців. Інтеграція нових технологій і інструментів управління, таких як цифрові платформи для управління проектами, може значно підвищити ефективність реалізації проєктів. Водночас, недостатня адаптація управлінських моделей до змін у зовнішньому середовищі може знижувати конкурентоспроможність підприємств. Тому важливо вивчити й адаптувати сучасні методи управління бізнес-проектами, враховуючи потреби та можливості інноваційного підприємництва. Це дозволить створити ефективні стратегії розвитку і підвищити стійкість підприємств у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку сучасних методів управління бізнес-проектами як фактору розвитку інноваційного підприємництва досліджували такі вітчизняні вчені, як Бушуєв Д. [1], Hansen L., Svejvig P. [2], Shenhar A., Dvir D. [3], Crawford L., Hobbs J.B., Turner J.R. [4], Кучер Л. [5] та ін. В дослідженнях доведено, що ефективне управління бізнес-проектами є стимулом розвитку та впровадження інноваційних технологій в підприємницьку діяльність й ключовим чинником досягнення успіху в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. В наукових працях зазначено, що для реалізації інноваційних стратегій підприємства повинні використовувати сучасні методи проєктного управління, такі як гнучкі методології (Agile, Scrum), а також інтеграцію цифрових технологій і управлінських інструментів.

Зокрема, Кучер Л. [5] вказує на важливість впровадження сучасних методів управління проектами з метою адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зовнішні виклики та знижувати ризики. Бушуєв С. [6] аналізує роль ефективного управління проектами в інноваційному підприємстві, наголошуючи на необхідності впровадження гнучких методів для досягнення високої адаптивності. В той же час, Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. [7] досліджують значення цифрових технологій у процесах управління бізнес-проектами, підкреслюючи їх роль у оптимізації ресурсів, скороченні часу виконання проєктів та підвищенні комунікації між учасниками.





Посилаючись на вищевикладене, слід зазначити, що проблема дослідження сучасних методів управління бізнес-проектами як фактору розвитку інновацій є актуальною та потребує подальшої аналітики, оскільки, саме методи становлять основу для формування конкурентоспроможного та стійкого потенціалу підприємницької діяльності.

Мета статті. Метою статті є дослідження сучасних методів управління бізнес-проектами як ключового фактору розвитку інноваційного підприємництва, вивчення їх впливу на підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємств, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення адаптації до змінюваного ринкового середовища

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес-середовищі управління проектами відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств. Впровадження інновацій потребує ефективних методів організації роботи, швидкого реагування на зміни та мінімізації ризиків. Традиційні методи управління часто не враховують динамічність ринку, що обумовлює необхідність переходу до гнучких моделей.

Сучасне підприємництво знаходиться в умовах стрімкої цифровізації та глобалізації, що висуває нові вимоги до управління бізнес-проектами. Ефективне управління бізнес-проектами дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та використовувати ресурси з максимальною ефективністю. Інноваційне підприємництво, що базується на впровадженні нових технологій і нестандартних бізнес-моделей, потребує спеціальних підходів до управління, які враховують швидкість змін, високий рівень невизначеності та необхідність оптимального використання ресурсів.

Інноваційне підприємництво – це діяльність, спрямована на створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень, що забезпечують конкурентні переваги, розвиток нових технологій, продуктів, послуг або бізнес-моделей у динамічному ринковому середовищі [2].

Роль управління проектами в розвитку інноваційного підприємництва є ключовою, що забезпечує ефективне управління успішному впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Основні аспекти впливу управління проектами на розвиток інноваційного підприємництва [6]:

1. Планування та стратегія – управління проектами забезпечує чітку структуру впровадження інновацій, вибір цілі, ресурсів, термінів та ризиків.
2. Гнучкість та адаптивність – сучасні методи управління (Agile, Scrum, Lean) дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, модифікувати стратегію та мінімізувати невизначеність.
3. Ефективне використання ресурсів – оптимізація витрат, людських та технічних ресурсів додатково підвищить продуктивність інноваційних процесів.
4. Ризик-менеджмент – управління проектами дозволяє виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій.



5. Координація між командами – забезпечення ефективної взаємодії між розробниками, маркетологами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

6. Прискорення комерціалізації – чітко налагоджені процеси управління сприяють швидкому виходу інноваційного продукту або послуг на ринок.

7. Підвищення якості інновацій – стандартизовані методи управління дозволяють покращити якість розробки та відповідність ринковим потребам.

Таким чином, управління проектами є невід’ємною складовою інноваційного підприємництва, забезпечує структурований підхід до розробки, тестування та впровадження інноваційних ідей у бізнес.

Основними аспектами управління бізнес-проектами є планування, організація, контроль та оцінка результатів. Використання сучасних методів дозволяє скоротити терміни реалізації проєктів, зменшити витрати та підвищити ефективність процесів. Управління інноваційними проєктами передбачає гнучкість, адаптивність та швидке прийняття рішень. Це особливо важливо у сфері технологічних стартапів, де конкурентні переваги швидко змінюються.

Попри різноманіття сучасних підходів, компанії стикаються з викликом пошуку уніфікованої системи управління проектами. Використання Agile, Scrum, Kanban та Lean має свої переваги, однак жоден із цих методів не є універсальним. Кожен бізнес-проєкт має свої особливості, що вимагає поєднання різних підходів [7].

Застосування уніфікованих методів дозволило б зменшити складність управління, покращити взаємодію між командами та підвищити рівень прогнозованості результатів. Одним із перспективних рішень є гібридні моделі, що інтегрують сильні сторони різних методологій. Наприклад, поєднання Agile та Lean сприяє швидкому впровадженню інновацій, знижує витрати та покращує управління ризиками.

Ефективність використання сучасних методів управління бізнес-проектами як елементу розвитку інноваційного підприємництва підтверджена світовими лідерами комерційної діяльності та передових технологій. Компанія Tesla використовує Agile-методи в управлінських проєктах для прискорення розробки електромобілів та оновлення програмного забезпечення. Наприклад, у процесі створення Tesla Model 3 компанія застосовувала Scrum, що дозволяло їй швидко тестувати та впроваджувати нові рішення, адаптуючись до змін ринку. Управління проектами гравцями вирішило роль в успіху SpaceX. Наприклад, проєкт Starship забезпечує багатоетапне тестування та оптимізацію. Завдяки ефективному управлінню ризиками компанія змогла знизити витрати на виробництво багаторазових ракет та зробити космічні запуски доступнішими. Сервіс Uber використовував Lean-методологію для швидкого тестування та масштабування своєї бізнес-моделі. Пілотні запуски сервісу проводилися в різних містах з мінімальними інвестиціями, а отримані дані дозволяли оперативно адаптувати продукт під локальні потреби. Розробка



iPhone стала можливою за рахунок ефективного управління проектами. Apple використовує жорстко структуровані етапи проєктного менеджменту, включаючи дослідження ринку, дизайн, прототипування, тестування та виробництво. Завдяки цій компанії вдалося не лише випустити революційні продукти, але й швидко адаптувати їх для нових потреб користувачів [8].

Попри складні умови, спричинені військовою в Україні, вітчизняні компанії продовжують активно розвивати інноваційне підприємництво, застосовуючи сучасні методи управління бізнес-проєктами. Використання гнучких підходів, таких як Agile, Scrum, Lean Startup, дозвол

Успішні приклади компаній, які демонструють ефективність цих підходів, свідчать про високий рівень стійкості українського бізнесу та його здатність конкурувати на світовому ринку. можливі на виклики, пов'язані з логістичними обмеженнями, нестачею фінансових ресурсів та ризиками, українські підприємці створюють конкурентоспроможні продукти, модернізують виробничі процеси та залучають іноземні інвестиції.

Нижче наведено кілька успішних кейсів українських компаній, які доведені, що навіть у кризових умовах ефективно управління проектами залишається ключовим фактором розвитку інноваційного підприємства.

Ajax Systems – українська компанія, яка виробляє передові бездротові охоронні системи. В управлінні проектами компанія використовує Agile-методику, що дозволяє швидко оновлювати програмне забезпечення, впроваджувати нові технології та адаптувати продукцію під глобальні ринки. Завдяки ефективному управлінню проектами Ajax став найбільшим виробником бездротових охоронних систем в Європі. Український стартап Grammarly, який розробив один із найпопулярніших у світі інструментів для перевірки англійського тексту, активно використовує Lean Startup та Agile-підходи. Кожна функція продукту проводить ретельне тестування, що дозволяє швидко впроваджувати покращення та відповідати на запити користувачів [9].

Компанія MacPaw, яка створює популярні додатки для macOS (наприклад, CleanMyMac), застосовує гнучкі методи управління проектами (Scrum, Kanban), що дозволяє їм швидко оновлювати продукти та впроваджувати інноваційні рішення у сфері кібербезпеки та оптимізації роботи пристроїв. Delfast – українська компанія, яка розробляє електровелосипеди з найбільшим у світі запасом ходу. Використовуючи Agile-підходи в управлінських проєктах, компанія швидко адаптує свої розробки до нових ринкових умов та розширює виробництво. Український стартап Petcube створює розумні камери для спостереження за тваринами. Реалізується проєкт за методологією Lean Startup, що дозволяє тестувати нові ідеї та випускати вдосконалені версії продукту на основі відгуків користувачів.

Основні методи управління бізнес-проєктами [10]:

1. Agile (гнучке управління) базується на ітераційному підході до виконання проєктів. Основні принципи включають клієнтоорієнтованість, адаптивність та постійне вдосконалення.



2. Scrum є однією з найбільш популярних методологій Agile, що передбачає поділ проєкту на короткі цикли (спринти), що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

3. Kanban. Метод Kanban спрямований на візуалізацію робочих процесів, що дозволяє ефективно керувати завантаженістю команди та оптимізувати робочий процес.

4. LeanLean орієнтований на мінімізацію витрат та усунення непотрібних операцій, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів.

Сучасні методи управління дозволяють підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити ризики та сприяти швидкому впровадженню інновацій. У таблиці 1 представлено порівняльний аналіз основних методів.

Аналіз практичного використання методологій показує, що компанії, які впровадили гнучкі підходи, змогли зменшити час реалізації проєктів на 30-40% та скоротити витрати на 20-25%.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика методів управління бізнес-проєктами в інноваційному підприємстві

Метод	Головні принципи	Переваги	Обмеження
Agile	Гнучкість, адаптація	Швидка реакція на зміни	Вимагає високої кваліфікації команди
Scrum	Робота в спринтах	Чітка організація процесу	Потребує ретельного планування
Kanban	Візуалізація процесів	Контроль завантаженості	Може бути складним для масштабних проєктів
Lean	Мінімізація витрат	Оптимізація ресурсів	Високі вимоги до аналізу процесів

Сформовано за джерелом: [11]

Впровадження гнучких методологій управління проєктами, такими як Agile, Scrum, Kanban та Lean, може суттєво підвищити ключові показники ефективності організації. Хоча конкретні цифри можуть варіюватись залежно від конкретного об'єкта та галузі, загальні тенденції свідчать про таке покращення [10]:

1. Підвищення продуктивності: застосування методології Agile та Scrum дозволяє командам працювати більш ефективно, що може призвести до підвищення продуктивності на 20-30%. Це досягається завдяки чіткій структурі спринтів та регулярному задньому зв'язку.

2. Скорочення часу виведення продукту на ринок: методології Lean і Kanban сприяють оптимізації процесів і зменшенню витрат, що може знизити час розробки продукту на 15-25%.

3. Покращення якості продукту: завдяки ітеративному підходу та постійному тестуванню гнучкі методології можуть зменшити кількість дефектів у продукті на 20-30%.



4. Підвищення задоволеності клієнтів: регулярна взаємодія з клієнтами та швидке реагування на їхні потреби може збільшити рівень задоволеності на 25-35%.

5. Зменшення витрат: оптимізація процесів та ефективне використання ресурсів за допомогою Lean-методології можуть призвести до зниження витрат на 15-20% .

Варто відзначити, що ці показники є орієнтовними, і реальні результати залежать від багатьох факторів, включаючи культуру організації, специфіку проекту та рівень підготовки команд.

Класична методологія управління проектами в сфері розвитку інноваційного підприємництва представлена [5]:

Waterfall – класична каскадна методологія, де кожен етап (аналіз, дизайн, розробка, тестування, впровадження) виконується повністю. Підходить до проектів з чіткими вимогами, наприклад, будівництво або авіаційне виробництво. Державне підприємство «Антонов» застосовує каскадну методологію Waterfall у виробництві авіаційної техніки. Процес розробки літаків включає чіткі етапи: дослідження, проектування, виробництво, тестування та сертифікацію.

PMBOK (Збірник знань з управління проектами) – використовується для структурування – набір найкращих практик управління проектами від PMI (Project Management Institute). Використовується для структурованого підходу до управління ресурсами, ризиками, бюджетами тощо. Компанія «Укрзалізниця» використовує підхід PMBOK у реалізації масштабних проектів, таких як модернізація залізничної інфраструктури та впровадження швидкісного руху. PMBOK допомагає ефективно управляти бюджетами, ризиками та ресурсами.

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) – процесно-орієнтована методологія, яка передбачає розбиття проекту на контрольовані етапи. Популярна у великих корпоративних та державних проектах. ІТ-компанія «SoftServe» застосовує PRINCE2 для управління великими міжнародними контрактами, де потрібно розбивати проєкт на чіткі контрольовані етапи. Також методологія використовується в державному секторі, наприклад, у реалізації цифрових послуг Мінцифри.

Сучасні методи управління бізнес-проектами відіграють ключову роль у розвитку інноваційного підприємництва. Вони дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати ресурси та зменшувати ризики. Класичні підходи, такі як Waterfall, PMBOK і PRINCE2, забезпечують чітку структурованість процесів та контроль над усіма етапами проекту. Водночас гнучкі методи, як-от Agile, Scrum і Lean Startup, сприяють швидкому тестуванню ідей та оптимізації продукту. Завдяки цифровим інструментам, таким як Jira, Trello та Slack, команди можуть ефективніше співпрацювати та автоматизувати рутинні процеси.



Багато українських компаній, зокрема SoftServe, EPAM і Grammarly, використовують Agile для розробки програмних продуктів. Ukron і Monobank впроваджують Lean Startup для швидкого тестування нових послуг. Великі підприємства, такі як "Антонов" та "Укрзалізниця", застосовують PMBOK для управління масштабними інфраструктурними проектами. Впровадження сучасних методологій дозволяє бізнесу не лише оптимізувати процеси, а й створювати інноваційні рішення.

Цифрові технології та програмні інструменти, такі як Jira, Trello, Asana і Monday.com, виконують важливу роль в управлінні бізнес-проектами, забезпечуючи високу ефективність і контроль на всіх етапах реалізації проекту. Вони не зможуть організувати робочі процеси, полегшуючи комунікацію між членами команди та забезпечуючи прозорість виконання завдань. Наприклад, Jira є потужним інструментом для керування проектами у сфері розробки програмного забезпечення, де можна легко досліджувати баги, завдання, етапи виконання та прогрес проекту.

Trello, завдяки простому інтерфейсу, ідеально підходить для малого бізнесу та стартапів, які потребують легкого і наочного способу організації завдань. Він використовує систему дошок та карток, що дозволяє легко відстежувати всі етапи проекту, від початку до завершення. Asana є універсальним інструментом для управління проектами, де можна зручно ставити завдання, визначати важливі та терміни виконання, які співробітникам керівників чітко контролюють хід робіт.

Monday.com дозволяє організувати командну роботу, надаючи можливість створювати персоналізовані робочі процеси, що ідеально підходить для великих команд, де необхідно одночасно керувати іншими аспектами бізнес-проектів. Усі ці інструменти інтегруються з іншими цифровими платформами, що дає можливість забезпечити безперервність роботи та зменшити кількість помилок, які можуть виникнути при ручному введенні даних.

Цифрові платформи також сприяють гнучкості в управлінських проектах, що дозволяє командам адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Вони не зможуть автоматизувати ряд процесів, таких як нагадування про терміни, збільшення витрат, контроль виконання завдань, що значно економить час та зменшує людський фактор помилок. Такі інструменти, як Jira і Monday.com, також підтримують детальний звіт про ефективність команди, що важливо для аналізу та подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

Завдяки інтеграції з іншими програмами для обміну файлами та інформацією, ці цифрові технології забезпечують безперервний потік даних, що покращує зв'язок між членами команди та забезпечує швидке реагування змін. Вони також мають інформувати про детальний облік часу, витрат, ресурсів та забезпечувати прозорість для учасників усіх об'єктів, які відповідають за досягнення цілей.





Загалом, цифрові інструменти управління бізнес-проектами стають незхідними для сучасних компаній, які хочуть ефективно використовувати ресурси, скорочувати витрати і забезпечувати високий рівень організації процесів у складних та динамічних умовах.

Трендом майбутнього є автоматизація управління проектами за допомогою штучного інтелекту. Крім того, глобалізація та дистанційна робота потребують нових підходів до комунікації та управління командами. Зростає значення Green Project Management, орієнтованого на екологічну сталість. Успішне застосування сучасних методів управління дозволяє компаніям швидше впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними. Гнучкість, цифровізація та стратегічне планування стають основою ефективного управління проектами.

Таким чином, сучасні методи управління є важливим фактором розвитку інноваційного підприємництва. Вони сприяють оперативному прийняттю рішень, ефективному використанню ресурсів і створенню конкурентоспроможних продуктів. Український бізнес активно впроваджує гнучкі та класичні методології для досягнення своїх цілей. Розвиток технологій та управлінських практик відкриває нові можливості для підприємців. Використання сучасних інструментів допомагає бізнесу бути стійким та інноваційним у швидкозмінному середовищі.

Використання методів управління бізнес-проектами в умовах війни є інструментом розвитку інноваційного підприємництва в Україні. У період невизначеності та кризових ситуацій ці методи дозволяють підприємцям ефективно адаптуватися до змінюваного ринкового середовища. Використання гнучких підходів до управління проектами, такими як Agile, дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та максимально використовувати обмежені ресурси.

Основною перевагою таких методів є зниження ризиків, що забезпечують через військові дії та нестабільність, а також підвищення ефективності управління проектами в умовах обмежених ресурсів. Успішна реалізація інноваційних проектів за допомогою сучасних методів управління дозволяє створити нові бізнес-моделі, які є більш стійкими до зовнішніх потрясінь.

Інноваційне підприємництво, у свій час, сприяння розвитку нових технологій, які можуть стати ключовими для відновлення економіки після війни. Важливим аспектом є інтеграція технологічних інновацій у бізнес-процеси, які зацікавлені підприємствами не лише бачити, але й створювати конкурентні переваги на глобальних ринках.

Програмне управління проектами дозволяє інтегрувати різні інструменти для відстеження прогресу, що особливо важливо в умовах непередбачуваних змін. Водночас методи стратегічного планування в управлінських бізнес-проектах сприяють довгостроковому розвитку та адаптації до постійно змінюваної ситуації. Успішні кейси в Україні, де застосовуються ці методи, демонструють зростання ефективності підприємств навіть в умовах війни.



Інвестори також починають звертати увагу на підприємства, які активно застосовують новітні методи управління проектами, після чого це дає гарантії на високий рівень повернення інвестицій у майбутньому. Однак підтримка, для досягнення максимальних результатів, необхідна підтримка держави у вигляді фінансових та консультативних програм для малих та середніх підприємств. Важливо також формувати культуру підприємництва, де методи управління проектами є основою бізнес-стратегії. Тому перспективи використання таких методів є багатообіцяючими для розвитку інноваційного підприємництва в Україні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити, що сучасні методи управління бізнес-проектами, такі як Waterfall, PMBOK та PRINCE2, мають значний вплив на ефективність реалізації проектів у різних галузях, зокрема в будівництві, IT-секторі та технологічних стартапах. Встановлено, що методологія Waterfall є найбільшою підхідністю для проектів з чітко визначеними етапами та вимогами, в той час як PRINCE2 забезпечує контроль та управління проектами через чітке розбиття на етапи. Конкретизовано, що застосування PMBOK дає можливість системно керувати ресурсами, ризиками та бюджетами, що є продуктом для великих компаній. Обґрунтовано, що сучасні інструменти, такі як Jira, Trello, Asana та Monday.com, забезпечують інтеграцію та ефективне впровадження методів управління, що дозволяє зменшити часові витрати та покращити координаційну команду. Встановлено, що поєднання гнучких методів управління, таких як Agile та Scrum, з традиційними підходами дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність організацій до змін. Конкретизовано, що використання таких підходів сприяє успішному реалізуванню інноваційних проектів та технологічних розробок, правильний вибір методології залежить від специфіки проекту та потреби компанії, що забезпечує більш точне досягнення поставлених цілей. На сьогоднішній день, впровадження сучасних методів управління бізнес-проектами є фактором розвитку інноваційного підприємництва в Україні, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Загалом, сучасні методи управління бізнес-проектами є потужним інструментом для розвитку інноваційних компаній та досягнення високих результатів у глобальній конкурентній боротьбі.

Література:

1. Бушуєв Д.А. Імунні механізми управління проектами розвитку організацій в умовах кризи: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 05.13.22/ Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2022. 373 с.
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. Seven Decades of Project Portfolio Management Research and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*. 2024. 53. 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/875697282211089537>
3. Shenhar, A. & Dvir, D. Project management evolution: past history and future research directions. *Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations*. 14 July 2024. London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2024.



4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2024). Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. July 2024, Seattle, WA: PMI, pp. 181–190.
5. Кучер Л.Ю. Аналіз термінологічного підґрунтя розвитку теорії управління інноваційними проєктами. *Вісник ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. 2024. № 4.2. С. 266–280.
6. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Ярошенко Р.Ф. Управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 33. С. 26–30.
7. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.01.022>
8. Будинський, Р.З. та Шпак, Н.О. Вітчизняний та іноземний досвід управління бізнеспроєктами підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. 43. С. 313–318.
9. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проєктів розвитку. *Вісник Криворізь. екон. ін-ту КНЕУ*. 2024. № 3 (19). С. 34–39.
10. Куліченко В.О. Управління інноваційними проєктами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <http://www.economy.ayka.com.ua/?op=1&z=4751>.
11. Kovalenko N. (2023). Project management as an element of improving business processes of the tourist enterprise. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. 2023. № 12 (26). S. 283–296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6715/6750>
12. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2024. Т. 28. № 1. С. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.236>.

References:

1. Bushuyev, D.A. (2022). Imunnyye mekhanizmy upravleniya proyektami razvitiya organizatsii v umakh krizisa [Immune mechanisms of project management of organization development in the minds of crisis]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyivskyy natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. [in Ukrainian].
2. Hansen, L. K. & Svejvig, P. (2024). Seven Decades of Project Portfolio Management Research and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 53, 277–294. doi: <https://doi.org/10.1177/87569728221089537> [in USA].
3. Shenhar, A. & Dvir, D. (2024). Project management evolution: past history and future research directions. *Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations*. 14 July 2024, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute [in USA].
4. Crawford, L., Hobbs, J. B., & Turner, J. R. (2024). Investigation of potential classification systems for projects. *Proceedings of PMI Research Conference*. July 2024, Seattle, WA: PMI. p. 181–190. [in USA].
5. Kucher L. YU. (2024). Analiz terminolohichnoho pidgruntia rozvytku teorii upravlinnya innovatsiynymy proyektamy. *Visnyk KHNAU. Ser. «Ekonomiczni nauky»*, (4.2). S. 266–280. [in USA].
6. Bushuyev S.D., Bushuyev D.A. & Yaroshenko R. F. (2025). Upravlinnya proektamy v umovakh «povedinkovoyi ekonomiky». *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*. 2025, (33). S. 26–30. [in Ukrainian].
7. Batenko L., Lyezina A. & Moskalyuk V. (2023). Zabezpechennya zrilosti upravlinnya proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiya. *Ekonomicznyy analiz*. T. 30. (1). CH. 1. S. 22–37. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.01.022> [in Ukrainian].
8. Budyns'kyi, R.Z. & Shpak, N.O. (2024). Vitchyznyanyy ta inozemnyy dosvid upravlinnya biznes-proektamy pidpryyemstv. *Infrastruktura rynku*. (43). S. 313–318. [in Ukrainian].



9. Verba V.A. (2024). Prerequisites for successful implementation of development projects. *Visnyk Kryvoriz. ekon. in-tu KNEU*. No. 3(19). P. 34–39. [in Ukrainian].

10. Kulichenko V.O. (2023). Innovative projects and programs management: foreign experience and ukrainian reality. *Efektyvna ekonomika*. (1). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751> [in Ukrainian].

11. Kovalenko N. (2023). Project management as an element of improving business processes of the tourist enterprise. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. 2023. № 12 (26). S. 283–296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6715/6750> [in Ukrainian].

12. Krasnokutska N. S. & Osetrova T. O. (2024). Evolution of development and current trends in project management. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 28 (1). P. 236–242. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.236> [in Ukrainian].



УДК 354:328.185

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-826-837](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-826-837)

Короленко Ольга Борисівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Рябикіна Катерина Григорівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Рябикіна Наталія Іванівна кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Ртищев Сергій Андрійович кандидат економічних наук, доцент, Криворізький національний університет, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, м. Кривий Ріг, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

АНАЛІТИЧНИЙ ТА МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РІЗНИМИ СУБ'ЄКТАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У сучасних економічних реаліях ефективно управління компаніями та організаціями неможливе без використання комплексного аналітичного та методологічного інструментарію. Враховуючи динамічний характер бізнес-середовища, компанії повинні адаптуватися до швидких змін, прогнозувати майбутні тенденції та приймати стратегічно обгрунтовані рішення. Використання математичних, статистичних, технічних та ІТ-методів допомагає підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стабільність.

Аналітичні інструменти дають змогу всебічно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організацій. Найважливішими методами є економетричне моделювання, регресійний та факторний аналіз, методи оцінки інвестиційних проектів (NPV, IRR, DCF), SWOT- та PESTEL-аналіз. Водночас, сучасні технології, такі як великі дані, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють автоматизувати процеси аналізу та підвищити точність прогнозування.

Методологічний інструментарій пропонує системний, стратегічний та функціональний підходи до управління економічними процесами. Викорис-





тання стратегічного аналізу, бюджетування, управлінського обліку, портфельного аналізу та інших методів дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси, коригувати управлінські рішення та ставити довгострокові цілі.

Вивчення аналітичного та методичного інструментарію є важливим через постійну еволюцію економічних процесів та необхідність швидкої адаптації до ринкових змін. Впровадження ефективних аналітичних та управлінських методів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпеченню їх фінансової стійкості та досягненню стратегічних цілей. Таким чином, поєднання сучасних методів аналізу та інноваційних технологій створює умови для сталого розвитку та ефективного управління в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Ключові слова : аналітичний інструментарій, методичний інструментарій, управлінські рішення, кількісні методи, якісні методи, економетричне моделювання.

Korolenko Olha Borysivna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

Riabykina Kateryna Hryhorivna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0001-7747-558X>

Riabykina Nataliia Ivanivna PhD in Economics, Associate professor, Kryvyi Rih National University, Associate professor of the Department of Economics, organization and business management, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0003-3775-0019>

Rtyshchev Serhii Andriyovych PhD in Economics, Associate Professor, Kryvyi Rih National University, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Kryvyi Rih, <https://orcid.org/0000-0002-7751-542X>

ANALYTICAL AND METHODOLOGICAL TOOLS FOR SUBSTANTIATING PROPOSALS AND MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY VARIOUS ECONOMIC ENTITIES

Abstract. In today's economic environment, effective management of companies and organisations is impossible without the use of comprehensive analytical and methodological tools. Given the dynamic nature of the business environment, companies must adapt to rapid changes, predict future trends and make strategically sound decisions. The use of mathematical, statistical, technical and IT methods helps to improve management efficiency, minimise risks and ensure financial stability.





Analytical tools allow for a comprehensive analysis of internal and external factors affecting organisations. The most important methods include econometric modelling, regression and factor analysis, investment project evaluation methods (NPV, IRR, DCF), SWOT and PESTEL analysis. At the same time, modern technologies, such as big data, artificial intelligence and machine learning, allow us to automate analysis processes and improve forecasting accuracy.

The methodological toolkit offers systemic, strategic and functional approaches to managing economic processes. The use of strategic analysis, budgeting, management accounting, portfolio analysis and other methods allows companies to effectively allocate resources, adjust management decisions and set long-term goals.

The study of analytical and methodological tools is important due to the constant evolution of economic processes and the need to quickly adapt to market changes. Implementation of effective analytical and management methods helps to increase the competitiveness of companies, ensure their financial stability and achieve strategic goals. Thus, the combination of modern analytical methods and innovative technologies creates conditions for sustainable development and effective management in the context of globalisation and digital transformation of the economy.

Keywords: analytical tools, methodological tools, management decisions, quantitative methods, qualitative methods, econometric modelling.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному економічному середовищі та висококонкурентному ринку ефективне прийняття рішень має вирішальне значення для різних суб'єктів господарювання. Це вимагає використання аналітичного та методичного інструментарію, який дозволяє оцінити ризики, спрогнозувати наслідки рішень, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність компаній та організацій.

Незважаючи на велику кількість існуючих методів та підходів до аналізу та обґрунтування управлінських рішень, залишається проблема їх адаптації до конкретних умов різних суб'єктів господарювання з урахуванням специфіки галузей та ступеня діджиталізації. Важливою є також інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес прийняття рішень, що дозволяє підвищити їх точність, оперативність та обґрунтованість.

Тому дослідження аналітичного та методологічного інструментарію для обґрунтування пропозицій та управлінських рішень є актуальним завданням, яке потребує подальшого розвитку та вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження в сфері аналітичного та методичного інструментарію для прийняття управлінських рішень зосереджені на використанні економіко-математичних методів, цифрових технологій і штучного інтелекту. Значна увага приділяється SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарному моделюванню та методам багатокрите-



ріального аналізу, що дозволяють оцінювати ризики та прогнозувати наслідки рішень. Впровадження бізнес-аналітики та великих даних сприяє підвищенню точності прогнозування й ефективності управління. Водночас актуальними залишаються питання адаптації цих підходів до специфіки галузей, рівня цифровізації та автоматизації процесів ухвалення рішень

Мета статті – дослідити роль і значення аналітичного та методичного інструментарію у процесі прийняття управлінських рішень в умовах сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу. Аналітико-методичний інструментарій є ключовим елементом в обґрунтуванні пропозицій та управлінських рішень у сфері господарської діяльності. Ці інструменти дають змогу всебічно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, спрогнозувати можливі наслідки альтернативних рішень та визначити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Їх використовують різні економічні суб'єкти, зокрема компанії, органи державної влади, інвестори, фінансові організації та інші учасники ринку.

Аналітичні інструменти відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяють економічним агентам отримувати, обробляти та інтерпретувати інформацію для ефективного планування та контролю. Вони охоплюють широкий спектр методів збору, аналізу та інтерпретації даних для оцінки фінансового стану, конкурентного середовища, ефективності інвестицій, рівня ризику та загальних перспектив розвитку компанії або ринку.

Аналітичні інструменти можна розділити на кількісні та якісні методи. Кількісні методи базуються на математичних та статистичних підходах і передбачають використання числових даних для отримання об'єктивних висновків. (Малюнок 1)

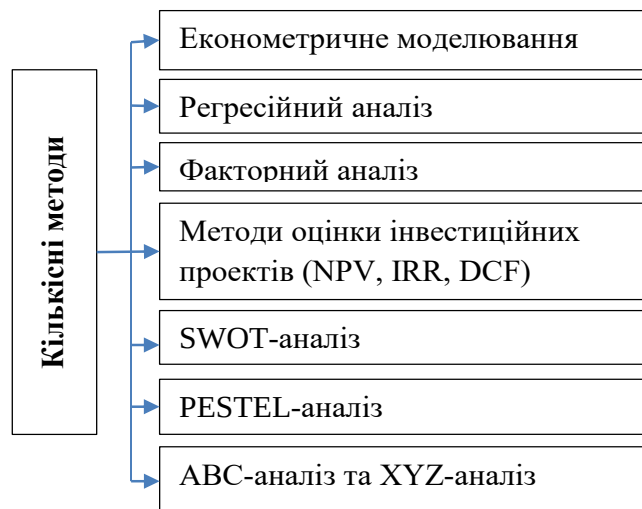


Рис. 1 Кількісні методи

Серед них особливе значення мають такі методи:





Економетричне моделювання - використання математичних моделей для аналізу економічних процесів та прогнозування майбутніх змін.

Регресійний аналіз - метод аналізу взаємозв'язку між змінними, що дозволяє виявити фактори, які мають найбільший вплив на результативні показники.

Факторний аналіз використовується для виявлення прихованих факторів, які впливають на певні економічні явища.

Методи оцінки інвестиційних проектів (NPV, IRR, DCF) - допомагають оцінити прибутковість і доцільність інвестиційних рішень.

SWOT-аналіз - допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії або галузі.

PESTEL-аналіз - спрямований на оцінку макроекономічного середовища шляхом аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.

ABC-аналіз та XYZ-аналіз - використовуються в управлінні запасами та фінансами для сегментації витрат та визначення ключових ресурсів.

Якісні методи аналізу зосереджені на дослідженні поведінкових аспектів та стратегічному баченні розвитку компанії. Вони використовуються для оцінки ринкових тенденцій, виявлення потенційних загроз і визначення пріоритетних напрямків розвитку. (Малюнок 2)

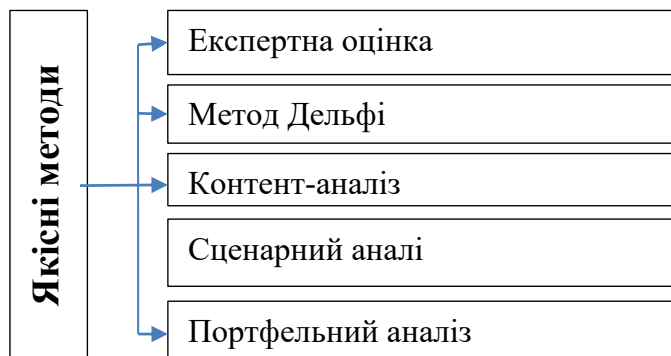


Рис. 2 Якісні методи

До найважливіших якісних методів належать:

Експертна оцінка - спирається на думку експертів і використовується для аналізу ситуацій, які важко піддаються кількісній оцінці.

Метод Дельфі передбачає опитування групи експертів для отримання прогнозів щодо майбутнього розвитку подій.

Контент-аналіз - використовується для аналізу текстової інформації, зокрема тенденцій у ЗМІ, соціальних мережах та аналітичних звітах.

Сценарний аналіз - дозволяє проаналізувати різні можливі сценарії розвитку подій та їх наслідки.



Портфельний аналіз (матриці BCG, GE/McKinsey) - використовується для оцінки продуктового портфеля компанії та вибору найкращої бізнес-стратегії.

Окрім традиційних методів, сучасні інструменти аналізу активно інтегрують цифрові технології. Великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, нейронні мережі та системи бізнес-аналітики (BI) дозволяють обробляти великі обсяги інформації, автоматизувати процеси аналізу та підвищити точність прогнозування.

Таким чином, аналітичні інструменти є важливим елементом управлінського процесу, що допомагає приймати стратегічно обґрунтовані рішення, зменшувати невизначеності та ризики, підвищувати ефективність діяльності компаній та організацій в умовах динамічного ринкового середовища.[1]

Методологічні інструменти є невід'ємною частиною процесу аналізу, обґрунтування рішень та управління економічною діяльністю. Вони являють собою сукупність підходів, методів, моделей та алгоритмів, які допомагають систематизувати процес прийняття рішень, підвищити його ефективність та мінімізувати ризики. Використання методологічного інструментарію сприяє глибшому розумінню економічних явищ, допомагає в розробці стратегій розвитку бізнесу та формуванні ефективної політики управління ресурсами.

Методологічний інструментарій включає кілька ключових підходів, які використовуються в економічному аналізі та управлінні. Системний підхід дозволяє розглядати компанію або економічну систему як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у динамічному середовищі. Він забезпечує комплексний аналіз впливу різних факторів та взаємозв'язків між ними, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Стратегічний підхід зосереджений на довгостроковому плануванні та створенні конкурентних переваг. Він включає використання таких методів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, матриця BCG та модель GE/McKinsey. Ці методи допомагають оцінити позицію компанії на ринку, визначити потенційні можливості розвитку та сформулювати ефективну стратегію.

Функціональний підхід передбачає розподіл управлінських завдань за функціями (планування, організація, мотивація, контроль), що дозволяє чітко структурувати процес управління. Він широко використовується в організаційному управлінні, фінансовому менеджменті та в операційній діяльності компаній.

Особливе місце в методологічному інструментарії займають методи управлінського обліку, які використовуються для аналізу витрат, прогнозування доходів та оцінки ефективності інвестицій. До них відносяться методи обліку витрат, аналізу беззбитковості, бюджетування, управління грошовими потоками та інвестиційного аналізу. Важливими інструментами є методи фінансового менеджменту, такі як вартість капіталу (WACC), аналіз дискон-



тованих грошових потоків (DCF), розрахунок точки беззбитковості та аналіз чутливості.

Сучасний методологічний інструментарій також включає цифрові технології, які автоматизують процес аналізу та прийняття рішень. Використання великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання та бізнес-інтелекту дозволяє обробляти великі обсяги інформації, створювати математичні моделі та прогнозувати економічні тенденції з високим ступенем точності.

Тому методологічний інструментарій є важливим інструментом управління економічними процесами, оскільки забезпечує структурований підхід до аналізу та прийняття рішень. Використання різних методів і підходів допомагає підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток компаній і організацій в умовах нестабільного ринкового середовища.[2]

Методи управлінського обліку відіграють важливу роль у процесі прийняття економічних та господарських рішень. Вони забезпечують керівництво необхідною інформацією для планування, контролю, оцінки результатів діяльності та розробки стратегічних рішень. Управлінський облік орієнтований на внутрішні потреби компанії, що відрізняє його від фінансового обліку, який спрямований на зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, державні органи).

Методи управлінського обліку можна розділити на кілька груп: методи аналізу витрат, методи бюджетування, методи управління прибутком і рентабельністю, методи оцінки ефективності інвестицій та методи стратегічного управлінського обліку. (Малюнок 3)

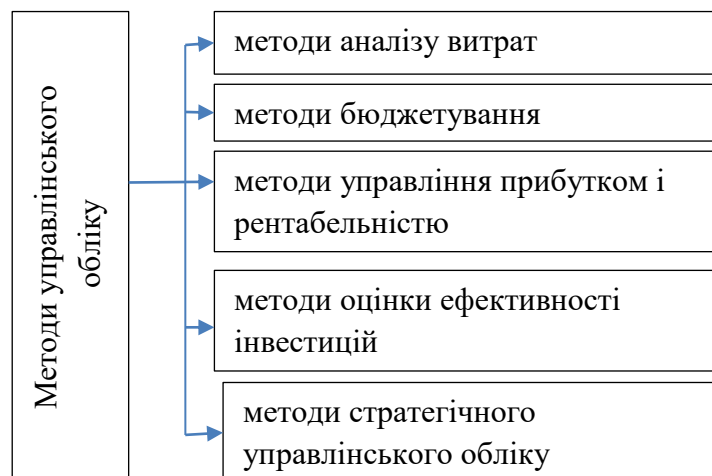


Рис. 3 Методи управлінського обліку

1. Методи аналізу витрат

Аналіз витрат є ключовим елементом управлінського обліку, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та оптимізувати собі-





вартість продукції або послуг. До найважливіших методів аналізу витрат належать

Метод обліку витрат (традиційний метод та калькулювання собівартості за видами діяльності - ABC-аналіз) - передбачає визначення собівартості продукції або послуг шляхом розподілу витрат на види діяльності. Метод ABC є більш точним, оскільки дозволяє визначити справжні джерела витрат та їх зв'язок з конкретними процесами.

CVP-аналіз (аналіз «витрати-обсяг-прибуток») - використовується для визначення точки беззбитковості, що має вирішальне значення для прийняття управлінських рішень щодо розширення виробництва, відкриття нових ринків або оптимізації витрат.

2. Методи бюджетування

Бюджетування є важливим інструментом управління фінансами компанії. Воно дозволяє планувати доходи, витрати і грошові потоки для досягнення стратегічних цілей компанії. До найважливіших методів бюджетування належать

Бюджетування з нуля (Zero-based budgeting, ZBB) - передбачає створення бюджету з нуля, без прив'язки до попередніх періодів, що дозволяє обґрунтовано визначити окремі статті витрат.

Програмно-цільове бюджетування - орієнтоване на досягнення конкретних цілей і враховує стратегічні пріоритети компанії.

Гнучке бюджетування - дозволяє коригувати бюджети залежно від зміни обсягів діяльності та зовнішніх факторів.

3. Методи управління прибутком і рентабельністю

Ця група методів спрямована на оцінку фінансових результатів діяльності компанії та прийняття рішень щодо оптимізації доходів і витрат. До найважливіших методів належать

Аналіз прибутковості (ROI, ROE, ROA, ROS) - оцінює ефективність використання капіталу, активів і продажів для досягнення прибутковості.

Метод аналізу граничних витрат - допомагає визначити оптимальний рівень виробництва та мінімізувати витрати.

Асортиментно-ціновий аналіз - використовується для визначення прибутковості окремих продуктів і послуг та прийняття рішень про їх подальший продаж або виведення з ринку.

4. Методи оцінки ефективності інвестицій

Інвестиційні рішення потребують аналізу економічної доцільності проектів. До найважливіших методів оцінки ефективності інвестицій належать

Метод чистої теперішньої вартості (NPV) використовується для визначення прибутковості інвестиційного проекту з урахуванням вартості грошей у часі.

Метод внутрішньої норми рентабельності (IRR) оцінює прибутковість проекту і допомагає приймати рішення про його фінансування.





Метод дисконтованого періоду окупності (DPP) - визначає час, необхідний для амортизації інвестицій на основі дисконтованих грошових потоків.

Аналіз чутливості та сценарний аналіз - використовуються для оцінки ризиків інвестиційних проектів та врахування можливих сценаріїв розвитку подій.

5. Методи стратегічного обліку

У сучасних умовах компанії активно використовують методи стратегічного обліку, які дозволяють їм адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та будувати довгострокові конкурентні переваги. До таких методів належать

Balanced Scorecard (BSC) - система збалансованих показників, яка включає фінансові та нефінансові показники діяльності та дозволяє оцінити роботу компанії за чотирма ключовими напрямками: фінансові результати, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та розвиток людських ресурсів.

Benchmarking - це метод порівняння власної діяльності з кращими практиками в галузі з метою виявлення можливостей для вдосконалення.

Target Costing - стратегічний підхід до управління витратами, який фокусується на встановленні цільових витрат на етапі розробки продукту.

Kaizen Costing - це концепція безперервного вдосконалення, яка спрямована на зниження витрат за рахунок оптимізації процесів і підвищення продуктивності.

Методи управлінського обліку є важливим інструментом для прийняття ефективних економічних та управлінських рішень. Вони допомагають забезпечити керівництво необхідною інформацією для планування, контролю та оцінки результатів діяльності, що сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості.

Застосування цих методів дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до мінливого бізнес-середовища, оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей, що є запорукою їхньої стійкості та конкурентоспроможності на ринку.[7]

Світовий досвід у сфері аналітичного та методичного інструментарію для підтримки пропозицій та управлінських рішень різних суб'єктів господарювання надзвичайно різноманітний і базується на використанні як традиційних підходів, так і сучасних інноваційних технологій. Основою ефективного управління є аналіз даних, прогнозування, моделювання економічних процесів та використання методів оптимізації, які дозволяють підвищити ефективність бізнес-рішень. У промислово розвинених країнах велика увага приділяється використанню методів статистичного аналізу, таких як регресійний аналіз, факторний аналіз, дисперсійний аналіз та кореляційні дослідження, які допомагають виявити залежності між різними економічними показниками та зробити відповідні прогнози.



Сучасні підходи до управління передбачають активне використання інструментів бізнес-аналітики, зокрема великих даних, машинного навчання, штучного інтелекту та когнітивної аналітики. Ці технології допомагають аналізувати величезні масиви даних, знаходити приховані закономірності, прогнозувати майбутні тенденції та автоматизувати прийняття рішень. Крім того, важливу роль відіграє цифрова трансформація компаній, в тому числі інтеграція хмарних технологій, блокчейну та Інтернету речей (IoT) в корпоративне управління та фінансове планування.[8]

У світовій практиці широко застосовуються такі методи стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, PESTEL-аналіз, який допомагає врахувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, та GAP-аналіз, який використовується для оцінки розриву між поточним станом компанії та бажаними результатами. Бенчмаркінг є ще одним важливим інструментом, який дозволяє порівняти результати діяльності вашої організації з кращими світовими практиками та виявити можливості для підвищення ефективності.[5]

Методи фінансового аналізу, такі як аналіз грошових потоків, бюджетування, оцінка інвестицій та управління ризиками, є важливими інструментами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання фінансових коефіцієнтів, аналіз ліквідності, прибутковості, оборотності активів і капіталу допомагають оцінити фінансовий стан компанії та визначити можливості для його покращення. В умовах нестабільної економіки особливого значення набуває сценарний аналіз та стрес-тестування, які допомагають спрогнозувати вплив різних макроекономічних змін на діяльність компанії.

Важливим аспектом світової практики є використання методів математичного моделювання, таких як лінійне та нелінійне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор та теорія прийняття рішень. Ці методи використовуються для оптимізації виробничих процесів, контролю логістики, розробки маркетингових стратегій та планування фінансових потоків. Метод Монте-Карло, наприклад, широко використовується для аналізу ризиків у фінансовому секторі та розробки інвестиційних стратегій, а методи динамічного програмування - в управлінні запасами та операційному менеджменті.

Впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, допомагає підвищити прозорість фінансових операцій і знизити ризик шахрайства, а автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту і роботизованих систем дозволяє значно скоротити витрати і прискорити прийняття рішень. Маркетинговий сектор активно використовує методи, засновані на великих даних, для аналізу поведінки споживачів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Світовий досвід показує, що успішне прийняття управлінських рішень вимагає комплексного підходу, який поєднує використання традиційних



аналітичних методів, сучасних технологій обробки інформації, стратегічного планування та математичного моделювання. Ефективне застосування цих інструментів дозволяє різним суб'єктам господарювання оптимізувати свою діяльність, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у глобальній економіці.

Висновки

Аналітичний та методичний інструментарій є невід'ємною складовою ефективного управління економічною діяльністю. Їхнє комплексне застосування дозволяє суб'єктам господарювання, від підприємств до державних установ, приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи ризики та максимізуючи ефективність.

Аналітичний інструментарій, що включає як кількісні (економетричне моделювання, регресійний аналіз, факторний аналіз), так і якісні методи (експертні оцінки, метод Дельфі, контент-аналіз), забезпечує всебічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Методичний інструментарій, своєю чергою, систематизує процес прийняття рішень, використовуючи системний, стратегічний та функціональний підходи.

Особливу роль відіграють методи управлінського обліку, що забезпечують керівництво необхідною інформацією для планування, контролю та оцінки ефективності діяльності. Сучасні цифрові технології, такі як Big Data, штучний інтелект та системи бізнес-аналітики, значно розширюють можливості аналітичного та методичного інструментарію, дозволяючи обробляти великі обсяги даних та підвищувати точність прогнозування.

Таким чином, використання сучасного аналітичного та методичного інструментарію є ключовим фактором успішної економічної діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Література :

1. Кузнецова, І. М. "Методи та моделі прийняття". 2019. – 12 с.
2. Портер, М. Е. "Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів". – М.: Олімп-Бізнес. 2017. – 24 с.
3. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row <https://www.harpercollins.com/> 2017. – 37 с.
4. Николаев, М. И. "Стратегічний менеджмент: теорія і практика". – Київ: Наукова думка. <https://www.ndu.edu.ua> 2020.- 42 с.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. . The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company. <https://www.norton.com/> 2014. – 99 с.
6. Нікітін, М. О. "Фінансовий аналіз і оцінка підприємств". – Львів: Афіша. 2018. – 13 с.
7. Ансофф, І. Стратегічне управління. М.: Економіка, (Класична праця з стратегічного управління, включає багато згаданих концепцій). 1989. – 21 с.
8. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоурі, Ф. Основи менеджменту. М.: Вільямс, (Фундаментальний підручник з менеджменту, де розглядаються різні підходи до управління). 2007. – 146 с.





References :

1. Kuznetsova, I. M. (2019). *Metody ta modeli pryiniatia [Methods and Models of Management Decision Making in Entrepreneurship]*. Kyiv: KNEU. <https://kneu.edu.ua> [in Ukrainian]
2. Porter, M. E. (2007). *Konkurentna stratehiya: metody analizu haluzey i konkurentiv [Competitive Strategy: Methods of Analysing Industries and Competitors.]* [in Ukrainian]
3. Drucker, P. F. (2017). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row <https://www.harpercollins.com>
4. Mykolaiv, M. I. (2020). *Stratehichnyy menedzhment: teoriya i praktyk [Strategic Management: Theory and Practice.]* - Kyiv: Naukova Dumka. <https://www.ndu.edu.ua> [in Ukrainian]
5. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company. <https://www.norton.com>
6. Nikitin, M. O. (2018). *Finansovyy analiz i otsinka pidpryyemstv [Financial analysis and evaluation of enterprises.]* - Lviv: Afisha.[in Ukrainian]
7. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnya [Strategic management]*., (A classic work on strategic management, including many of the above concepts).[in Ukrainian]
8. Mescon, M.H., Albert, M., Hedourie, (2007) F. *Osnovy menedzhmentu. [Fundamentals of Management.]* M.: Williams,(A fundamental textbook on management, which discusses different approaches to management).[in Ukrainian]



УДК 65.011.56

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-838-846](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-838-846)

Корчинський Іван Осипович доктор економічних наук, професор, доцент кафедри фундаментальних наук, Медична академія ім. Андрія Крупинського м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-9231-1946>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: СТРАТЕГІЇ Й ПРАКТИКИ

Анотація. У сучасному бізнес-середовищі забезпечення корпоративної безпеки стає однією з основних складових успішної діяльності компаній, зокрема в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища та ризиків. Важливим аспектом є управління людським капіталом, яке охоплює як підбір, так і навчання, мотивацію та розвиток персоналу, що безпосередньо впливає на рівень захищеності організації. Стратегічний підхід до управління людським капіталом у контексті корпоративної безпеки дозволяє не лише знижувати внутрішні та зовнішні загрози, але й створювати культуру безпеки, що сприяє мінімізації ризиків через людський фактор. Перш за все, одним із ключових напрямів є формування безпечного робочого середовища, в якому персонал має чітке розуміння своїх обов'язків щодо дотримання стандартів безпеки та захисту конфіденційної інформації. У цьому контексті розглядаються стратегії, що включають систему постійного навчання співробітників щодо актуальних загроз, виявлення потенційних слабких місць у корпоративних процесах і розробку програм по збереженню та захисту корпоративних ресурсів. Далі, важливим елементом є розвиток політик мотивації, що націлені на сприяння відповідальному ставленню до питань безпеки. Впровадження ефективних механізмів оцінки поведінки та діяльності співробітників допомагає не тільки виявляти ризики, а й у попередженні недобросовісних дій всередині компанії. Розробка та адаптація політики безпеки має враховувати культурні та соціальні особливості персоналу, що робить стратегію більш гнучкою та адаптованою до конкретних умов роботи.

Особливу увагу слід приділяти інтеграції цифрових технологій у стратегії управління безпекою, адже новітні ІТ-рішення дають можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та на внутрішні загрози, що можуть виникнути через людський фактор. Використання систем моніторингу, аналітики великих даних та штучного інтелекту дозволяє не лише прогнозувати ризики, але й швидко їх мінімізувати. Таким чином, управління людським капіталом як частина стратегії корпоративної безпеки полягає в створенні такої системи, де кожен співробітник є не лише носієм знань, а й



активним учасником у процесі забезпечення безпеки організації. Комплексне застосування стратегій і практик управління людським капіталом вимагає чіткої координації, постійного вдосконалення та врахування специфіки діяльності компанії, що є основою для збереження її стабільності і розвитку в умовах мінливих загроз.

Ключові слова: корпоративна безпека, управління людським капіталом, стратегії, ризики, мотивація, технології.

Korchynskyy Ivan Osypovych Doctor of Economic Sciences, Professor, Associate Professor of the Department of Basic Sciences, Medical Academy named after Andrii Krupinsky, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-9231-1946>

ENSURING CORPORATE SECURITY BASED ON HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: STRATEGIES AND PRACTICES

Abstract. In the modern business environment, ensuring corporate security is becoming one of the main components of successful company operations, particularly in the face of a constantly changing external environment and risks. An important aspect is human capital management, which includes both recruitment and training, motivation and development of personnel, which directly affects the level of security of the organization. A strategic approach to human capital management in the context of corporate security allows not only to reduce internal and external threats, but also to create a security culture that helps minimize risks due to the human factor. First of all, one of the key areas is the formation of a safe working environment in which personnel have a clear understanding of their responsibilities for compliance with security standards and protection of confidential information. In this context, strategies are considered, including a system of continuous training of employees on current threats, identification of potential weaknesses in corporate processes and development of programs for the preservation and protection of corporate resources. Further, an important element is the development of motivation policies aimed at promoting a responsible attitude to safety issues. The introduction of effective mechanisms for assessing the behavior and performance of employees helps not only to identify risks, but also to prevent unfair actions within the company. The development and adaptation of safety policies should take into account the cultural and social characteristics of the staff, which makes the strategy more flexible and adapted to specific working conditions.

Particular attention should be paid to the integration of digital technologies into security management strategies, as the latest IT solutions make it possible to quickly respond to changes in the external environment and to internal threats that may arise due to the human factor. The use of monitoring systems, big data analytics and artificial intelligence allows not only to predict risks, but also to quickly minimize them. Thus, human capital management as part of a corporate security





strategy is to create a system where each employee is not only a carrier of knowledge, but also an active participant in the process of ensuring the security of the organization. The comprehensive application of human capital management strategies and practices requires clear coordination, constant improvement and consideration of the specifics of the company's activities, which is the basis for maintaining its stability and development in the face of changing threats.

Keywords: corporate security, human capital management, strategies, risks, motivation, technologies.

Постановка проблеми. Забезпечення корпоративної безпеки є одним із найважливіших завдань для сучасних організацій, оскільки безпека компанії безпосередньо залежить від діяльності її співробітників. Проблеми, пов'язані з людським фактором, створюють численні загрози для організацій. Це може проявлятися у вигляді недостатньої обізнаності працівників щодо загроз безпеки, порушень стандартів або навіть навмисних дій, які завдають шкоди компанії. Крім того, існують внутрішні загрози, спричинені некомпетентністю або недобросовісністю співробітників, які можуть викликати витoki інформації, доступ до важливих даних або зловживання корпоративними ресурсами. Багато компаній також стикаються з проблемою неефективного використання технологій для моніторингу безпеки, що значно знижує здатність організації реагувати на загрози, які виникають через людський фактор. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає не тільки підвищення кваліфікації персоналу, але й інтеграцію сучасних технологій для забезпечення високого рівня корпоративної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій з теми забезпечення корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом свідчить про зростаючий інтерес до цього питання в Україні, зокрема в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій. В останні роки зросла увага до ролі людського фактору в управлінні корпоративною безпекою, що стало важливою темою як для теоретичних досліджень, так і для практичного застосування. Вітчизняні науковці такі як, А. Азарова, Я. Остапчук, В. Пугач [1], Р. Баглей [2], О. Рудковський [3], Г. Назарова [4], Я. Квач [5], М. Криштанович та інші [6-7], Н. Зачосова [8], Ю. Поскрипко [9], О. Поплавська, Д. Ходацький [10], Н. Руда [11], Т. Черничко, І. Козик, [12], Т. Шири [13], В. Франчук [14], підкреслюють важливість інтегрованого підходу до забезпечення корпоративної безпеки, де людський капітал виступає як ключовий елемент системи безпеки. Технології та стратегічне управління людським капіталом дозволяють організаціям ефективно реагувати на сучасні виклики і мінімізувати потенційні ризики.

Метою статті є дослідження ефективних стратегій і практик забезпечення корпоративної безпеки через управління людським капіталом, визначення ключових ризиків, пов'язаних з людським фактором. Об'єктом є корпо-



ративна безпека організацій, зокрема аспекти управління людським капіталом, що впливають на забезпечення захищеності компанії. В статті також використано кілька методів дослідження, які дозволяють комплексно аналізувати питання забезпечення корпоративної безпеки через управління людським капіталом (табл.1).

Таблиця 1

В таблиці показано перелік методів, які були використані для дослідження.

Метод	Опис
Аналіз та синтез	Вивчення теоретичних підходів і практик у сфері корпоративної безпеки та управління людським капіталом.
Метод порівняння	Порівняння різних моделей управління персоналом і їх впливу на безпеку організації.
Кейс-метод	Аналіз конкретних прикладів з практики українських та міжнародних компаній.
Метод системного аналізу	Вивчення взаємозв'язку між елементами управління людським капіталом та їх впливу на рівень безпеки.
Метод експертних оцінок	Збір думок і рекомендацій від фахівців для оцінки практичної ефективності різних підходів.

Джерело: сформовано автором

Кожен метод має своє застосування для вивчення теоретичних підходів, порівняння моделей управління персоналом, аналізу практичних прикладів, дослідження взаємозв'язку між елементами управління та оцінки їх ефективності.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення корпоративної безпеки є комплексним процесом, що включає в себе різноманітні аспекти, один із яких, це ефективне управління людським капіталом. Враховуючи, що люди часто є як основним активом, так і джерелом загроз для організації, важливість управління персоналом у контексті безпеки стає все більш очевидною. Ключовими факторами в управлінні людським капіталом для забезпечення безпеки є: підвищення кваліфікації персоналу, розробка чітких мотиваційних механізмів, створення корпоративної культури безпеки та інтеграція сучасних технологій для моніторингу поведінки співробітників. Першим важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу. Навчання і тренування співробітників повинні бути регулярними та спрямованими не лише на розвиток їхніх професійних навичок, а й на розуміння важливості дотримання стандартів безпеки [1-3]. Це включає в себе як загальні тренінги з питань корпоративної безпеки, так і спеціалізовані курси для працівників, які мають доступ до чутливої інформації. Розвиток цієї компетенції дозволяє зменшити ймовірність помилок, які можуть призвести до порушень або витоків інформації. Іншим важливим аспектом є створення мотиваційної системи для співробітників. Для того, щоб забезпечити високий рівень дотримання норм безпеки, необхідно розробити систему заохочень і санкцій, яка б стимулювала



працівників до відповідального ставлення до виконання процедур безпеки [4-5]. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні стимули, премії, бонуси, додаткові відпустки, а також внутрішні нагороди та визнання. Особливу увагу слід приділити формуванню корпоративної культури безпеки, де кожен співробітник організації буде усвідомлювати свою відповідальність за забезпечення безпеки на всіх рівнях діяльності компанії. Це включає в себе розробку та впровадження корпоративних стандартів поведінки, принципів етики та комунікації, що сприяють створенню довіри та відповідальності серед працівників [6-7].

Не менш важливим є використання сучасних технологій для моніторингу та управління безпекою. В умовах розвитку цифрових технологій та глобалізації, компанії повинні використовувати сучасні інструменти для моніторингу та оцінки потенційних загроз, пов'язаних з людським фактором. Це можуть бути системи аналітики великих даних, штучний інтелект для прогнозування ризиків, а також автоматизовані системи контролю за поведінкою співробітників на робочому місці. Інтеграція таких технологій дозволяє виявляти аномалії в діяльності персоналу, своєчасно реагувати на потенційні загрози та запобігати інцидентам безпеки [8-10]. Крім того, важливо впроваджувати програми оцінки ризиків і моніторингу поведінки співробітників. Це дає змогу вчасно виявляти недоліки в процесах, що можуть призвести до порушень безпеки, а також виявляти недобросовісних або некомпетентних працівників, які можуть становити загрозу для організації.

Таким чином, хоча управління людським капіталом як складова корпоративної безпеки має певні ризики, переваги цього підходу значно переважають, за умови правильного впровадження та інтеграції сучасних технологій, систем мотивації та навчання персоналу (табл.1; 2).

Таблиця 1

Ризики в забезпеченні корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом

Ризик	Опис
Низька ефективність навчання та підвищення кваліфікації	Якщо програми навчання не відповідають сучасним загрозам або не адаптовані до потреб компанії, це може призвести до неадекватної реакції на ризики.
Ігнорування психологічного аспекту	Недостатня увага до психологічного стану співробітників може знизити їхню мотивацію та лояльність, підвищуючи ймовірність порушень або саботажу.
Зловживання інформацією	Відсутність належного контролю доступу до чутливої інформації може призвести до витоку або зловживання корпоративними даними.
Відсутність чіткої мотиваційної системи	Неадекватно розроблена система мотивації може призвести до демотивації співробітників або порушення стандартів безпеки.
Висока вартість впровадження технологій	Висока ціна на впровадження та обслуговування технологічних рішень для моніторингу та управління безпекою може стати фінансовим тягарем для компанії.

Джерело: сформовано автором





Таблиця 2

Переваги в забезпеченні корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом

Перевага	Опис
Зниження ризику людських помилок	Підвищення кваліфікації співробітників через навчання знижує ймовірність помилок, які можуть створити загрози для безпеки компанії.
Збільшення рівня довіри серед співробітників	Формування корпоративної культури безпеки сприяє підвищенню довіри серед працівників та їхньому активному сприянню захисту організації.
Інтеграція технологій для моніторингу безпеки	Використання сучасних технологій дозволяє оперативно виявляти загрози та аномалії в поведінці співробітників, що дає змогу швидко реагувати на ризики.
Підвищення лояльності персоналу	Справедлива система мотивації та можливості для професійного розвитку збільшують лояльність співробітників і зменшують внутрішні загрози.
Забезпечення стратегічної безпеки в умовах змін	Управління людським капіталом дозволяє організаціям швидше адаптуватися до нових загроз і змін у бізнес-середовищі, забезпечуючи стабільність і безпеку.

Джерело: сформовано автором

Всі ці аспекти взаємопов'язані та мають спільну мету, це забезпечення надійної корпоративної безпеки через грамотне управління людським капіталом. Зважаючи на те, що людський фактор є основним джерелом як можливих загроз, так і потенційних можливостей для розвитку компанії, стратегічний підхід до управління персоналом має стати основою для формування успішної системи безпеки в організації [11-14]. Впровадження системного підходу, який об'єднує розвиток персоналу, технології, мотивацію та культурні цінності, дозволяє не лише мінімізувати внутрішні загрози, але й створити сприятливе середовище для зростання та стабільного розвитку організації в умовах постійних змін та викликів.

Висновки. У результаті дослідження забезпечення корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом було визначено, що ефективне управління персоналом є одним із ключових елементів для зниження внутрішніх загроз та підвищення загального рівня безпеки в організації. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, створення чіткої мотиваційної системи та формування корпоративної культури безпеки значно зменшують ризики, пов'язані з людським фактором. Однак варто також враховувати певні ризики, які можуть виникнути через недостатньо продумані стратегії мотивації або неефективне впровадження технологій безпеки. Важливим аспектом є постійна адаптація до змінюваного бізнес-середовища, адже без належної уваги до психологічного стану співробітників і ефективної системи контролю можна стикнутися з внутрішніми загрозами, що призведуть до серйозних



наслідків для організації. Тому важливо постійно вдосконалювати стратегії безпеки, інтегруючи інноваційні технології та зміцнюючи зв'язок між управлінням людським капіталом і загальною стратегією корпоративної безпеки. В цілому, стратегічний підхід до управління персоналом здатний не тільки зменшити ризики, а й забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Подальші дослідження в сфері забезпечення корпоративної безпеки на основі управління людським капіталом повинні зосередитися на глибшому аналізі інтеграції новітніх технологій в управлінські процеси, зокрема застосуванні штучного інтелекту та аналітики великих даних для прогнозування та запобігання загрозам, пов'язаним з людським фактором. Крім того, необхідно вивчити психологічні аспекти взаємодії співробітників із системами безпеки, що дозволить створити більш ефективні методи мотивації та управління, спрямовані на зміцнення корпоративної культури безпеки. Оскільки ризики, пов'язані з людським фактором, постійно змінюються, доцільно також досліджувати нові моделі оцінки та моніторингу персоналу, а також методи їх адаптації до специфіки різних організацій. Вивчення досвіду міжнародних компаній, що успішно інтегрують ці підходи, може стати важливим напрямом для розвитку національних стратегій корпоративної безпеки.

Література:

1. Азарова, А. О., Остапчук, Я. Ю., & Пугач, В. С. (2022). Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. № 37.
2. Баглей, Р. Р. (2021). Формування та забезпечення економічної безпеки корпоративних структур в умовах нестабільного середовища. *Інноваційна економіка*, (3-4), 175-179.
3. Рудковський, О. В. (2015). Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (3 (3)), 233-239.
4. Назарова, Г. (2010). Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, (15), 54-63.
5. Квач Я.П. (2015). Проблеми корпоративного управління на шляху удосконалення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. № 98. 177-188.
6. Kryshchanovych, M., Andriyash, V., Bondar, H., Kushnir, Y., Ozarko, K. 2022. Public Administration Mechanisms for Ensuring Cybersecurity in Modern Conditions of Socio-Economic Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22 No. 3 pp. 606-610.
7. Kryshchanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023). Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 613–621.
8. Зачосова Н. В. (2023). Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства як напрям збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI WORLD та індустрії 4.0. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – № 40 – С. 35-39.
9. Поскрипко, Ю. А. (2016). СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. In *Socio-economic system: Realities and vectors of development* (pp. 14-26).



10. Поплавська, О., & Ходацький, Д. (2024). ЕКОСИСТЕМА РИНКУ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА КРАЇНИ: СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ЇХ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (68).

11. Puida, H. V. (2018). Управління людським капіталом у контексті забезпечення інтелектуальної безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки*, 3(1), 107-119.

12. Черничко, Т. В., & Козик, І. М. (2024). ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА HR-ТЕХНОЛОГІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Technology*, 9(1), 29-33.

13. Шира Т.Б. (2019). Концептуальні засади забезпечення корпоративної безпеки підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 18, Том 2. С. 51-56.

14. Франчук В.І. (2009). Теоретичні засади корпоративної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. № 7. С. 161-167.

References:

1. Azarova, A. O., Ostapchuk, Ya. Yu., & Pugach, V. S. (2022). Upravlinnya lyuds'kym kapitalom pidpryyemstva v umovakh innovatsiynoyi ekonomiky. [Human capital management of an enterprise in the context of an innovative economy]. *Economy and Society*. No. 37. [in Ukrainian].

2. Bagley, R. R. (2021). Formuvannya ta zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky korporativnykh struktur v umovakh nestabil'noho seredovyshcha. [Formation and ensuring of economic security of corporate structures in an unstable environment]. *Innovative economy*, (3-4), 175-179. [in Ukrainian].

3. Rudkovsky, O. V. (2015). Korporativna kul'tura–metod zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky. [Corporate culture – a method of ensuring economic security]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, (3 (3)), 233-239. [in Ukrainian].

4. Nazarova, G. (2010). Peredumovy stvorenniya systemy kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva. [Prerequisites for creating a system of personnel security of the enterprise]. *Regional aspects of the development of productive forces of Ukraine*, (15), 54-63. [in Ukrainian].

5. Kvach Y.P. (2015). Problemy korporativnoho upravlinnya na shlyakh udoskonalennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Problems of corporate governance on the way to improving the economic security of the enterprise]. *Economic Space*. No. 98. 177-188. [in Ukrainian].

6. Kryshtanovych, M., Andriyash, V., Bondar, H., Kushnir, Y., Ozarko, K. 2022. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya zabezpechennya kiberbezpeky v suchasnykh umovakh sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku. [Public Administration Mechanisms for Ensuring Cybersecurity in Modern Conditions of Socio-Economic Development]. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22 No. 3 pp. 606-610. [in English].

7. Kryshtanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. (2023). Optymizatsiya derzhavnoho rehulyuvannya u sferi bezpeky ta bezpeky biznesu: lokal'nyy pidkhid. [Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach]. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 613–621. [in English].

8. Zachosova N. V. (2023). Stratehichne upravlinnya kadrovoyu bezpekoyu pidpryyemstva yak napryam zberezheniya ta rozvytku lyuds'koho kapitalu v umovakh BANI WORLD ta industriyi 4.0. [Strategic management of personnel security of the enterprise as a direction of preservation and development of human capital in the conditions of BANI WORLD and industry 4.0]. *Eastern Europe: economy, business and management*. – No. 40 – P. 35-39. [in Ukrainian].

9. Poskrypko, Yu. A. (2016). SOTSIAL'NO-EKONOMICHNI ASPEKTY ZABEZPECHENNYA SYSTEMY EKONOMICHNOYI BEZPEKY PIDPRYYEMSTV. [SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ENTERPRISES]. In *Socio-economic system: Realities and vectors of development* (pp. 14-26). [in Ukrainian].



10. Poplavska, O., & Khodatsky, D. (2024). EKOSYSTEMA RYNKU PRATSI TA SOTSIAL'NA BEZPEKA KRAYINY: SUCHASNE BACHENNYA YIKH VZAYEMOZALEZHNOSTI. [LABOR MARKET ECOSYSTEM AND SOCIAL SECURITY OF THE COUNTRY: A MODERN VISION OF THEIR INTERDEPENDENCE]. *Economy and Society*, (68). [in Ukrainian].

11. Puida, H. V. (2018). Upravlinnya lyuds'kym kapitalom u konteksti zabezpechennya intelektual'noyi bezpeky pidpryyemstva. [Human Capital Management in the Context of Ensuring Intellectual Security of an Enterprise]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 3(1), 107-119. [in Ukrainian].

12. Chernychko, T. V., & Kozyk, I. M. (2024). EVOLYUTSIYA UPRAVLINNYA LYUDS'KYM KAPITALOM TA HR-TEKHOLOHIYAMY V UMOVAKH TSYFROVOYI EKONOMIKY. [EVOLUTION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND HR TECHNOLOGIES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY]. *Technology*, 9(1), 29-33. [in Ukrainian].

13. Shyra T.B. (2019). Kontseptual'ni zasady zabezpechennya korporativnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Conceptual principles of ensuring corporate security of enterprises]. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*. No. 18, Volume 2. P. 51-56. [in Ukrainian].

14. Franchuk V.I. (2009). Teoretychni zasady korporativnoyi bezpeky. [Theoretical principles of corporate security]. *Actual problems of the economy*. No. 7. P. 161-167. [in Ukrainian].



УДК 338.242.2:339.727.22(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-847-857](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-847-857)

Котвицька Наталія Миколаївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Пархоменко Володимир Васильович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0008-9599-6248>

Денисюк Олександр Васильович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-3887-3964>

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ

Анотація. Сучасні економічні умови висувають перед українськими підприємствами нові виклики, зокрема необхідність підвищення конкурентоспроможності для ефективного залучення іноземного капіталу. В умовах глобалізації та інтеграції України у світові ринки конкурентоспроможність бізнесу стає ключовим фактором економічного розвитку країни, адже іноземні інвестиції сприяють модернізації виробничих процесів, впровадженню новітніх технологій та покращенню управлінських підходів. У статті розглянуто основні механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, серед яких впровадження інноваційних технологій, удосконалення системи корпоративного управління, покращення бізнес-клімату та адаптація до міжнародних стандартів. Особливу увагу приділено аналізу впливу державної політики на стимулювання інвестиційної привабливості національного бізнесу, зокрема через створення спеціальних економічних зон, податкових пільг та сприятливих умов для малого і середнього підприємництва. Одним із ключових аспектів підвищення конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу, оскільки кваліфіковані кадри сприяють ефективному управлінню бізнесом, впровадженню інновацій та розширенню міжнародного співробітництва. Також значну роль відіграє цифрова трансформація підприємств, яка дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити маркетингові стратегії та забезпечити доступ до нових ринків. У статті також проаналізовано основні бар'єри, що гальмують залучення іноземного капіталу





в українську економіку, зокрема нестабільне законодавство, корупційні ризики та недостатньо розвинену інфраструктуру. Визначено напрями їх подолання шляхом запровадження прозорих механізмів регулювання бізнесу, посилення гарантій захисту прав інвесторів та спрощення дозвільних процедур. Для успішного залучення іноземних інвестицій необхідно комплексно підходити до підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, поєднуючи внутрішні реформи, інноваційні стратегії та ефективну державну підтримку. Запропоновані механізми сприятимуть покращенню позицій України у глобальній економіці та забезпеченню стабільного економічного зростання.

Ключові слова: інвестиції, конкурентоспроможність, іноземний капітал, реформи, стратегії, міжнародне співробітництво, економіка.

Kotvytska Nataliya Mykolaivna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Parkhomenko Volodymyr Vasyliovych Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, <https://orcid.org/0009-0008-9599-6248>

Denisyuk Oleksandr Vasyliovych Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-3887-3964>

MECHANISMS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES TO ATTRACT FOREIGN CAPITAL

Abstract. Modern economic conditions pose new challenges to Ukrainian enterprises, in particular the need to increase competitiveness to effectively attract foreign capital. In the context of globalization and integration of Ukraine into world markets, business competitiveness is becoming a key factor in the country's economic development, as foreign investments contribute to the modernization of production processes, the introduction of new technologies and the improvement of management approaches. The article examines the main mechanisms for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises, including the introduction of innovative technologies, improving the corporate governance system, improving the business climate and adapting to international standards. Particular attention is paid to the analysis of the impact of state policy on stimulating the investment attractiveness of national business, in particular through the creation of special economic zones, tax breaks and favorable conditions for small and medium-sized



businesses. One of the key aspects of increasing competitiveness is the development of human capital, since qualified personnel contribute to effective business management, the introduction of innovations and the expansion of international cooperation. The digital transformation of enterprises also plays a significant role, allowing to optimize production processes, improve marketing strategies and provide access to new markets. The article also analyzes the main barriers that hinder the attraction of foreign capital to the Ukrainian economy, in particular unstable legislation, corruption risks and underdeveloped infrastructure. The directions for overcoming them are determined by introducing transparent mechanisms for regulating business, strengthening guarantees for the protection of investors' rights and simplifying licensing procedures. To successfully attract foreign investment, it is necessary to take a comprehensive approach to increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises, combining internal reforms, innovative strategies and effective state support. The proposed mechanisms will help improve Ukraine's position in the global economy and ensure stable economic growth.

Keywords: investments, competitiveness, foreign capital, reforms, strategies, international cooperation, economy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції перед українськими підприємствами постає важливе завдання – підвищення своєї конкурентоспроможності для успішного залучення іноземного капіталу. Інвестори, оцінюючи перспективи вкладення коштів, орієнтуються на низку чинників, серед яких ключову роль відіграють стабільність економічного середовища, ефективність управління підприємствами, наявність сучасних технологій, якість людського капіталу та відповідність бізнес-процесів міжнародним стандартам. Водночас економіка України стикається з рядом бар'єрів, що ускладнюють залучення іноземних інвестицій, зокрема з нестабільним правовим регулюванням, високим рівнем корупції, недосконалою податковою політикою та низьким рівнем захисту прав інвесторів. На тлі цих викликів особливої актуальності набуває питання розробки та впровадження ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Зокрема, важливим аспектом є модернізація виробничих потужностей, впровадження інновацій, цифрова трансформація бізнес-процесів та удосконалення корпоративного управління. Крім того, необхідно створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, який є важливим драйвером економічного зростання та може стати точкою входу для міжнародних інвесторів. Також важливою складовою є вдосконалення державної політики щодо стимулювання інвестиційної активності, що включає запровадження прозорих механізмів регулювання бізнесу, податкових стимулів, розвитку спеціальних економічних зон та інфраструктурних проєктів. Безпосередня участь держави у формуванні сприятливого інвестиційного клімату здатна забезпечити не лише приплив



капіталу, а й посилення конкурентних позицій вітчизняних компаній на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення конкурентоспроможності українських підприємств для залучення іноземного капіталу є предметом численних наукових досліджень та публікацій. Такі вчені та практики, як О.О. Красноруцький, В.М. Орел, І.В. Сохань, А.П. Дука, акцентують увагу на різних аспектах цієї проблематики, пропонуючи комплексні підходи та механізми для її вирішення. Одним із ключових напрямів досліджень є впровадження інноваційних технологій та цифрової трансформації. Зокрема, дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують новітні технології, стають більш привабливими для іноземних інвесторів. Це пов'язано з підвищенням ефективності виробництва, зниженням витрат та покращенням якості продукції чи послуг. Інший важливий аспект, на який звертають увагу дослідники, – це вдосконалення корпоративного управління. Прозорість, підзвітність та дотримання міжнародних стандартів управління є вагомими чинниками, що впливають на рішення іноземних інвесторів щодо вкладення капіталу. Дослідження вказують на необхідність підвищення рівня корпоративної культури та впровадження кращих практик управління. Також у наукових працях розглядаються питання покращення бізнес-клімату в Україні. Зокрема, аналізуються заходи державної політики, спрямовані на спрощення регуляторних процедур, зниження податкового навантаження та боротьбу з корупцією. Дослідники підкреслюють, що стабільне та передбачуване законодавче середовище є ключовим фактором для залучення іноземних інвестицій.

Останні дослідження та публікації пропонують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності українських підприємств для залучення іноземного капіталу. Цей підхід включає технологічні інновації, вдосконалення корпоративного управління, покращення бізнес-клімату, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальні ринки. Реалізація цих напрямів потребує скоординованих зусиль як з боку бізнесу, так і держави, що в перспективі сприятиме сталому економічному розвитку України.

Мета статті – є визначення та обґрунтування ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств для залучення іноземного капіталу.

Виклад основного матеріалу. Сучасні економічні умови висувають перед українськими підприємствами нові виклики, зокрема необхідність підвищення конкурентоспроможності для ефективного залучення іноземного капіталу. Умови глобальної конкуренції, технологічний розвиток, зміни у споживчих перевагах та геополітичні фактори змушують компанії адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні стратегії та покращувати якість управління. Іноземні інвестори, ухвалюючи рішення про вкладення капіталу, орієнтуються на рівень стабільності економічного середовища, прозорість



регуляторних механізмів, динаміку ринку та потенціал підприємств щодо розвитку. Одним із основних чинників, що впливають на привабливість українського бізнесу для міжнародних інвесторів, є його здатність конкурувати на глобальному рівні. Це включає ефективність виробничих процесів, використання сучасних технологій, впровадження міжнародних стандартів управління та готовність до цифрової трансформації. Українським підприємствам необхідно не лише оптимізувати витрати, а й активно розширювати власні ринки збуту, підвищувати рівень якості продукції та послуг, розвивати стратегічне партнерство із закордонними компаніями.

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є державна підтримка та створення сприятливого бізнес-клімату. Подолання адміністративних бар'єрів, зниження рівня корупції, удосконалення законодавчого поля та забезпечення захисту прав інвесторів сприятимуть зростанню довіри до української економіки. Також необхідно розвивати інфраструктурні проекти, фінансові інструменти для підтримки підприємництва та систему освіти, що готує висококваліфіковані кадри[5].

У сучасних економічних умовах підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є не лише запорукою їхнього сталого розвитку, а й ключовим чинником залучення іноземного капіталу. Комплексний підхід, що включає технологічне оновлення, ефективне управління, державну підтримку та інтеграцію у міжнародні ринки, дозволить українському бізнесу зміцнити свої позиції у світовій економіці та залучити необхідні інвестиції для подальшого зростання (табл.1).

Таблиця 1

Механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств для залучення іноземного капіталу

№	Механізм	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
1	Поліпшення корпоративного управління	Впровадження міжнародних стандартів. Прозорість фінансової звітності. Антикорупційні механізми.	Зростання довіри інвесторів. Покращення рейтингу компанії.
2	Державна підтримка та реформи	Спрощення реєстрації бізнесу. Захист прав інвесторів. Податкові стимули для стратегічних галузей.	Покращення бізнес-клімату. Приплив інвестицій.
3	Інновації та технологічний розвиток	Інвестування. Цифровізація виробництва. Використання цифрових-принципів.	Підвищення продуктивності. Вихід на нові ринки.
4	Експортна орієнтація	Сертифікація продукції для міжнародних ринків. Участь у виставках та торговельних місіях. Диверсифікація ринків.	Розширення географії продажів. Зменшення залежності від одного ринку.



№	Механізм	Заходи реалізації	Очікуваний ефект
5	Залучення приватного капіталу	Лістинг на міжнародних біржах. Співпраця з венчурними фондами та бізнес-ангелами. Робота з міжнародними фінансовими установами.	Доступ до дешевших фінансових ресурсів. Довгострокова фінансова стабільність.
6	Розвиток людського капіталу	Навчання персоналу. Підвищення зарплат та покращення умов праці. Співпраця з університетами.	Зростання продуктивності праці. Зниження відтоку кадрів.
7	Розвиток інфраструктури	Будівництво логістичних центрів. Модернізація енергетичних потужностей. Розвиток індустріальних парків.	Покращення умов ведення бізнесу. Прискорення виробничих процесів.

Джерело: сформовано авторами

Інновації відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності українських компаній. Запровадження передових технологій, автоматизація виробництва, цифровізація бізнес-процесів та використання штучного інтелекту сприяють зниженню витрат, підвищенню якості продукції та швидшому виходу на нові ринки. Важливу роль відіграють інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, адже саме вони дозволяють створювати унікальні продукти та підвищувати додану вартість виробництва. Крім того, українським підприємствам варто активніше використовувати екологічні та енергозберігаючі технології, що відповідають сучасним глобальним трендам сталого розвитку.

Також якісне корпоративне управління є важливим фактором довіри інвесторів та стабільного розвитку компанії. Впровадження міжнародних стандартів управління, таких як рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку або Міжнародні стандарти фінансової звітності, дозволяє забезпечити прозорість діяльності підприємств та покращити їхню репутацію. Важливим елементом є створення ефективних наглядових рад, які контролюють стратегічні рішення та сприяють зниженню корупційних ризиків. Крім того, слід розвивати систему внутрішнього контролю та аудиту, що дозволить ефективніше управляти фінансовими потоками та знижувати можливі ризики для інвесторів. Конкурентоспроможність українських підприємств значною мірою залежить від сприятливого бізнес-клімату, що формується як на рівні держави, так і на рівні регіонів. Для залучення інвестицій необхідно продовжувати спрощення адміністративних процедур, зменшення податкового навантаження та боротьбу з корупцією. Запровадження електронного урядування, автоматизація дозвільних процесів та дерегуляція підприємницької діяльності сприятимуть зниженню бар'єрів для ведення бізнесу. Також важливим є розвиток інфраструктури – будівництво



сучасних логістичних хабів, індустріальних парків та розширення транспортних коридорів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємств та їхній інтеграції у світову економіку.

З огляду на євроінтеграційні процеси, українські підприємства мають активно адаптувати свою продукцію та бізнес-процеси до міжнародних стандартів. Це стосується сертифікації продукції відповідно до вимог Європейського Союзу, покращення системи управління якістю та запровадження екологічних стандартів. Адаптація до міжнародних вимог дозволить підприємствам не лише підвищити якість своєї продукції, а й значно розширити експортні можливості. Важливо також активізувати співпрацю з міжнародними організаціями та фондами, що надають гранти та інвестиції для модернізації виробництва.

Інвестиційна привабливість національного бізнесу є ключовим фактором економічного розвитку країни. Для її стимулювання держава застосовує різні механізми, серед яких важливу роль відіграють створення спеціальних економічних зон, надання податкових пільг та формування сприятливих умов для малого і середнього підприємництва. Вплив цих заходів на розвиток бізнесу та залучення інвестицій потребує глибокого аналізу. Одним із найефективніших інструментів стимулювання інвестицій є створення спеціальних економічних зон. Ці території пропонують особливі умови ведення бізнесу, включаючи податкові стимули, спрощені регуляторні процедури та сприяння у розвитку інфраструктури. У світовій практиці зони стали потужним інструментом залучення інвестицій, особливо у країнах, що розвиваються.

Для України впровадження таких зон є важливим елементом стратегії економічного зростання. У рамках спеціальних економічних зон підприємства можуть отримувати знижені ставки податків, доступ до дешевших кредитів та преференції при імпорті обладнання. Крім того, розміщення виробництва у таких зонах часто супроводжується державною підтримкою у вигляді інвестицій в інфраструктуру – будівництво доріг, логістичних центрів та енергетичних потужностей. Це сприяє зниженню витрат бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності. Проте ефективність спеціальних економічних зон залежить від низки факторів. Зокрема, необхідно забезпечити прозорість процесу їх функціонування, уникати бюрократичних бар'єрів та корупційних ризиків, а також адаптувати їх до потреб конкретних галузей економіки.

Податкова політика держави відіграє важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості країни. Надмірне податкове навантаження може стримувати розвиток бізнесу, тоді як запровадження податкових пільг здатне стимулювати залучення капіталу. Такі заходи сприяють розширенню інвестиційних можливостей підприємств, стимулюють їхню активність та забезпечують створення нових робочих місць. Однак податкові стимули мають бути збалансованими, щоб не спричиняти значних бюджетних втрат та забезпечувати ефективне використання ресурсів.





Український уряд уже реалізує ряд програм, спрямованих на підтримку малого бізнесу, зокрема через державні гранти та дешеві кредити в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9%». Проте важливо не лише створювати фінансові стимули, а й сприяти розвитку підприємницької культури, надавати консультаційну підтримку та забезпечувати ефективну боротьбу з тіньовою економікою.

Залучення іноземного капіталу є важливим чинником економічного зростання України, адже воно сприяє модернізації підприємств, створенню нових робочих місць та впровадженню передових технологій. Проте на шляху до активного інвестування стоїть низка серйозних бар'єрів, серед яких ключову роль відіграють нестабільне законодавство, корупційні ризики та недостатньо розвинена інфраструктура (табл.2).

Таблиця 2

Основні бар'єри, що гальмують залучення іноземного капіталу в українську економіку

Основні бар'єри	Опис
<i>Нестабільне законодавство</i>	Часті зміни в законодавстві, недостатньо зрозумілі або суперечливі нормативні акти створюють непередбачуване середовище для інвесторів. Відсутність довгострокових гарантій захисту інвестицій відлякує міжнародний бізнес.
<i>Корупційні ризики</i>	Високий рівень корупції в державних установах, складні бюрократичні процедури, необхідність неформальних платежів для вирішення питань підривають довіру інвесторів та збільшують витрати ведення бізнесу.
<i>Недостатньо розвинена інфраструктура</i>	Проблеми з транспортною, енергетичною та цифровою інфраструктурою. Поганий стан доріг, застарілі залізничні та портові потужності, нестача логістичних центрів обмежують ефективність ведення бізнесу та збільшують витрати інвесторів.
<i>Низька ефективність судової системи</i>	Відсутність незалежності судів, затягнуті процеси розгляду справ та невиконання судових рішень створюють ризики для захисту прав власності та контрактів.
<i>Військові ризики та геополітична нестабільність</i>	Повномасштабна війна та ризик ескалації бойових дій створюють значну невизначеність для інвесторів, змушуючи їх утримуватися від довгострокових капіталовкладень.
<i>Податкове навантаження та адміністрування</i>	Високий рівень податків, складні та непрозорі механізми їх адміністрування, часті перевірки створюють додатковий тиск на бізнес.
<i>Дефіцит кваліфікованої робочої сили</i>	Через міграцію висококваліфікованих працівників за кордон інвестори можуть стикатися з браком кадрів для розвитку виробництва та надання послуг.

Джерело: сформовано авторами

Одна з головних проблем – **нестабільне законодавство**. Часті зміни в нормативно-правовій базі, суперечливі закони та відсутність довгострокових гарантій для інвесторів створюють атмосферу невизначеності. Бізнесу складно



планувати свою діяльність, оскільки нові регуляції можуть раптово змінити умови ведення господарської діяльності або обмежити можливості отримання прибутку. Крім того, складність у реалізації прав власності та захисту інвестицій від недобросовісних дій контрагентів є додатковим стримувальним фактором для міжнародних компаній.

Ще одним важливим фактором, що стримує притік іноземного капіталу, є **недостатньо розвинена інфраструктура**. Поганий стан доріг, застарілі залізничні перевезення, недостатня кількість сучасних логістичних центрів та складна енергетична ситуація підвищують операційні витрати компаній, що планують вести бізнес в Україні. Низька якість інфраструктурних об'єктів значно ускладнює ефективне транспортування товарів, а перебої в постачанні електроенергії можуть призводити до фінансових втрат для підприємств. Окрім зазначених факторів, негативний вплив на інвесторів також мають військові ризики, податкове навантаження та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Через російську агресію міжнародні компанії побоюються інвестувати значні кошти в українську економіку, оскільки військові дії створюють невизначеність щодо майбутнього регіону. Високі податки та складність їх адміністрування також змушують іноземні компанії шукати альтернативні ринки для розвитку бізнесу.

Попри всі виклики, Україна має значний потенціал для залучення іноземного капіталу. Проведення послідовних реформ, спрямованих на зміцнення правової системи, зниження рівня корупції та модернізацію інфраструктури, може суттєво покращити інвестиційний клімат. Саме стабільність, прозорість і прогнозованість державної політики стануть ключовими чинниками для залучення міжнародних інвесторів та сталого розвитку української економіки.

Для подолання основних бар'єрів, що гальмують залучення іноземного капіталу, необхідно впроваджувати прозорі механізми регулювання бізнесу. Це означає створення чітких, передбачуваних та недискримінаційних правил для всіх учасників ринку. Важливим кроком є зменшення бюрократичного навантаження на підприємства, усунення корупційних ризиків та цифровізація державних послуг. Зокрема, електронне урядування, автоматизований контроль за регуляторними процесами та зниження адміністративного тиску можуть значно покращити бізнес-клімат[6].

Посилення гарантій захисту прав інвесторів – ще один ключовий напрям. Іноземні компанії мають бути впевнені, що їхні вкладення в Україну є безпечними та захищеними на законодавчому рівні. Для цього необхідно забезпечити незалежність судової системи, гарантувати справедливий розгляд суперечок, а також створювати спеціальні механізми страхування інвестицій від політичних та економічних ризиків. Також важливим є розвиток міжнародних арбітражних процедур та підписання угод про захист інвестицій із ключовими торговельними партнерами.



Спрощення дозвільних процедур є критично важливим для залучення капіталу. Це означає скорочення часу та кількості документів, необхідних для відкриття та ведення бізнесу, запровадження принципу єдиної бази для реєстрації компаній та спрощення процесів отримання ліцензій. Чим менше адміністративних бар'єрів та можливостей для зловживань, тим привабливішим стає ринок для міжнародних інвесторів. Однак, самих реформ у сфері регулювання недостатньо. Для успішного залучення іноземного капіталу необхідний комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Це включає в себе модернізацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, розвиток експортного потенціалу та покращення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів. Крім того, важливим фактором є ефективна державна підтримка, яка може проявлятися у вигляді податкових стимулів, субсидій на розвиток стратегічних галузей, залучення міжнародних фінансових установ для реалізації великих інфраструктурних проєктів. Інвестиції в освіту та підготовку висококваліфікованих кадрів також відіграють значну роль у підвищенні привабливості України як інвестиційного майданчика.

Таким чином, лише поєднання внутрішніх реформ, інноваційних стратегій та державної підтримки дозволить створити сприятливий інвестиційний клімат і залучити іноземний капітал для розвитку української економіки.

Висновки. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств – це комплексний процес, який вимагає активної роботи як самих компаній, так і держави. Впровадження інновацій, вдосконалення управлінських систем, створення сприятливого бізнес-клімату та адаптація до міжнародних стандартів дозволять українським підприємствам ефективно працювати у глобальному середовищі та залучати іноземний капітал. Саме ці заходи сприятимуть економічному зростанню країни та забезпечать стає конкурентне становище українських компаній на світовому ринку. Державна політика відіграє вирішальну роль у створенні сприятливого інвестиційного клімату. Використання спеціальних економічних зон, податкових пільг та стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва дозволяє залучати іноземні та внутрішні інвестиції, покращувати конкурентоспроможність національного бізнесу та сприяти економічному зростанню країни. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити прозорість, прогнозованість та стабільність державної політики, що стане запорукою довгострокового успіху української економіки.

Література:

1. Алієва П. І. Механізми управління розвитком міжнародного наукового співробітництва України. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2018. Випуск. 2. С. 62-66
2. Гашутіна О. Е. Актуальні проблеми інтеграції науково-технічної сфери України у світовий та європейський науково-технічний простір. Теорія та практика державного управління. 2013. Випуск. 4(43). С. 262–266.



3. Гончаренко О. А. Програмні засади реалізації правової політики ЄС у науково-технічній та інноваційній сферах. *Право та інновації*. 2014. № 4(8). С. 115–123.
4. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. *Інвестування: навч. Посібник*. К.: Каравелла, 2007. 424 с.
5. Орел А.М., Шило В.В., Кравченко С.Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Журнал Інвестиції: практика та досвід*. Науковий фаховий журнал. 2024. № 19. С. 80-84. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4713/4753>
6. Орел В.М., Афанасьєв І.П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. – Науковий журнал. 2020. №3(85). С. 105-110.
7. Юркевич О. М. Інноваційне спрямування інвестиційного потенціалу фінансових інститутів. *Фінанси України*. 2010. № 10. С. 81–86.
8. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислових підприємства: монографія / І.Б. Хома. Львів: Видавництво: Львівської політехніки. 2012. 504 с.

References:

1. Alieva, P. I. (2018). *Mekhanizmy upravlinnya rozvytkom mizhnarodnoho naukovoho spivrobitnytstva Ukrayiny* [Mechanisms of management of the development of international scientific cooperation of Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny-Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine*. Issue 2. pp. 62-66 [in Ukrainian].
2. Gashutin, O. E. (2013). *Aktual'ni problemy intehratsiyi naukovo-tekhnichnoyi sfery Ukrayiny u svitovyy ta yevropeys'kyy naukovo-tekhnichnyy prostir* [Current problems of integration of the scientific and technical sphere of Ukraine into the world and European scientific and technical space]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya-Theory and practice of public administration*. Issue 4(43). pp. 262–266 [in Ukrainian].
3. Duka A.P. (2007) *Teoriya ta praktyka investytsiynoyi diyal'nosti. Investuvannya* [Theory and practice of investment activity. Investment]. Caravella, Kyiv, 424 p. [in Ukrainian].
4. Goncharenko, O. A. (2014). *Prohramni zasady realizatsiyi pravovoyi polityky YES u naukovo-tekhnichniy ta innovatsiyniy sferakh* [Program principles of implementation of EU legal policy in scientific and technical and innovation spheres]. *Pravo ta innovatsiyi-Law and Innovation*. № 4(8). pp. 115–123 [in Ukrainian].
5. Orel, A.M. and Shilo, V.V. Kravchenko S.Yu. (2024), *Finansova stiykist' marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh kryzy* [Financial stability of marketing activities of enterprises in crisis conditions]. *Zhurnal Investytsiyi: praktyka ta dosvid-Journal: Practice and Experience. Scientific Professional Journal*, No. 19, pp. 80-84. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4713/4753> [in Ukrainian].
6. Orel, V. and Afanasyev, I. (2020), *Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky* [The role of innovations in the system of economic transformation]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu-Bulletin of Sumy National University*, No. 3(85). pp. 105-110 Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10> [in Ukrainian].
7. Yurkevich, O. M. (2010). *Innovatsiynе spryamuvannya investytsiynoho potentsialu finansovykh instytutiv* [Innovative Direction of Investment Potential of Financial Institutions], *Finansy Ukrayiny-Finance of Ukraine*. No. 10. pp. 81–86 [in Ukrainian].
8. Khoma, I.B. (2012), *Formuvannya ta vykorystannia system diahnostyky ekonomichnoi zakhyschenosti promyslovykh pidpryyemstv* [Formation and use of systems of diagnostics of economic protection of industrial enterprises], *Vydavnytstvo L'vivskoi politekhniki, Lviv*. [in Ukrainian].



УДК 338.45:69

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-858-868](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-858-868)

Кравцова Софія Віталіївна старший викладач кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, <https://orcid.org/0000-0003-4876-6112>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСУРСІВ

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу сучасних тенденцій розвитку будівельної галузі в Україні, зокрема особливостям функціонування секторів житлового та нежитлового будівництва в умовах збройного конфлікту. У межах дослідження розглядається актуальна проблема раціонального використання ресурсів в умовах економічної турбулентності, де ключовими факторами забезпечення ефективної діяльності підприємств є ринкові трансформації та технологічні інновації. Особливу увагу приділено аналізу сучасних систем управління запасами в умовах збройного конфлікту та геополітичної нестабільності, що дало змогу ідентифікувати новітні підходи до оптимізації виробничих процесів. Досліджено вплив військових дій та на економічну стійкість підприємств, а також оцінено ефективність застосування сучасних стратегій управління матеріально-технічними ресурсами. Встановлено, що у 2022 році найбільшого спаду зазнала саме представлена сфера, що обумовлено негативним впливом військового конфлікту на соціально-економічну ситуацію в країні. Зокрема, розглянуто такі методи, як ABC-аналіз, інтегровані IT-системи, RFID-технології (радіочастотна ідентифікація) та концепція "Якраз вчасно" (Just-In-Time), які є ключовими інструментами кризового управління запасами. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних підходів до управління матеріальними ресурсами, а також адаптації підприємств до змін кон'юнктури ринку. Результати дослідження сприятимуть розробленню оптимальних стратегій управління запасами для українських підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності та сучасних викликів. Також у статті проаналізовано основні проблеми, з якими стикаються підприємства у процесі кризового управління запасами, та запропоновано шляхи їх вирішення.

Ключові слова: будівельний сектор, управління запасами, економічна стійкість, виробничі ресурси, кризове управління, ринкові трансформації, геополітична нестабільність.

Kravtsova Sofiia Vitaliivna Senior Lecturer of the department of tourism and hotel management of the O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-4876-6112>





CONSTRUCTION SECTOR DEVELOPMENT TRENDS AND RESOURCE MANAGEMENT PROBLEMS

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of modern trends in the development of the construction industry in Ukraine, in particular, the peculiarities of the functioning of the residential and non-residential construction sectors in conditions of armed conflict. The study considers the current problem of rational use of resources in conditions of economic turbulence, where the key factors for ensuring the effective operation of enterprises are market transformations and technological innovations. Particular attention is paid to the analysis of modern inventory management systems in conditions of armed conflict and geopolitical instability, which made it possible to identify the latest approaches to optimizing production processes. The impact of military operations on the economic stability of enterprises is studied, and the effectiveness of the application of modern strategies for managing material and technical resources is assessed. It was found that in 2022, the presented sphere experienced the greatest decline, which was due to the negative impact of the civil conflict on the socio-economic situation in the country. In particular, such methods as ABC analysis, integrated IT systems, RFID technologies (radio frequency identification) and the Just-In-Time concept were considered, which are key tools for crisis inventory management. The feasibility of implementing innovative approaches to material resource management, as well as adapting enterprises to changes in the market situation, was substantiated. The results of the study will contribute to the development of optimal inventory management strategies for Ukrainian enterprises, taking into account the specifics of their activities and modern challenges. The article also analyzes the main problems that enterprises face in the process of crisis inventory management, and suggests ways to solve them.

Keywords: construction sector, inventory management, economic stability, production resources, crisis management, market transformations, geopolitical instability.

Постановка проблеми. Управління запасами на підприємствах є визначальним чинником забезпечення стійкості виробничих процесів і раціоналізації витрат. Зростання рівня конкуренції, волатильність цін на енергоносії та інтенсивний технологічний прогрес зумовлюють необхідність модернізації підходів до управління запасами з метою підвищення ефективності господарської діяльності. Додатковими дестабілізуючими факторами стали пандемія COVID-19 і військові дії, що спричинили значні економічні потрясіння, наголошуючи на критичній ролі стратегічного управління запасами в умовах криз для забезпечення безперервності виробництва. Згідно з даними Державної служби статистики України, у січні-березні 2024 року кількість дозволів на будівництво житлових будинків скоротилася на 24% порівняно з



аналогічним періодом 2023 року [1]. Така тенденція підкреслює необхідність адаптації методів управління запасами та виробничих процесів до динамічних змін ринкового середовища й макроекономічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тему тенденцій розвитку будівельного сектору та проблеми управління запасами ресурсів розгадали, як вітчизняні так і зарубіжні вчені так як Moshood T., Rotimi J., Wajiha S., Білецький І., Statsenko L., Samaraweera A., Bakhshi J., Chileshe N., Дуляба Н., Жишко Р., Rashed A., Mutis I., Siamuzwe-Manase V., Halcro K.R., Kumar B., Skitmore M., Лопатка С., Скаско О., Кут Д., Жарська І., Хачірова Ю., Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєв Г., Петруха Н., Рижаківа Г., та Рогач К. [2-11] та інші.

Мета статті. Дослідження сучасних тенденцій розвитку будівельного сектору в Україні та аналіз проблем управління запасами виробничих ресурсів в умовах економічної нестабільності, спричиненої кризовим становищем.

Виклад основного матеріалу. Загальноє визнано, що пріоритетні напрями розвитку будівельної галузі, як і загальноєкономічні та політичні аспекти розвитку економіки більшості країн, формуються під впливом провідних світових держав, зокрема США, Японії, Німеччини, Франції та Великої Британії. Відтак, країни, які прагнуть забезпечити економічну безпеку та конкурентоспроможність на міжнародних рівнях, ретельно відстежують тенденції розвитку будівельного сектору зазначених держав для формування прогнозів і розроблення стратегічних планів [2]. Водночас реалії функціонування будівельної галузі в Україні, обумовлені тривалою військовою агресією, спричиняють суттєві зміни у пріоритетах не лише європейських, а й глобальних будівельних корпорацій, що зумовлює необхідність перегляду міжнародних стандартів безпеки, актуалізацію будівництва захисних споруд різного призначення та модернізацію технологій виконання робіт. У сфері корпоративного управління будівельної галузі набуває поширення тенденція до використання у виробничих процесах міні-заводів, що в умовах воєнного часу забезпечує стійкість виробничих процесів. Розгалужена мережа таких підприємств та їх відносно невеликі масштаби знижують ризики повного зупинення будівельних робіт у разі пошкодження окремих виробничих об'єктів під час обстрілів.

Другою ключовою тенденцією розвитку будівельної галузі провідних країн світу є структурні зміни у будівельному комплексі, спрямовані на скорочення термінів будівництва та оптимізацію інвестиційного циклу. Важливими факторами підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній є прискорення передпроектної підготовки, проектування, будівництва та введення об'єктів в експлуатацію, що має забезпечуватися без втрати якості виконаних робіт. Досвід функціонування будівельної галузі України в умовах воєнного стану довів ефективність підходів до скорочення термінів виконання робіт. Водночас воєнні дії ускладнюють реалізацію будівельних проєктів через часті перерви, зумовлені повітряними тривогами, посилені



вимоги до безпеки праці та обмеження щодо виконання окремих видів робіт, що спричиняє здорожчання будівництва. Разом з тим, будівництво захисних споруд, ремонтні та відновлювальні роботи потребують максимальної оперативності, що стимулює розвиток управлінських методів, спрямованих на мінімізацію тривалості інвестиційного процесу, покращення координації та взаємодії всіх його учасників. Одним із перспективних шляхів скорочення термінів будівництва є його індустріалізація, що передбачає перенесення значної частини виробничих процесів у заводські умови, що сприятиме змінам у структурі витрат на користь суміжних галузей [2].

В Україні спостерігається впровадження концепції *mixed-use development*, яка передбачає інтеграцію житлового, комерційного та виробничого секторів у межах єдиного простору. Одночасно з цим зростає поширення енергоефективних технологій у будівництві, що сприяє підвищенню екологічної стійкості та зменшенню енергоспоживання. Крім того, окремі новобудови проходять сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів BREEAM, LEED та ActiveHouse, які орієнтовані на забезпечення високого рівня екологічності, енергозбереження та комфорту житлового середовища [3].

Сучасний розвиток будівельної галузі також передбачає активізацію використання будівельних матеріалів, технологій, машин та обладнання нового покоління. У світовій практиці дедалі більшого поширення набувають механізми отримання прибутку від інвестування в екологічно чисті технології [4]. В умовах воєнного та післявоєнного періодів основним вектором екологізації будівельної галузі України стане переробка вторинної сировини, зокрема використання будівельного лому, що дозволить раціонально утилізувати руйнування, очистити території від відходів та забезпечити будівельний сектор необхідною сировиною.

Розв'язання екологічних проблем у будівельному секторі неможливе без використання наукоємних технологій, що є однією з ключових тенденцій його подальшого розвитку. Інноваційний розвиток галузі здійснюється за рахунок упровадження технологічних і продуктових новацій, які генеруються промисловими підприємствами, що обслуговують будівельний комплекс. Найімовірніше, основні ресурси капіталовкладень будуть спрямовані на впровадження наукоємних технологій, що сприятимуть оптимізації виробничих процесів і забезпеченню ефективного використання трудових ресурсів. Очікується подальша індустріалізація будівельного виробництва, включно із застосуванням легких модульних конструкцій, автоматизованих механізмів і роботизованих систем [5]. Використання найновіших екологічних технологій в Україні нині є обмеженим через об'єктивні економічні та військові чинники. Проте за умов стабільної геополітичної ситуації, дотримання норм міжнародного права та створення привабливого інвестиційного клімату перспективи модернізації будівельного сектору є цілком реальними. Досягнення цієї мети потребує активізації інтеграційних процесів у межах міжнародного економіч-



ного співробітництва. Одним із визначальних чинників розвитку будівельного сектору в найближчому майбутньому стане лібералізація міжнародних інвестицій, що сприятиме підвищенню ефективності капіталовкладень та посиленню економічної взаємодії між країнами, які входять до інтеграційних об'єднань, таких як Європейський Союз, що у свою чергу, зумовить зміни у динаміці, територіальній та галузевій структурі інвестицій

Аналіз динаміки будівельного сектору України у період 2020–2024 років є важливим показником розвитку галузі в умовах економічної нестабільності та збройного конфлікту. Дослідження тенденцій у сегментах житлового та нежитлового будівництва дає змогу ідентифікувати структурні трансформації, визначити ключові чинники впливу та сформулювати прогнози подальшого розвитку (рис. 1). На основі візуалізованих даних щодо змін в обсягах будівельних робіт, які відображають як макроекономічні виклики, так і адаптаційні механізми ринку до кризових умов, постає необхідність упровадження новітніх стратегій розвитку будівельної галузі, спрямованих на подолання актуальних викликів та забезпечення її стійкості.

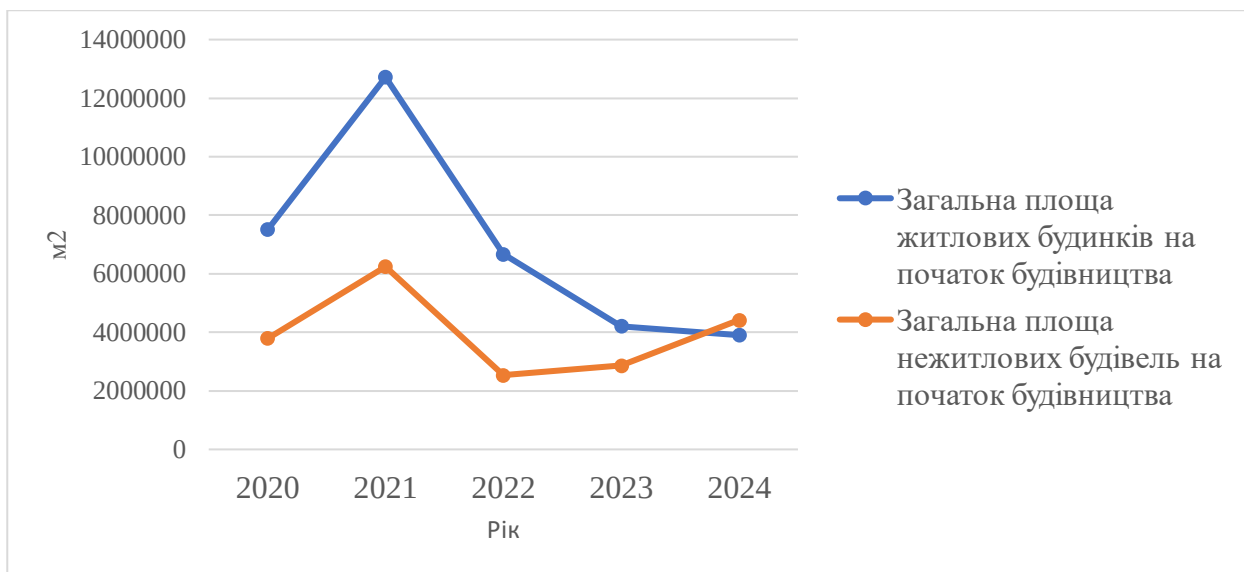


Рис.1. Аналіз обсягів будівельного сектору в Україні за період 2020-2024 року
Джерело: розроблено автором на основі даних [1,3]

У житловому будівництві спостерігається яскраво виражений спадний тренд після 2021 року. Якщо у 2020 р. загальна площа житлових будинків на початок будівництва становила 7 514 310 м², то у 2021 р. показник зріс на 69,3%, досягнувши 12 714 908 м². Однак уже у 2022 р. відбулося різке зниження на 47,5% – до 6 668 984 м². У 2023 р. спад продовжився, і площа скоротилася ще на 36,9%, склавши 4 205 318 м². У 2024 р. негативна тенденція збереглася, хоча темпи падіння сповільнилися – загальна площа житлових будівель на початок будівництва зменшилася ще на 7,2%, до 3 903 400 м². У секторі нежитлового будівництва ситуація є менш однозначною. У 2021 р.



загальна площа нежитлових будівель на початок будівництва становила 3 791 885 м², після чого у 2022 р. відбулося стрімке зростання на 64,6%, до 6 241 656 м². Однак у 2023 р. спостерігалось різке скорочення на 59,3% – площа знизилася до 2 538 074 м². У 2024 р. сектор демонстрував ознаки відновлення: площа нежитлових будівель зросла на 73,9%, до 4 414 153 м².

Зниження обсягів житлового будівництва після 2021 року зумовлене комплексним впливом економічних і соціальних факторів, серед яких ключову роль відіграють макроекономічна нестабільність, зростання вартості будівельних матеріалів, коливання платоспроможного попиту населення та зміни в інвестиційній політиці девелоперських компаній. Додатковим дестабілізуючим чинником стала ескалація військового конфлікту в 2022 році, що призвела до порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та зменшення обсягів капіталовкладень у будівельний сектор. Отримані результати свідчать про наявність кризових процесів у сфері житлового та нежитлового будівництва, що обумовлює необхідність подальшого аналізу впливу державної політики, регуляторного середовища та інвестиційної активності на перспективи розвитку галузі.

З метою подолання технологічного відставання від провідних країн світу та виходу на міжнародний рівень як конкурентоспроможного виробника будівельної продукції Україна потребує реалізації масштабних інвестиційних програм. Ключовими завданнями є модернізація виробничих потужностей, створення сучасної інфраструктури, розвиток агропромислового комплексу, вдосконалення ринку житла тощо. Реалізація таких програм можлива лише за умови стабільної економічної та політичної ситуації, забезпечення високих темпів розвитку будівельної галузі та випереджального оновлення її матеріально-технічної бази.

Серед провідних тенденцій, що визначатимуть вектор розвитку будівельної галузі у найближчій перспективі, слід виокремити переставлені тенденції [6-8]:

- упровадження високотехнологічного обладнання, спрямованого на підвищення безпеки будівельних процесів та дотримання екологічних норм, зокрема застосування роботизованих систем і технологій тривимірного друку;
- інтеграція передових цифрових технологій, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності будівництва, зокрема використання безпілотних літальних апаратів, технології «розумних» контрактів, доповненої реальності та цифрового моделювання;
- розвиток екологічно орієнтованих технологій, зокрема «зеленого» будівництва, шляхом активного використання відновлюваних джерел енергії та екологічно безпечних будівельних матеріалів;
- застосування хмарних технологій, що забезпечують будівельним компаніям можливість ефективного зберігання, обробки та доступу до даних, оптимізуючи управлінські процеси в галузі;



- розширення можливостей дистанційного управління та мобільного доступу, що сприяє ефективному виконанню організаційно-технологічних завдань у будівельному секторі;

- поширення практики модульного будівництва, що дає змогу значно скоротити терміни реалізації проєктів, зменшити витрати на матеріали та логістику завдяки стандартизації конструктивних елементів;

- запровадження концепції «розумних» міст, яка передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності міського управління, покращення державних послуг і якості життя населення.

В умовах сучасної виробничої діяльності, що характеризується високим рівнем конкуренції та нестабільністю цін на ресурси, ефективне управління запасами виступає визначальним чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства. Оптимізація процесів контролю та використання запасів безпосередньо впливає на ключові аспекти господарської діяльності, включаючи економічну ефективність, рентабельність виробництва та рівень задоволеності споживачів. Аналіз ключових елементів системи управління запасами на виробничих підприємствах та їхнього впливу на ефективність і стійкість виробничих процесів сприяє комплексному розвитку будівельної галузі в межах діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні методи та інструменти управління запасами на підприємстві

Метод / Інструмент	Концептуальна основа	Практичне застосування
ABC-аналіз	Класифікація запасів за рівнем економічної значущості (групи А, В, С).	Зосередження управлінських ресурсів на критично важливих запасах, оптимізація витрат.
Інтегровані IT-системи	Комплексні цифрові платформи для управління запасами, логістикою, фінансами.	Централізований моніторинг запасів, автоматизація процесів управління, покращене прогнозування.
RFID-технології	Автоматична ідентифікація та контроль матеріальних ресурсів через радіочастотні мітки.	Високоточний облік, мінімізація втрат і помилок, прискорення логістичних процесів.
Just-In-Time (JIT) та Lean Inventory	Мінімізація запасів завдяки постачанню ресурсів безпосередньо перед використанням.	Зниження витрат на зберігання, прискорення виробничих циклів, підвищення гнучкості підприємства.
EOQ (економічний розмір замовлення) та ROP (точка перепостачання)	Оптимізація розміру та частоти замовлення запасів на основі математичних моделей.	Мінімізація витрат на зберігання, забезпечення безперервності виробництва.

Джерело: розроблено автором на основі [9-11]





Вибір оптимальної системи управління запасами для підприємства визначається його індивідуальними потребами та специфікою виробничої діяльності. ABC-аналіз є дієвим інструментом класифікації та пріоритезації запасів відповідно до їхньої економічної значущості. Інтегровані IT-системи забезпечують комплексний підхід до управління запасами, сприяючи автоматизації бізнес-процесів та синхронізації операційних, фінансових і логістичних функцій. Використання RFID-технологій (радіочастотної ідентифікації) підвищує точність обліку матеріальних ресурсів, оптимізує процес інвентаризації та забезпечує оперативний контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей. Концепції Just-In-Time (JIT) та Lean Inventory орієнтовані на скорочення рівня запасів, підвищення ефективності виробничих процесів і зниження витрат на зберігання. Електронні системи замовлення та постачання (EOQ та ROP) сприяють удосконаленню механізмів планування та мінімізації витрат, пов'язаних із поповненням запасів [9].

Динамічні зміни у глобальній економіці, зокрема пандемія COVID-19 та військові конфлікти, спричинили суттєву трансформацію підходів до управління запасами. Пандемія зумовила значні коливання попиту: зростання потреби в медичних засобах і продуктах харчування супроводжувалося зниженням попиту на предмети розкоші. Одночасно порушення у функціонуванні логістичних ланцюгів вимагали від підприємств адаптації стратегій постачання. В умовах кризових викликів традиційні методи управління запасами, зокрема системи фіксованого розміру замовлення, фіксованого інтервалу постачання та модель «мінімум-максимум», поступилися місцем більш гнучким підходам. Серед них Just-In-Time (JIT) та Lean Inventory, що вже тривалий час застосовуються у міжнародній практиці та довели свою ефективність у періоди високої невизначеності [9].

Висновки. Будівельна галузь України в період 2020–2024 років зазнала значних трансформацій під впливом економічної нестабільності та кризових явищ, зокрема збройного конфлікту. Аналіз обсягів будівництва житлових і нежитлових об'єктів засвідчив адаптаційні механізми ринку до викликів, зокрема через впровадження нових технологій та стратегій розвитку. Основні тенденції розвитку галузі у найближчій перспективі включають діджиталізацію будівельного процесу, що передбачає використання хмарних технологій, цифрового моделювання, доповненої реальності та «розумних» контрактів для підвищення ефективності управління проектами; автоматизацію та роботизацію будівництва, що включає застосування дронів, 3D-друку та роботизованих систем для зменшення трудовитрат і підвищення точності робіт; розвиток «зеленого» будівництва, яке базується на впровадженні екотехнологій, використанні відновлюваних джерел енергії та екологічних будівельних матеріалів; оптимізацію будівельних процесів через модульне будівництво, що дозволяє





скоротити терміни реалізації проєктів і знизити фінансові витрати; а також створення «розумних» міст, що передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості міського управління та комфорту населення. Окрім зазначених технологій необхідно налагоджувати методи та інструменти управління запасами на підприємстві. Оптимальне управління запасами підприємства залежить від його специфіки та може включати ABC-аналіз, інтегровані IT-системи, RFID-технології, концепції Just-In-Time та Lean Inventory, а також електронні системи замовлення для підвищення ефективності та мінімізації витрат.

Перспективи розвитку будівельної галузі України значною мірою залежатимуть від рівня інтеграції інноваційних технологій, впровадження екологічно орієнтованих рішень та здатності сектору адаптуватися до трансформацій макроекономічного середовища з метою подолання сучасних кризових викликів.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
2. Moshood, T.D., Rotimi, J.O.B. and Wajiha, S. (2023), "Sustainability principles in infrastructure project delivery: establishing the broader implementation strategies for decision-making", *Construction Innovation*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0273> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
3. Білецький, І. В. (2021). Будівельна галузь України: наслідки пандемії та перспективи подальшого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 6 (3), 295-302. https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainskyy%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiry/2021/ujae_2021_3.pdf#page=295 (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
4. Statsenko, L., Samaraweera, A., Bakhshi, J. and Chileshe, N. (2023), "Construction 4.0 technologies and applications: a systematic literature review of trends and potential areas for development", *Construction Innovation*, Vol. 23 No. 5, pp. 961-993. <https://doi.org/10.1108/CI-07-2021-0135> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
5. Дуляба, Н., & Жишко, Р. (2024). Особливості розвитку конкурентного середовища в будівельній сфері. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-106> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
6. Rashed, A. and Mutis, I. (2023), "Trends of integrated project delivery implementations viewed from an emerging innovation framework", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 989-1014. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0516> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
7. Siamuzwe-Manase, V., Halcro, K.R., Kumar, B. and Skitmore, M. (2024), "Project-oriented strategic management of UK construction firms – towards corporate diversification: critical literature review", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 937-955. <https://doi.org/10.1108/BERAM-11-2023-0197> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)
8. Лопатка, С. С. (2024). Сутнісні характеристики конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Інноваційна економіка*, (4), 105-110. <http://www.inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1362> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)



9. Скаско, О. І., Кут, Д. М. (2024). Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Економічні науки*, No 76, сс. 119-124. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)

10. Жарська, І. О., & Хачірова, Ю. С. (2023). Сучасні моделі управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, №11-12), 192-196. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060183.pdf#page=178> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)

11. Петренко, Г., Гриненко, І., Ніколаєв, Г., Петруха, Н., Рижаківа, Г., & Рогач, К. (2022). Визначення загальносистемних детермінант динамічного розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту. *Управління розвитком складних систем*, (49), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112> (відкритий доступ, дата звернення 22.03.2025, назва з екрану)

References:

1. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

2. Moshood, T.D., Rotimi, J.O.B. and Wajiha, S. (2023), "Sustainability principles in infrastructure project delivery: establishing the broader implementation strategies for decision-making", *Construction Innovation*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CI-10-2022-0273> [in English]

3. Biletskyi, I. V. (2021). Budivelna haluz Ukrainy: naslidky pandemii ta perspektyvy podalshoho rozvytku [The Construction Industry of Ukraine: Consequences of the Pandemic and Prospects for Further Development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky / Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6(3), 295-302. https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainskyy%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiry/2021/ujae_2021_3.pdf#page=295 [in Ukrainian]

4. Statsenko, L., Samaraweera, A., Bakhshi, J. and Chileshe, N. (2023), "Construction 4.0 technologies and applications: a systematic literature review of trends and potential areas for development", *Construction Innovation*, Vol. 23 No. 5, pp. 961-993. <https://doi.org/10.1108/CI-07-2021-0135> [in English]

5. Duliaba, N., & Zhyshko, R. (2024). Osoblyvosti rozvytku konkurentnoho seredovyscha v budivelnii sferi [Peculiarities of the development of the competitive environment in the construction sector]. *Ekonomika ta suspilstvo / Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-106> [in Ukrainian]

6. Rashed, A. and Mutis, I. (2023), "Trends of integrated project delivery implementations viewed from an emerging innovation framework", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 989-1014. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0516> [in English]

7. Siamuzwe-Manase, V., Halcro, K.R., Kumar, B. and Skitmore, M. (2024), "Project-oriented strategic management of UK construction firms – towards corporate diversification: critical literature review", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 937-955. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2023-0197> [in English]

8. Lopatka, S. S. (2024). Sutnisni kharakterystyky konkurentospromozhnosti budivelnikh pidpriemstv [Essential characteristics of the competitiveness of construction enterprises]. *Innovatsiina ekonomika / Innovative economy*, (4), 105-110. <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1362>



9. Skasko, O. I., Kut, D. M. (2024). Zastosuvannia novykh system upravlinnia zapasamy na pidpryiemstvakh v umovakh rynkovoї nestabilnosti ta viiskovoho konfliktu [Application of new inventory management systems at enterprises in conditions of market instability and military conflict]. *Ekonomichni nauky / Economic Sciences*, No 76, 119-124. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452>

10. Zharska, I. O., & Khachirova, Yu. S. (2023). Suchasni modeli upravlinnia zapasamy na pidpryiemstvi [Modern models of inventory management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu / Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, №11-12, 192-196. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060183.pdf#page=178>

11. Petrenko, H., Hrynenko, I., Nikolaiev, H., Petrukha, N., Ryzhakova, H., & Rohach, K. (2022). Vyznachennia zahalnosystemnykh determinant dynamichnoho rozvytku budivelnnykh pidpryiemstv u kontseptakh komplaiens- ta ryzyk-menedzhmentu [Determination of system-wide determinants of the dynamic development of construction enterprises in the concepts of compliance and risk management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system / Management of the development of complex systems*, (49), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112> [in Ukrainian]



УДК 379.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-869-876](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-869-876)

Маковецька Наталія Валеріївна доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (066) 337-37-13, <https://orcid.org/0000-0003-3735-2205>

Сидорук Анна Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (095) 656-46-51, <https://orcid.org/0000-0002-8466-6912>

Бай Андрій Андрійович аспірант, виконуючий обов'язки керівника департаменту прийому та розміщення, готель Khortitsa Palace, м. Запоріжжя, тел.: (061) 766-00-00, <https://orcid.org/0000-0003-3894-4210>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІТЕЙЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. Сучасний рівень розвитку медіа-технологій дозволяє керівникам готельно-ресторанного бізнесу постійно працювати над удосконаленням системи ритейлу в закладах харчування та розміщення туристів. Так, впровадження новітніх цифрових технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-бронювання, CRM-системи та автоматизовані системи управління тощо, дозволяє покращити ефективність роботи ритейлових каналів та підвищити якість обслуговування клієнтів. Проблемі вдосконалення ритейлу у готельно-ресторанному бізнесі присвячено низку як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень. Здебільшого вони присвячені аналізу інноваційних підходів до реалізації ритейлових моделей, оптимізації операцій та підвищенню якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційними напрямками підвищення ефективності ритейлу в закладах готельно-ресторанного бізнесу визначено: застосування цифрової трансформації - мобільних додатків, онлайн-замовлень, електронних меню, безконтактних платежів тощо; персоналізація сервісу - індивідуальні рекомендації та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів; використання інноваційних технологій - штучного інтелекту, технологій VR/AR; інтерактивність і досвід клієнтів - впровадження інтерактивних екранів, цифрових стендів тощо; інтеграція традиційних і цифрових форматів - поєднання класичних методів реклами (зовнішня, друковані матеріали тощо) з сучасними цифровими кампаніями. Означені технології підвищення ефективності ритейлу активно використовуються у багатьох закладах готельно-





ресторанного бізнесу як за кордоном, так і в Україні. Як засвідчує практика, це сприяє збільшенню прибутковості, популярності таких готелів, як Marriott International, Hilton Hotels, CitizenM Hotels, а також закладів харчування Starbucks Coffee, McDonald's, Sushi Master тощо.

Ключові слова: рітейл, інновації, заклади готельно-ресторанного бізнесу,

Makovetska Nataliia Valeriyivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism, Recreation and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (066) 337-37-13, <https://orcid.org/0000-0003-3735-2205>

Sydoruk Anna Viktorivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism, Recreation and Hotel and Restaurant Business, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (095) 656-46-51, <https://orcid.org/0000-0002-8466-6912>

Bai Andrii Andriyovych Acting Head of the Reception and Accommodation Department, Khortitsa Palace Hotel, Zaporizhzhia, tel.: (061) 766-00-00, <https://orcid.org/0000-0003-3894-4210>

INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVE RETAIL EFFICIENCY IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The modern level of development of media technologies allows hotel and restaurant business managers to constantly work on improving the retail system in catering and tourist accommodation establishments. Thus, the introduction of the latest digital technologies, such as mobile applications, online booking, CRM systems and automated management systems, etc., allows improving the efficiency of retail channels and improving the quality of customer service. A number of both foreign and domestic studies have been devoted to the problem of improving retail in the hotel and restaurant business. Most of them are devoted to the analysis of innovative approaches to the implementation of retail models, optimization of operations, and improvement of the quality of service in the hotel and restaurant business. Innovative areas for increasing retail efficiency in hotel and restaurant establishments have been identified as: the use of digital transformation - mobile applications, online orders, electronic menus, contactless payments, etc.; service personalization - individual recommendations and special offers for regular customers; the use of innovative technologies - artificial intelligence, VR/AR technologies; interactivity and customer experience - implementation of interactive screens, digital stands, etc.; integration of traditional and digital formats - combination of classic advertising methods (outdoor, printed materials, etc.) with



modern digital campaigns. The specified technologies of increasing efficiency of retail are actively used in many establishments of hotel and restaurant business both abroad, and in Ukraine. As practice shows, it helps to increase profitability, popularity of such hotels as Marriott International, Hilton Hotels, CitizenM Hotels, as well as catering establishments Starbucks Coffee, McDonald's, Sushi Master, etc.

Keywords: retail, innovations, establishments of hotel and restaurant business,

Постановка проблеми. Зміни в галузі гостинності, зростаючі вимоги споживачів до якості та різноманітності послуг передбачають постійний пошук інновацій щодо обслуговування гостей у готелях і ресторанах, зокрема, й організації рітейлу.

Сучасний стан розвитку медіа-технологій забезпечує створення оптимальних умов для його вдосконалення. Так, впровадження новітніх цифрових технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-бронювання, CRM-системи та автоматизовані системи управління, дозволяє покращити ефективність роботи рітейлових каналів та підвищити якість обслуговування клієнтів. Сучасні споживачі очікують безперебійного досвіду, незалежно від того, чи взаємодіють вони з готелем чи рестораном фізично або через онлайн-канали. Це стимулює впровадження омніканальних стратегій. Завдяки аналізу даних та використанню штучного інтелекту, компанії можуть створювати індивідуальні пропозиції, що відповідають уподобанням клієнтів, що безпосередньо впливає на збільшення лояльності та задоволеності споживачів. Інноваційні підходи дозволяють оптимізувати запаси, процеси продажу та логістику, що знижує витрати та підвищує рентабельність бізнесу. Готельно-ресторанний бізнес стикається з різноманітними викликами, включаючи зміну споживчих трендів, економічну невизначеність та конкуренцію. Впровадження інноваційних рітейлових стратегій дозволяє оперативно реагувати на ці зміни та залишатися конкурентоспроможним.

Відтак, дослідження інноваційних підходів до організації рітейлу у готельно-ресторанному бізнесі має важливе практичне значення для вдосконалення сервісів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування в умовах сучасного ринку гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі вдосконалення рітейлу у готельно-ресторанному бізнесі присвячено низку досліджень. Так, Dimitrios Buhalis – один із провідних дослідників у сфері туризму та гостинності, який активно займається питаннями цифрової трансформації, інноваційних технологій та впровадження новітніх бізнес-моделей у сфері обслуговування. Його роботи охоплюють як е-туризм, так і інтеграцію онлайн та офлайн сервісів, що мають безпосереднє застосування у рітейлових аспектах готельно-ресторанного бізнесу. Rob Law спеціалізується на сучасних підходах до управління у сфері туризму та





гостинності, зокрема досліджує інновації в обслуговуванні, використання цифрових технологій і розвиток омніканальних стратегій. Його дослідження сприяють формуванню нових ритейлових моделей у галузі.

Серед українських науковців, дослідження інноваційних підходів у сфері організації діяльності туристичних підприємств, включаючи ритейл-аспекти, також представлені рядом авторів. Так, роботи В. Кифяка охоплюють економічні та організаційні аспекти діяльності туристичних підприємств, де розглядаються сучасні підходи до оптимізації бізнес-процесів, що можуть бути адаптовані для ритейлового сегменту готельно-ресторанного бізнесу. Дослідження О. Шаповалової зорієнтовані на галузь управління ризиками та використання сучасних технологій в туризмі. Хоча її основна увага приділяється управлінню ризиками, підходи до оптимізації операцій і підвищення ефективності роботи безперечно мають відношення до вдосконалення ритейлових стратегій у сфері гостинності. Ці науковці у своїх роботах аналізують інноваційні підходи до реалізації ритейлових моделей, оптимізації операцій та підвищенню якості обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринку.

Мета статті: висвітлити інноваційні підходи до підвищення ефективності ритейлу в готельно-ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу.

Відтепер розглянемо основні інноваційні напрями підвищення ефективності ритейлу в закладах готельно-ресторанного бізнесу:

- цифрова трансформація - використання мобільних додатків, онлайн-замовлень, електронних меню та безконтактних платежів дозволяє створити зручну та інтегровану систему взаємодії з клієнтами, що не лише спрощує процес оформлення замовлень, але й забезпечує оперативність, що є ключовим фактором у сучасному швидкому ритейлі;

- персоналізація сервісу - завдяки збору та аналізу даних поведінку клієнтів, ресторани можуть пропонувати індивідуальні рекомендації та спеціальні пропозиції, які сприяють формуванню лояльності клієнтів, підвищенню рівня задоволеності та стимулюванню повторного відвідування закладу, що є важливим для довгострокового успіху;

- використання інноваційних технологій - застосування штучного інтелекту, технологій VR/AR дає можливість створити унікальний досвід для клієнтів. Штучний інтелект допомагає аналізувати історичні дані, сезонність, тренди та поведінку клієнтів, що дозволяє прогнозувати рівень завантаженості, оптимізувати управління запасами та планувати персонал. За допомогою VR (віртуальної реальності) клієнти можуть зробити віртуальний тур по готелю чи ресторану перед відвідинами, ознайомитись з інтер'єром, зручностями та атмосферою закладу. AR (доповнена реальність) дозволяє створювати інтерактивні меню, де клієнти можуть побачити 3D-моделі страв, дізнатися про їх склад та спосіб приготування, що покращує загальне враження від





вибору страв. Окрім цього, VR/AR-технології використовуються для створення рекламних кампаній, де потенційні клієнти можуть зануритися в атмосферу закладу, відчувати унікальність бренду та отримати незабутній досвід;

- інтерактивність і досвід клієнтів - впровадження інтерактивних екранів, цифрових стендів та інших інтерактивних елементів створює незабутнє враження для гостей. Безперечно, це не тільки покращує загальну атмосферу, але й стимулює відвідувачів взаємодіяти із закладом, що також може позитивно вплинути на їхнє рішення про повторне його відвідування;

- інтеграція традиційних і цифрових форматів - поєднання класичних методів реклами (зовнішня, друковані матеріали тощо) з сучасними цифровими кампаніями дозволяє охопити широку аудиторію, адже така інтеграція забезпечує послідовність повідомлень, адаптованих до різних демографічних груп, що безперечно є важливим чинником підтримки іміджу та залучення нових клієнтів.

Наводимо огляд зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування інноваційних підходів до підвищення ефективності рітейлу у готельному бізнесі.

Так, у мережі готелів Marriott International активно використовується мобільний додаток, який дозволяє гостям здійснювати онлайн-реєстрацію, замовляти послуги (наприклад, доставку їжі до номера) та оплачувати рахунки безконтактним способом, впроваджуються VR-тури. Деякі готелі мережі Marriott використовують інтерактивні цифрові стенди в зонах очікування та конференц-залах. Це сприяє підвищенню оперативності та зручності для гостей, дозволяє їм заздалегідь ознайомитися з номерним фондом, інтер'єром готелю тощо. Окрім цього, у своїх рекламних кампаніях Marriott International часто використовує традиційні засоби – телевізійні ролики, друковані оголошення в журналах та на білбордах, але доповнює їх активною присутністю в соціальних мережах, контекстною рекламою та онлайн-відео на YouTube. Така інтегрованість дозволяє охопити як аудиторію, що віддає перевагу традиційним ЗМІ, так і споживачів, які активно користуються цифровими платформами.

Інша мережа готелів - Hilton Hotels, з метою оптимізації процесів обслуговування та забезпечення високого рівня комфорту для гостей, запровадила мобільний додаток, що включає функції мобільного чек-ін/чек-аут, замовлення номерного сервісу та безконтактної оплати, отримання персоналізованих рекомендацій, які базуються на аналізі попередніх вподобань.

Мережа сучасних готелів CitizenM Hotels також відома своїм технологічним підходом – у готелях цієї мережі в лобі та номерах встановлено інтерактивні сенсорні екрани, через які гості можуть керувати освітленням, температурою, замовляти послуги та отримувати інформацію про місцеві події. Такий підхід не лише підвищує комфорт, але й стимулює клієнтів активно взаємодіяти з простором закладу.



В Україні мобільні додатки та системи онлайн-замовлень для номерного сервісу, зокрема, цифрові меню з AR-елементами та системи для онлайн-замовлень, що забезпечують швидке отримання гостями необхідних послуг, запроваджено у готелях Premier Palace, Continental Hotels. Також у цих готелях використовуються інтерактивні інформаційні панелі на рецепції та в загальних зонах. Реклама готелів передбачає поєднання традиційної реклами з активними цифровими кампаніями в соціальних мережах.

Окрім цього, з метою збирання даних про вподобання гостей, окремі готелі мережі Continental в Україні впроваджують сучасні CRM-системи, застосування яких дозволяє пропонувати гостям індивідуальні рекомендації щодо меню, заходів або спеціальних пропозицій, які відповідають їхнім смакам та очікуванням.

Відтепер зосередимось на огляді зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування інноваційних підходів до підвищення ефективності рітейлу на підприємствах ресторанного господарства.

Хоча це мережа кав'ярень, приклад Starbucks демонструє, як інтегровані мобільні додатки, електронні меню та безконтактні платежі можуть значно покращити клієнтський досвід і ефективність обслуговування. Окрім цього, Starbucks використовує свій мобільний додаток для збору даних про покупки та вподобання клієнтів. Це дозволяє компанії надсилати персоналізовані пропозиції, бонуси та рекомендації, які стимулюють повторні відвідування.

У цьому ж напрямі організовує діяльність і міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's, ресторани української мережі Sushi Master.

Міжнародна мережа піцерій Domino's Pizza активно використовує штучний інтелект для оптимізації процесу замовлень і доставки, а також AR для візуалізації замовлень у мобільному додатку.

Неабиякої популярності у ресторанних закладах світу набуває технологія pay pass, коли оплата послуг триває в один клік. Для оплати клієнт вводить дані картки, мобільний, і оплата здійснюється після введення коду, який надходить в sms [Іннов в ГРС].

Трендом останніх років у ресторанному бізнесі є доставка їжі з ресторану, що, безперечно, є одним із популярних інноваційних підходів до підвищення ефективності рітейлу у ресторанному бізнесі. Результати досліджень Н.Венгерської, В.Воронкової та ін., культура доставки їжі та онлайн замовлень постійно змінюється. Вчені дійшли висновку, що в Україні сегмент доставки засвідчує активний ріст: за останні 5 років ринок виріс на 35%. Одна з нових ідей на ринку – «хаби» для віртуальних закладів, коли кухні різних ресторанів знаходяться під одним дахом, між ними курсують автономні автомобілі, які забирають замовлення та доставляють їх клієнтам. Це зменшує витрати закладів та робить доставку доступнішою для відвідувачів (Venherska et al., 2021).



Висновки.

Отже, дослідження інноваційних підходів до організації ритейлу у готельно-ресторанному бізнесі має важливе практичне значення для вдосконалення сервісів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування в умовах сучасного ринку гостинності. Викладені вище підходи, а саме: цифрова трансформація, персоналізація сервісу, використання інноваційних технологій, інтерактивність і досвід клієнтів разом утворюють комплексну стратегію, яка сприяє підвищенню ефективності роботи ритейлових каналів у готельно-ресторанному бізнесі, забезпечує високу якість обслуговування та конкурентні переваги в умовах сучасного ринку. Підтвердженням цієї думки є досвід таких відомих закладів розміщення та харчування туристів, як мережі готелів Marriott International, Premier Palace, CitizenM Hotels, мережа ресторанів McDonald's, мережі кав'ярень Starbucks coffee тощо.

Література:

1. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги XXI 2003. 300с.
2. Офіційний сайт готелю Continental SPA Resort Буковель. - URL: <https://hotel-continental.com.ua>
3. Офіційний сайт мережі готелів Marriott International. - URL: <https://www.marriott.com/ru/marriott/aboutmarriott.mi>
4. Офіційний сайт мережі готелів Premier Palace в Україні. - URL: <https://www.phnr.com/ua>
5. Офіційний сайт мережі кав'ярень Starbucks coffee - URL: <https://www.starbucks.com>
6. Офіційний сайт мережі піцерій Domino's Pizza в Україні. - URL: <https://www.dominospizza.pl/uk-ua>
7. Офіційний сайт мережі ресторанів McDonald's в Україні. - URL: https://www.mcdonalds.com/ua/ukua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html
8. Офіційний сайт міжнародної мережі готелів CitizenM Hotels. - URL: <https://www.citizenm.com>
9. Офіційний сайт ресторанів української мережі Sushi Master. - URL: <https://boryspil.sushi-master.ua/about>
10. Паска М., Радзімовська О., Гузенко І., Гузенко А., Холявка В. Інновації в готельно-ресторанній індустрії // Humanities Studies. 2022. Випуск 12 (89). С.153-159.
11. Шаповалова О. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: туризму // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 4(2). С. 241-246.
12. Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart hospitality: from smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2023. №35 (1), 369-393.
13. Law R., Qi S., Buhalis D. Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research // Tourism management. 2010. №31. 297-313.
14. Venherska, Natalia, Voronkova, Valentyna, Cherep, Alla, Cherep, Oleksandr & Bezkorovaina, Larysa. Directions of creative technological digital transformation in touristic field after the impact of the COVID-19 pandemic // Humanities studies: Collection of Scientific Papers/ Ed. V. Voronkova. Zaporozhye : Publishing house «Helvetica», 2021. 9 (86). 168-179.



References:

1. Kyfyak, V.F.(2003). Orhanizatsiya turystychnoyi diyal'nosti v Ukrayini [Organization of tourist activities in Ukraine]. Chernivtsi: Knyhy KHKHI [in Ukrainian].
2. Ofitsiynny sayt hotelyu Continental SPA Resort Bukovel [Official website of the Continental SPA Resort Bukovel hotel]. Retrieved from: <https://hotel-continental.com.ua> [in Ukrainian].
3. Ofitsiynny sayt merezhi hoteliv Marriott International [Official website of the Marriott International hotel chain]. Retrieved from: <https://www.marriott.com/ru/marriott/aboutmarriott.mi> [in English].
4. Ofitsiynny sayt merezhi hoteliv Premier Palace v Ukrayini [Official website of the Premier Palace hotel chain in Ukraine]. Retrieved from: <https://www.phnr.com/ua> [in Ukrainian].
5. Ofitsiynny sayt merezhi kav'yaren' Starbucks coffee [Official website of the Starbucks coffee chain]. Retrieved from: <https://www.starbucks.com> [in English].
6. Ofitsiynny sayt merezhi pitseriy Domino's Pizza v Ukrayini [Official website of the Domino's Pizza chain in Ukraine]. Retrieved from: <https://www.dominospizza.pl/uk-ua> [in Ukrainian].
7. Ofitsiynny sayt merezhi restoraniv McDonald's v Ukrayini. [Official website of the McDonald's restaurant chain in Ukraine]. Retrieved from: https://www.mcdonalds.com/ua/ukua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html [in English].
8. Ofitsiynny sayt mizhnarodnoyi merezhi hoteliv CitizenM Hotels [Official website of the international hotel chain CitizenM Hotels]. Retrieved from: <https://www.citizenm.com> [in English].
9. Ofitsiynny sayt restoraniv ukrayins'koyi merezhi Sushi Master [Official website of the Ukrainian chain of restaurants Sushi Master]. Retrieved from: <https://boryspil.sushi-master.ua/about> [in Ukrainian].
10. Paska, M., Radzimovs'ka, O., Huzenko, I., Huzenko, A., & Kholyavka, V.(2022) Innovatsiyi v hotel'no-restoranniy industriyi [Innovations in the hotel and restaurant industry]. *Humanities Studies*, 12 (89), 153-159 [in Ukrainian].
11. Shapovalova, O. M. (2013) Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstv sfery posluh: turyzmu [Innovative development of service sector enterprises: tourism]. *Visnyk Shkhydnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya - Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 4(2). 241-246 [in Ukrainian].
12. Buhalis, D., O'Connor ,P., & Leung, R. (2023) Smart hospitality: from smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (1), 369-393 [in English].
13. Law R., Qi S., & Buhalis, D. (2010) Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism management*, 31, 297-313 [in English].
14. Venherska, Natalia, Voronkova, Valentyna, Cherep, Alla, Cherep, Oleksandr & Bezkorovaina, Larysa (2021). Directions of creative technological digital transformation in touristic field after the impact of the COVID-19 pandemic. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporozhye : Publishing house «Helvetica», 9 (86), 168-179 [in English].



УДК 330.15:005.591.6:004.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-877-890](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-877-890)

Максимова Ірина Іванівна кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних відносин, Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, тел.: (068) 897-97-68, <http://orcid.org/0000-0001-9754-0414>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД

Анотація. У статті досліджено стратегічні напрями розвитку публічно-приватного партнерства як ключового інструменту реалізації кліматично-цифрових ініціатив у контексті сталого розвитку. Обґрунтовано роль публічно-приватного партнерства як мультиакторної моделі співпраці, що забезпечує ефективне поєднання зусиль державного сектору, міжнародного бізнесу, громадянського суспільства та наукових установ для досягнення кліматичної нейтральності. На основі аналізу бази даних більше 350 міжнародних проєктів і глобальних ініціатив сталого розвитку ідентифіковано шість стратегічних напрямів партнерської взаємодії у сфері кліматичної сталості: сільське господарство, енергетика, управління ресурсами та циркулярні практики, охорона довкілля, інфраструктура розумних міст і дата-аналітика для кліматичного управління. У статті узагальнено досвід реально діючих проєктів за кожним з напрямів. Показано, що найефективніші моделі публічно-приватного партнерства характеризуються поєднанням глобального й локального рівнів взаємодії, участю широкого кола стейкхолдерів (держав, бізнесу, науки та громад), цифровим супроводом усіх етапів проєктного циклу, відкритістю даних, прозорістю процесів та інтеграцією екологічних, економічних і соціальних цілей сталого розвитку. Визначено, що цифрові технології, зокрема штучний інтелект, блокчейн, платформи моніторингу та хмарні сервіси, виступають критично важливими інструментами для забезпечення прозорості, ефективності та масштабованості сталих трансформацій. Показано, що найрезультативнішими є партнерства, засновані на принципі субсидіарності, інклюзивності та регіональній адаптації рішень. Особливу увагу приділено ролі міжнародного бізнесу як провайдера інноваційних рішень і технологій, а також громадам — як носіям локального знання й соціального капіталу. Визначено основні виклики, що перешкоджають ефективності моделей публічно-приватного партнерства: технологічна нерівність, фрагментованість регуляторної політики, обмежений доступ до фінансування та нестача координації між учасниками.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, стратегічне партнерство, сталий розвиток, громади, цифрова трансформація, зелений перехід, зміна клімату, міжнародний бізнес, бізнес-аналітика.



Maksymova Iryna Ivanivna PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Relations, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, tel.: (068) 897-97-68, <http://orcid.org/0000-0001-9754-0414>

STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE ROLE OF INTERNATIONAL BUSINESS AND COMMUNITIES

Abstract. The article explores the strategic directions of public-private partnership development as a key instrument for implementing climate-digital initiatives within the framework of sustainable development. Public-private partnership is substantiated as a multi-actor cooperation model that effectively integrates the efforts of the public sector, international business, civil society, and academic institutions to achieve climate neutrality. Based on the analysis of a database of over 350 international projects and global sustainable development initiatives, the study identifies six strategic areas of partnership interaction in the field of climate sustainability: agriculture, energy, resource management and circular practices, environmental protection, smart city infrastructure, and data analytics for climate governance. The paper synthesizes the experience of actively operating projects across each of these domains. It demonstrates that the most effective PPP models are characterized by the integration of global and local levels of engagement, the participation of a wide range of stakeholders (governments, businesses, scientific institutions, and communities), digital support throughout the entire project cycle, data openness, process transparency, and the integration of environmental, economic, and social goals of sustainable development. It is established that digital technologies — including artificial intelligence, blockchain, monitoring platforms, and cloud services — are critically important tools for ensuring transparency, efficiency, and scalability of sustainable transformations. The study shows that the most successful partnerships are those grounded in the principles of subsidiarity, inclusiveness, and regional adaptation of solutions. Special attention is given to the role of international business as a provider of innovative technologies and to communities as carriers of local knowledge and social capital. The article also identifies the main challenges hindering the effectiveness of PPP models, including technological inequality, fragmented regulatory frameworks, limited access to finance, and lack of coordination among stakeholders.

Keywords: public-private partnership, strategic partnership, sustainable development, communities, digital transformation, green transition, climate change, international business, business analytics

Постановка проблеми. У контексті сучасних глобальних викликів, зокрема посилення кліматичної кризи, поглиблення соціально-економічної нерівності та дефіциту ресурсів, сталий розвиток стає пріоритетним орієнтиром для національних урядів, міжнародних інституцій, бізнесу та громадянсь-



кого суспільства. Досягнення Цілей сталого розвитку вимагає не лише комплексної державної політики, а й широкого залучення приватного сектора та громад до реалізації інноваційних рішень. У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) постає як стратегічний механізм об'єднання зусиль різних секторів для досягнення екологічних, економічних і соціальних результатів.

Розширення практик PPP у сфері сталого розвитку передбачає новий рівень взаємодії між державою, міжнародним бізнесом та громадськими ініціативами, зокрема шляхом інтеграції цифрових і зелених технологій. Поєднання екологічних інновацій із цифровими рішеннями, включаючи штучний інтелект, великі дані та блокчейн, відкриває нові можливості для ефективного управління природними ресурсами, скорочення викидів, оптимізації логістики та створення прозорих систем моніторингу. Така трансформація потребує не лише технічних рішень, але й стратегічного бачення та довгострокових партнерств, орієнтованих на цінності сталості.

Особливу роль у таких партнерствах відіграють міжнародні бізнес-структури, які володіють фінансовими, технологічними та управлінськими ресурсами, здатними масштабувати сталі практики у глобальному вимірі. Водночас активне залучення громад до процесів співпраці забезпечує соціальну легітимність, адаптивність рішень до місцевих потреб і підвищення ефективності реалізації проєктів. Публічно-приватно-громадські партнерства (ППГП) виступають як інноваційна форма взаємодії, що сприяє досягненню спільних цілей у сфері кліматичної нейтральності, сталого розвитку інфраструктури, енергетики, транспорту та управління ресурсами.

Таким чином, необхідність глибшого аналізу стратегічних напрямів розвитку публічно-приватного партнерства в контексті переходу до сталого розвитку з урахуванням ролі міжнародного бізнесу та активності громад визначає актуальність цього дослідження. Особлива увага має бути приділена ідентифікації ефективних моделей PPP, які забезпечують взаємовигідну координацію зусиль держави, приватного сектора і громадянського суспільства у впровадженні зеленої та цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій думці все активніше утверджується підхід до стратегічного партнерства як до системного інструменту забезпечення сталого розвитку. Зокрема, у своїй ґрунтовній праці Євідже та ін. [1] розглядають багатосторонні партнерства як важливий каталізатор досягнення Цілей сталого розвитку, підкреслюючи роль інклюзивності, спільного бачення та прозорості у побудові ефективної взаємодії між зацікавленими сторонами. Водночас, у дослідженні Ванга і Ма [2] обґрунтовано, що публічно-приватне партнерство є дієвим механізмом мобілізації ресурсів держави й бізнесу, що відкриває нові можливості для впровадження інновацій на шляху до сталого розвитку.

Оригінальний погляд на проблему демонструють Мухуті, Упадхай та Ротвелл [3], які акцентують увагу на важливості соціальної відповідальності стратегічних партнерств в умовах Індустрії 4.0, а також на необхідності





етичного підходу, розвитку людського капіталу та дотримання принципів сталості. Зі свого боку, Мієтуле та ін. [4] підкреслюють, що в епоху цифрової трансформації партнерські відносини між учасниками ринку стають запорукою інтеграції сталих бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності у глобальному просторі.

До важливих концептуальних підходів також належить бачення Ланге та Сантаріуса [5], які запропонували ідею "Digital Green Deal" як комплексної міжсекторальної політики, що синхронізує цифрові трансформації з екологічними цілями та вимагає належної координації між усіма рівнями управління. У руслі цього підходу науковці Сі, Чжао та ін. [6] доводять, що лише через тісну співпрацю уряду та бізнесу можна досягти екологічної модернізації й впровадження сталих практик. Цінний внесок у систематизацію досвіду реалізації глобальних кліматично-цифрових ініціатив зроблено у роботі Максимової І. та ін. [7], де акцентовано, що стратегічне партнерство між державними та приватними структурами є визначальним для досягнення результатів у різних регіонах світу.

Зрештою, у дослідженні Ренарда [8] окреслюється потреба у переосмисленні стратегічних партнерств у межах Європейського Союзу, з урахуванням реалізму, гнучкості та взаємовигоди як чинників їхньої ефективності. Танх [9] наголошує, що саме якість інституцій у цифрову епоху стає визначальною для результативності стратегічної взаємодії між державою та бізнесом у сфері зеленої економіки.

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що стратегічні партнерства виступають вагомим інструментом реалізації цілей сталого розвитку. Водночас, у науковій літературі все ще недостатньо уваги приділено особливостям взаємодії між державними інституціями, міжнародним бізнесом та громадянським суспільством у контексті впровадження зелених і цифрових ініціатив.

Мета статті – поглиблення теоретичних засад і емпіричних підходів до визначення стратегічних напрямів публічно-приватного партнерства як мультиакторної моделі сталого розвитку, що забезпечує не лише ефективне управління ресурсами, а й широку соціальну залученість бізнесу та громад.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні напрями публічно-приватного партнерства дедалі частіше розглядаються як основа для забезпечення сталого розвитку у світовому вимірі. Успішна реалізація зеленого та цифрового переходу економіки неможлива без ефективної взаємодії між державними органами, міжнародним бізнесом, громадянським суспільством і науково-дослідними інституціями. Саме така багаторівнева модель партнерства створює умови для системного впровадження екологічно орієнтованих і технологічно інноваційних рішень, спрямованих на досягнення кліматичної сталості.

Цифрові інструменти, зокрема штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології та аналітика великих даних, відіграють ключову роль у моніторингу, управлінні та прискоренні сталих ініціатив. У рамках публічно-приватно-громадських партнерств їх застосування дозволяє не лише підвищити ефек-



тивність реалізації екологічних проєктів, а й забезпечити прозорість процесів, оптимізацію витрат і зміцнення довіри між усіма учасниками співпраці.

Яскравим прикладом такої моделі є ініціатива "Sustainability in the Digital Age", яка функціонує як провайдер статистичних і аналітичних даних щодо кліматично-цифрових проєктів [10]. У межах проведеного дослідження було проаналізовано вибірку з 370 міжнародних ініціатив, реалізованих у різних регіонах світу з метою подолання кліматичних викликів шляхом інтеграції цифрових рішень [11]. Окрема увага приділялася типології суб'єктів партнерства, їхнім ролям у фінансуванні, управлінні, моніторингу та поширенні інновацій.

Отримані результати дозволяють ідентифікувати ефективні формати співпраці між урядами, приватним сектором, міжнародними інституціями та громадськістю. Таким чином, стратегічні публічно-приватно-громадські партнерства не лише зміцнюють інституційну спроможність держав, а й формують стійку основу для довготривалого кліматично-орієнтованого розвитку.

Проведене дослідження дозволило виділити такі напрями, у межах яких розгортається стратегічна взаємодія ППП (рис. 1).

Сільське господарство та харчові системи	•стале сільське господарство •управління ґрунтами •розумне землеробство та рибальство
Управління будівництвом та інфраструктура розумних міст	•розумні будівлі •сталий міський транспорт •нова інфраструктура для зменшення викидів у міських районах
Дата-аналітика та цифрові інструменти для кліматичного управління	•управління кліматичними даними •геопросторовий аналіз •моніторинг
Енергетичний менеджмент	•управління енергоресурсами •розгортання відновлюваних джерел енергії •підвищення енергоефективності
Моніторинг та збереження навколишнього середовища	•якість повітря •збереження лісів і біорізноманіття •відновлення земель
Управління ресурсами та циркулярні практики	•розумна переробка, відстеження матеріалів •контроль обігу ресурсів •секвестрування вуглецю •управління насадженнями

Рис. 1. Стратегічні напрями реалізації ППП у сфері кліматичної сталості

Джерело: розроблено автором



Запропонована класифікація може слугувати концептуальною основою для стратегічного планування у сфері кліматичного управління з урахуванням наявного прикладного досвіду цифрової підтримки реалізації сталих ініціатив. Йдеться про ті напрями, де диджиталізація вже проявила себе як рушійна сила, пройшла апробацію в різних контекстах і довела свою ефективність у забезпеченні кліматичних трансформацій.

Практика впровадження цифрових рішень у різних регіонах світу демонструє, що такі інструменти не лише адаптуються до локальних умов, а й генерують додану вартість для екологічно орієнтованого розвитку [12, 13, 14]. Кожен із напрямів розкриває потенціал цифрових технологій як засобу підвищення ефективності публічно-приватного партнерства в реалізації кліматичних політик.

Так, у сфері сільського господарства цифрові платформи надають можливість оптимізувати використання природних ресурсів, здійснювати прогнозування врожаїв, знижувати негативний вплив на довкілля через впровадження точного землеробства. У галузі енергетики цифрові інструменти забезпечують розумне управління генерацією й розподілом відновлюваних джерел енергії, сприяючи зниженню вуглецевої інтенсивності економіки. Окрему цінність становлять відкриті цифрові платформи з доступом до кліматичних даних, які створені для моніторингу індустріальних викидів. Їх використання відкриває нові можливості для міжнародної співпраці, прозорого відстеження кліматичних зобов'язань і забезпечення належної звітності на глобальному рівні.

Міжнародна диференціація кліматично-цифрових проєктів відповідно до цієї класифікації відображає як регіональну специфіку їхнього впровадження, так і структурну розмаїтість напрямів, що дає змогу формувати цільові стратегії публічно-приватного партнерства залежно від умов конкретної країни чи галузі (рис. 2).

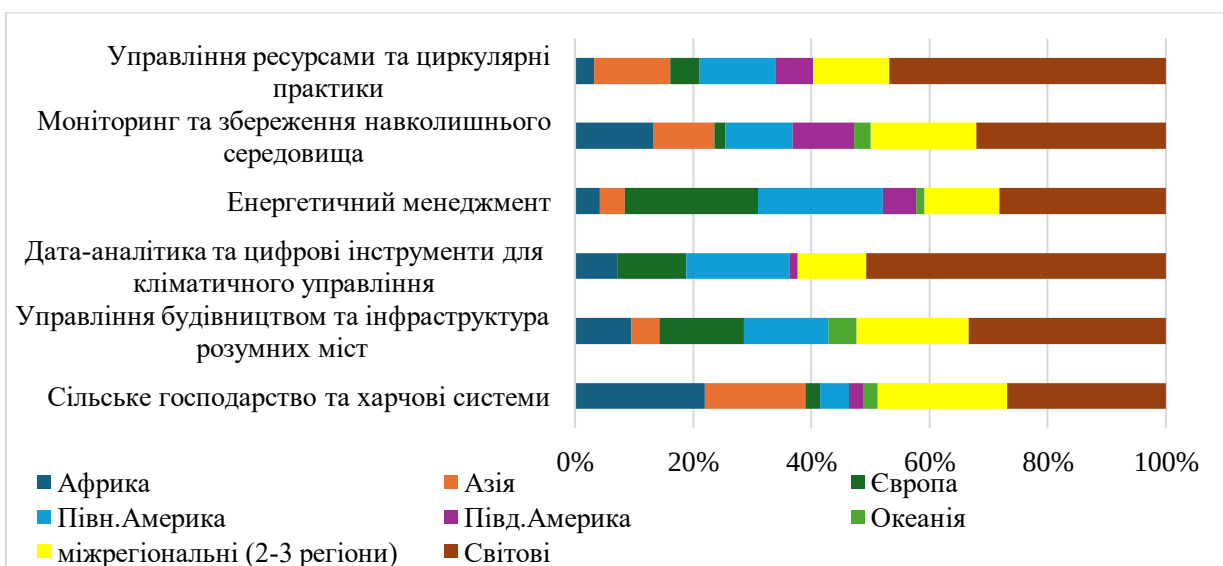


Рис. 2. Диференціація стратегічних напрямів PPP за регіонами світу
Джерело: розроблено автором



Представлена структура формує аналітичну основу для стратегічного планування публічно-приватного партнерства, орієнтованого на досягнення цілей кліматичної нейтральності.

Як бачимо, нині більшість ініціатив зосереджено у сфері моніторингу та збереження навколишнього середовища (28,6%). Відносно рівномірно представлені напрями енергетичного менеджменту (19,2%), дата-аналітики для цілей кліматичного управління (18,6%) та управління ресурсами із впровадженням циркулярних практик (16,8%). Помітно менша частка проєктів реалізується у сільському господарстві (11,1%) та у сфері будівництва й розвитку інфраструктури розумних міст (5,7%).

Особливу увагу привертають цифрові рішення, пов'язані з обробкою кліматичних даних: завдяки своїй міжсекторальній природі, вони мають високу універсальність та глобальну масштабованість. Географічна структура реалізації таких проєктів засвідчує концентрацію ініціатив з енергетичного менеджменту у країнах Європейського Союзу, США та Канаді, тоді як більшість проєктів у сфері сільського господарства зосереджена в Африці, що відображає специфіку регіонального попиту та ресурсних потреб.

Нижче розглянуто приклади конкретних проєктів на глобальному, регіональному та національному рівнях, що демонструють успішну інтеграцію цифрових технологій у практику публічно-приватного партнерства задля досягнення кліматичної нейтральності. Проведений аналіз дозволяє виявити ключові закономірності щодо напрямів впровадження таких ініціатив, використаних цифрових інструментів, форм партнерської взаємодії та їх впливу на економічну і соціальну сферу.

У сфері сільського господарства стратегічні публічно-приватні партнерства дедалі частіше слугують інструментом розбудови кліматично-стійких агросистем, де міжнародний бізнес та місцеві громади відіграють ключову роль у трансформації традиційних моделей виробництва. Африканська ініціатива AgriFin від Mercu Corps реалізується через співпрацю з державними установами, ІТ-компаніями та сільськими громадами і спрямована на створення цифрових продуктів для підтримки дрібних фермерів. Проєкт AgriPath також базується на взаємодії дорадчих служб, аграрних підприємств та громад і пропонує індивідуалізовані цифрові рішення для переходу до сталого землеробства. Науково обґрунтовану модель партнерства представляє ініціатива Bioversity International та CIAT, що об'єднує інвесторів, громадські організації, аграрні стартапи та урядові структури для впровадження інноваційних бізнес-моделей у тропічному сільському господарстві. Корпоративна платформа Climate FieldView™ компанії Bayer є прикладом ефективної взаємодії транснаціонального бізнесу з фермерами, надаючи їм аналітичні інструменти для управління виробничим циклом. Ініціатива Атлас ґрунтів Африки ілюструє, як міжнародні наукові установи та місцеві громади формують відкриту цифрову інфраструктуру для моніторингу стану ґрунтів і





рекомендацій щодо землекористування. Японський «Проект дистанційної підтримки фермерства» поєднує знання фахівців, ШІ-рішення та національні програми підтримки сільського господарства для цифрової модернізації фермерських господарств. Нарешті, масштабна ініціатива Regrow демонструє, як партнерство на основі науки, цифрових технологій та участі бізнесу дає змогу інтегрувати регенеративне землеробство в корпоративні ланцюги поставок, зменшуючи викиди та зміцнюючи екологічну відповідальність.

У напрямі «Управління будівлями та інфраструктура розумних міст» цифрові рішення активно впроваджуються через механізми публічно-приватного партнерства, в яких ключову роль відіграють як міжнародні технологічні компанії, так і міські громади. Показовим прикладом є ініціатива «Відкритий ресурсний центр для картографування громадського транспорту в Африці», що сприяє створенню цифрової інфраструктури для вдосконалення міських перевезень за участі місцевих органів влади, транспортних операторів і громадськості. Інноваційна платформа ClimateView, яку використовують міста по всьому світу, забезпечує державним і муніципальним установам цифрові інструменти для моделювання, моніторингу та оцінки кліматичних стратегій, базуючись на спільно розробленій структурі показників (TEF) за стандартами IPCC. Система Surtrac компанії Rapid Flow Technologies, яка збирає та аналізує дані з міських світлофорів, сенсорів і камер, автоматизує управління дорожнім рухом через штучний інтелект і сенсорні мережі, знижуючи затори та викиди CO₂ у співпраці з муніципалітетами. Аналогічно, платформа Environmental Insights Explorer (EIE) від Google надає містам безкоштовні дані про джерела викидів, допомагаючи розробляти ефективні кліматичні політики. Усі ці приклади демонструють, як синергія між державними структурами, міжнародним бізнесом і громадами створює умови для кліматично-нейтральної урбаністики через цифрову трансформацію міського простору.

У сфері управління енергетикою публічно-приватні партнерства відіграють ключову роль у впровадженні цифрових інновацій, що сприяють декарбонізації та енергетичній ефективності. Прикладом такої взаємодії є мікромережа Huatacondo в Андах, де громада керує розумною енергетичною системою, яка оптимізує використання відновлюваних джерел завдяки цифровому прогнозуванню, мінімізуючи витрати та зменшуючи споживання дизельного палива на 50%. Цей приклад демонструє ефективність локального партнерства між енергетичними компаніями, громадою та цифровими провайдерами. Інша модель реалізується у платформі WePower, що базується на блокчейні та дає змогу інвесторам купувати токени відновлюваної енергії, стимулюючи розвиток зелених проєктів і компенсацію викидів у партнерстві з приватним сектором. Компанія Octopus Energy впроваджує штучний інтелект для автоматизації енергозбереження клієнтів, поєднуючи високі цифрові технології з орієнтацією на споживача. Глобальна ініціатива



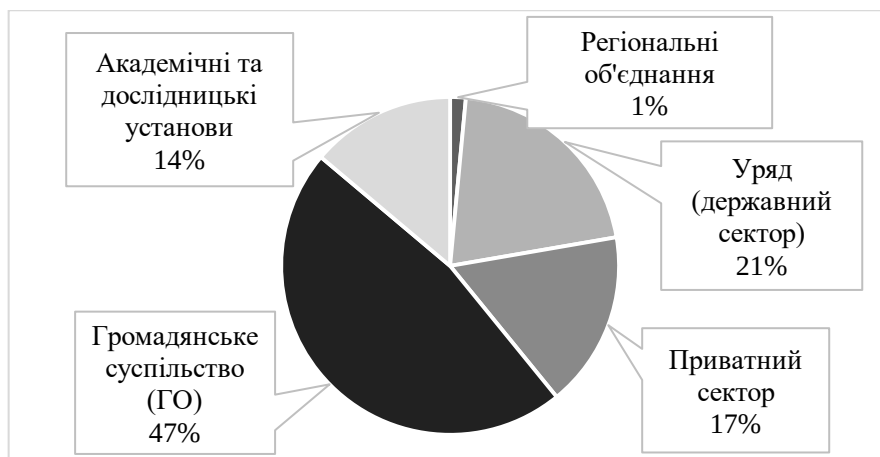
GreenPower Monitor забезпечує в реальному часі моніторинг станцій відновлюваної енергетики через платформу GPM, що спрощує управління генерацією для операторів та інтегрує цифрові рішення у щоденну діяльність енергетичних компаній.

У напрямі «Моніторинг і збереження навколишнього середовища» реалізуються численні проєкти, спрямовані на адаптацію до змін клімату, зменшення викидів та поглинання вуглецю, що базуються на цифрових технологіях і багаторівневій взаємодії між державними структурами, міжнародними організаціями, бізнесом та громадами. Зокрема, ініціатива Cool Earth використовує супутниковий моніторинг і цифрові інструменти для виявлення вирубки лісів у реальному часі, забезпечуючи оперативне реагування місцевих громад. Вона демонструє, як поєднання технологій, місцевої участі та міжнародної підтримки дозволяє ефективно захищати екосистеми. Глобальний проєкт Open Forests впроваджує онлайн-платформи візуалізації, дистанційне зондування та аналітику для підтримки ініціатив з відновлення лісів, забезпечуючи прозорість і залучення інвесторів та місцевих учасників до оцінки екологічного впливу. Проєкт SERVIR, ініційований у співпраці між NASA та USAID, допомагає країнам, що розвиваються, застосовувати супутникові дані для управління природними ресурсами, моніторингу кліматичних ризиків і забезпечення продовольчої безпеки, що стало можливим завдяки партнерству між державними установами, міжнародними донорами, науковими інституціями та громадянським суспільством. На регіональному рівні прикладом ефективної координації є Система спостережень за океаном Аляски (AOOS) — частина національної мережі NOAA IOOS, яка в рамках партнерства федеральних структур, регіональних центрів даних, науковців і морської спільноти забезпечує збір, обробку та відкритий доступ до океанічних даних у майже реальному часі. Це дозволяє оперативно реагувати на прибережні загрози, шторми та зміни екосистем, підвищуючи рівень безпеки, збереження довкілля та зміцнення кліматичної просвіти серед громад.

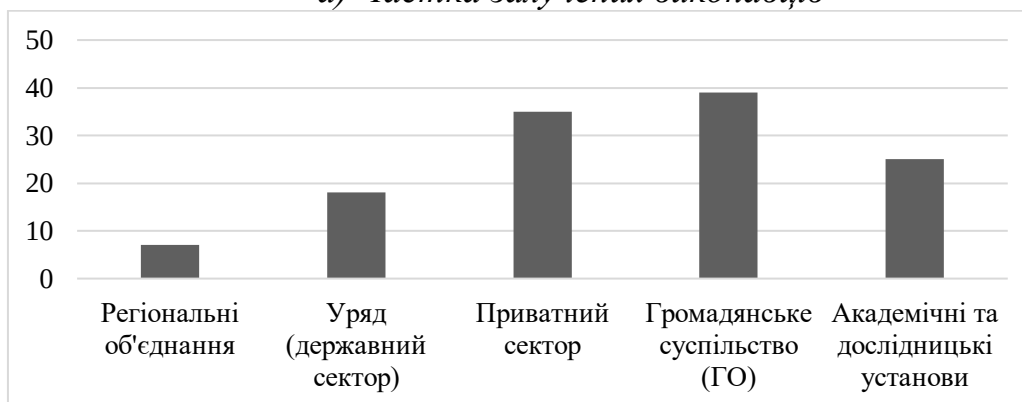
У напрямі «Управління ресурсами та циркулярні практики» реалізуються інноваційні ініціативи, які демонструють значний потенціал для скорочення вуглецевого сліду та формування циркулярних економічних моделей завдяки публічно-приватному партнерству. Проєкт Reforestum поєднує цифрові технології штучного інтелекту й дистанційного зондування для перевірки викидів і моніторингу вуглецевих кредитів, залучаючи бізнес до процесів компенсації викидів. Ініціатива EcoMatcher сприяє розумному висадженню дерев у партнерстві з компаніями, вирішуючи одночасно завдання корпоративної соціальної відповідальності, сталого землекористування та залучення громад. Terraformation через свій лісовий акселератор «Від насіння до вуглецю» забезпечує команди з відновлення лісів навчальними матеріалами, цифровими інструментами та ресурсами, сприяючи формуванню прозорого

ринку біорізноманітних вуглецевих кредитів. У Південній Америці проєкт Wood Tracking Protocol використовує блокчейн для забезпечення простежуваності у деревообробній галузі, стимулюючи захист лісів Амазонії через спільну участь урядів, бізнесу та громадських організацій. У сфері поводження з відходами проєкт INCREASE спрямований на збільшення частки вторинного використання пластмас із електронних відходів у виробництві, що базується на міждисциплінарному підході та співпраці учасників усіх ланок ланцюга створення вартості. Подібний підхід демонструє і проєкт PolyCE, який сприяє поширенню циркулярної моделі на ринку пластмас через залучення зелених державних закупівель, промоційні кампанії та участь компаній із Німеччини, Польщі, Італії та Франції. Ініціатива T-REX об'єднує 13 ключових партнерів із бізнесу та державного сектору для створення замкнутого циклу сортування та переробки текстильних відходів, перетворюючи їх на товарну сировину для нових сталих бізнес-моделей.

Комплексний аналіз показав, що нині окреслені проєкти потребують мультиакторних моделей PPP та залучення широкого кола стейкхолдерів як регіонального, так і міжнародного рівня (рис. 3).



а) Частка залучених виконавців



б) Кількість проєктів, де задіяно суб'єктів відповідного напрямку

Рис. 3. Учасники мультиакторних моделей PPP

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних [10]



У контексті розвитку стратегічних публічно-приватних партнерств задля сталого розвитку ключову роль у просуванні кліматично-цифрових ініціатив відіграє саме приватний сектор. На сьогодні міжнародний бізнес виступає основним розробником і провайдером майже половини таких проєктів у глобальному масштабі (49%), формуючи інноваційні підходи до декарбонізації, цифровізації та модернізації інфраструктури. Водночас ефективність реалізації подібних ініціатив неможлива без широкого залучення інших стейкхолдерів, насамперед громадянського суспільства. Громадські організації не лише активно ініціюють локальні трансформаційні процеси, а й становлять майже половину (47%) серед розробників кліматично-цифрових проєктів, забезпечуючи інклюзивність і соціальну легітимність партнерств. Хоча державний сектор демонструє обмежену спроможність до самостійної реалізації таких проєктів, його участь у спільних ініціативах становить 21%, що свідчить про важливість інституційної підтримки й нормативного забезпечення. Вагомим є також внесок академічних та дослідницьких установ (14%), які забезпечують наукове підґрунтя, аналітичний супровід і розробку технологічно обґрунтованих рішень для переходу до кліматично нейтральної економіки. Таким чином, публічно-приватно-громадські партнерства з активною участю науки є оптимальною формою реалізації кліматично-цифрових рішень у глобальному вимірі.

Водночас, аналіз реалізованих кліматично-цифрових проєктів у шести ключових напрямках свідчить про зростаюче значення публічно-приватного партнерства як платформи для досягнення цілей сталого розвитку.

Найефективніші моделі ППП мають спільні ознаки:

- поєднання глобального (інновації, фінанси, технології) та локального (соціальний капітал, адаптація) рівнів;
- участь широкого спектру стейкхолдерів: держав, міжнародного бізнесу, наукових установ, громад;
- цифрова підтримка всіх етапів проєктного циклу: моніторинг, планування, впровадження, оцінка;
- відкритість даних і прозорість взаємодії;
- інтеграція екологічних, економічних і соціальних цілей.

Особливість сучасних ППП полягає в інтеграції цифрових технологій до кожного з напрямів, що дає змогу не лише оптимізувати управління природними ресурсами, а й створювати прозорі системи моніторингу, прогнозування та звітності. В усіх сферах — від управління ґрунтами й точного землеробства до відстеження текстильних відходів або розподілу відновлюваної енергії — простежується чітка синергія між урядовими структурами, міжнародними корпораціями, громадськими організаціями та локальними громадами. Міжнародний бізнес виступає рушієм технологічного прогресу, забезпечуючи фінансову, технічну та організаційну підтримку, тоді





як громади виконують роль носіїв локальних знань, джерела соціального капіталу та критичного зворотного зв'язку, що забезпечує ефективну адаптацію рішень до реальних умов. Структура сучасних ППП базується на відкритому доступі до даних, мультиакторній взаємодії, міждисциплінарному підході та гнучкому управлінні, що дозволяє масштабувати рішення, трансформувати системи управління в напрямі кліматичної нейтральності та забезпечити довготривалий ефект від сталих трансформацій у глобальному вимірі.

Висновки. Стратегічне публічно-приватне партнерство у сфері зеленого-цифрового переходу розглядається як системний механізм мобілізації фінансових, технологічних та соціальних ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку. Основу успішних партнерств становлять принципи інклюзивності, субсидіарності, міжсекторальної взаємодії та регіональної адаптації.

На основі емпіричного аналізу 370 міжнародних проєктів визначено шість стратегічних напрямів реалізації кліматично-цифрових ініціатив у межах публічно-приватного партнерства: агросектор, енергетика, міська інфраструктура, цифрова аналітика, охорона довкілля та циркулярні практики. З'ясовано, що найвищу універсальність мають цифрові інструменти для кліматичного моніторингу та дата-аналітики, здатні інтегруватися в різні сектори економіки.

Аналіз реалізованих кліматично-цифрових проєктів у шести ключових напрямках підтверджує зростаюче значення публічно-приватного партнерства як універсальної платформи для досягнення цілей сталого розвитку. Однією з ключових особливостей сучасних партнерських моделей є активна інтеграція цифрових технологій, що дозволяє оптимізувати управління природними ресурсами, формувати прозорі системи моніторингу, прогнозування та звітності, а також забезпечити адаптивність та гнучкість у реалізації екологічних рішень.

У різних секторах економіки — від точного землеробства до систем розумного енергоспоживання чи відстеження потоків відходів — простежується акцент на синергії дій між державними інституціями, міжнародними компаніями, громадськими організаціями та місцевими громадами у межах ППП. Міжнародний бізнес відіграє провідну роль у технологічному супроводі партнерств, забезпечуючи їх фінансову та інфраструктурну підтримку. Водночас громади виступають активними учасниками, які надають локальний контекст, соціальну підтримку і сприяють ефективному впровадженню інновацій відповідно до місцевих умов.

Сучасна структура публічно-приватного партнерства ґрунтується на принципах відкритості даних, міжсекторальної взаємодії, міждисциплінарності та децентралізованого управління. Такий підхід дозволяє масштабувати успішні рішення, підвищувати інституційну стійкість, прискорювати перехід до кліматичної нейтральності та забезпечувати довготривалий ефект від реалізації сталих трансформацій у глобальному контексті.



Література

1. Eweje G., Sajjad A., Nath S., Kobayashi K. Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*. 2021. Vol. 39. Issue 2. pp. 186-212. DOI <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>
2. Wang N., Ma M. Public-private partnership as a tool for sustainable development—What literatures say? *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. Issue 1. pp. 243-258. DOI <https://doi.org/10.1002/sd.2127>
3. Mukhuty S., Upadhyay A., Rothwell H. Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31. Issue 5. pp. 2068-2081. DOI <https://doi.org/10.1002/bse.3008>
4. Mietule I., Maksymova I., Holikova K. Key trends in the development of marketplaces as a trigger for the transformation of global business. *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference* (May, 2019). Rezekne, 2019. Vol. 6. pp. 374-386. DOI <https://doi.org/10.17770/sie2019vol6.3883>
5. Lange S., Santarius T. *Digitalization and Sustainability*. London: Routledge, 2020. 198 p.
6. Xie Y., Zhao Y., Chen Y., Allen C. Green construction supply chain management: Integrating governmental intervention and public-private partnerships through ecological modernisation. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 331. pp. 129986. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129986>
7. Maksymova I., Savelyev Y., Zvarych I., Kurylyak V. Global Differentiation of Climate-digital Projects in Terms of Low-carbon Economy. *IDAACS 12th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications*. (September, 2023). Dortmund, 2023. T. 1. P. 859-864. DOI <https://doi.org/10.1109/IDAACS58523.2023.10348646>
8. Renard T. Treachery of strategies: A call for true EU strategic partnerships. Brussel: Egmont Paper, 2022. 52 p.
9. Thanh T. T. Effects of digital public services on trades in green goods: does institutional quality matter? *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. Issue 1. pp. 100168.
10. Digital Climate Project Database [digital database] / provided by Sustainability in the Digital Age. 2023. URL: <https://sustainabilitydigitalage.org/>
11. Chuard P., Garard J., Schulz K., Kumarasinghe N., Rolnick D., Matthews D. A portrait of the different configurations between digitally-enabled innovations and climate governance. *Earth System Governance*. 2022. Vol. 13. pp. 100147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esg.2022.100147>.
12. Andre P., Boneva T., Chopra F., Falk A. Globally representative evidence on the actual and perceived support for climate action. *Nature Climate Change, Nature*. 2024. Vol. 14. Issue 3. pp. 253-259. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41558-024-01925-3>
13. Twinning the green and digital transitions in the new geopolitical context: Strategic Foresight Report 2022 / edited by EU publication office. EU, 2022. 46 p.
14. Santarius T., Pohl J., Lange S. Digitalization and the Decoupling Debate: Can ICT Help to Reduce Environmental Impacts While the Economy Keeps Growing? *Sustainability*. 2020. Vol.12(18). P. 74-96. DOI <https://doi.org/10.3390/su12187496>

References

1. Eweje, G., Sajjad, A., Nath, S. D., & Kobayashi, K. (2021), "Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 39, Issue 2, pp. 186-212. DOI <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>
2. Wang, N., & Ma, M. (2021), "Public-private partnership as a tool for sustainable development—What literatures say?" *Sustainable Development*, Vol. 29, Issue 1, pp. 243-258. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2127>



3. Mukhuty, S., Upadhyay, A., & Rothwell, H. (2022), “Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 31, Issue 5, pp. 2068-2081. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3008>

4. Mietule, I., Maksymova, I., & Holikova, K. (2019), “Key trends in the development of marketplaces as a trigger for the transformation of global business”, *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*, Vol. 6, pp. 374-386. DOI <https://doi.org/10.17770/sie2019vol6.3883>

5. Lange, S. & Santarius T. (2021), *Digitalization and Sustainability*, Routledge, London, UK.

6. Xie, Y., Zhao, Y., Chen, Y., & Allen, C. (2022), “Green construction supply chain management: Integrating governmental intervention and public-private partnerships through ecological modernisation”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 331, pp. 129986. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129986>

7. Maksymova, I., Savelyev, Y., Zvarych, I. & Kurylyak V. (2023), “Global Differentiation of Climate-digital Projects in Terms of Low-carbon Economy”, *IDAACS 12th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications*. (September, 2023), Dortmund, vol. 1, pp. 859-864.

8. Renard, T. (2022). *Treachery of strategies: A call for true EU strategic partnerships*. Brussel: Egmont Paper, 52 p.

9. Thanh, T. T. (2022), “Effects of digital public services on trades in green goods: does institutional quality matter?” *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 7, Issue 1, pp. 100168.

10. Sustainability in the Digital Age (2023), “Digital Climate Project Database” [digital database]. URL: <https://sustainabilitydigitalage.org/>

11. Chuard, P., Garard, J., Schulz, K., Kumarasinghe, N., Rolnick, D., & Matthews, D. (2022), “A portrait of the different configurations between digitally-enabled innovations and climate governance”, *Earth System Governance*, Vol. 13, pp. 100147. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esg.2022.100147>

12. Andre, P., Boneva, T., Chopra, F., & Falk, A. (2024), “Globally representative evidence on the actual and perceived support for climate action”, *Nature Climate Change*, Vol. 14, Issue 3, pp. 253-259. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41558-024-01925-3>

13. EU publication office (2022), *Twinning the green and digital transitions in the new geopolitical context: Strategic Foresight Report 2022*, EU.

14. Santarius, T., Pohl, J. & Lange, S. (2020), “Digitalization and the Decoupling Debate: Can ICT Help to Reduce Environmental Impacts While the Economy Keeps Growing?”, *Sustainability*, Vol.12(18), pp. 74-96. DOI <https://doi.org/10.3390/su12187496>



УДК 339.138:635.07

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-891-904](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-891-904)

Мельниченко Світлана Володимирівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, тел.: (067) 279-31-53, <https://orcid.org/0000-0002-5162-6324>

Бондарев Богдан Володимирович аспірант зі спеціальності 075 Маркетинг, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, тел.: (063) 537-65-40, <https://orcid.org/0009-0006-5691-4145>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто особливості формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку овочевої продукції. Досліджено еволюцію маркетингових підходів у аграрному секторі, починаючи від традиційного маркетингу, що фокусувався на обсягах виробництва та логістиці, до стратегічного маркетингу, який включає цифровізацію бізнес-процесів, клієнтоорієнтованість та концепції сталого розвитку. Визначено основні етапи розвитку маркетингових стратегій у контексті змін ринкового середовища, конкурентної боротьби та динаміки споживчого попиту.

Аграрний ринок має специфічні особливості, що визначають характер маркетингових стратегій, серед яких – сезонність виробництва, висока залежність від природних факторів, нестабільність цін та конкуренція з імпортною продукцією. У роботі окреслено проблеми, що гальмують розвиток маркетингової діяльності на ринку овочевої продукції, зокрема низька адаптація підприємств до змін, обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових заходів, складнощі в організації ефективних каналів збуту та недостатня державна підтримка.

На основі аналізу сучасних тенденцій ринку доведено, що стратегічне управління підприємствами аграрного сектору має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує класичні маркетингові принципи та інноваційні технології. Визначено ключові характеристики маркетингових стратегій, серед яких довгострокова орієнтація, адаптивність до змінного ринкового середовища, сегментація споживчої аудиторії, комплексний підхід до використання маркетингового інструментарію та впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема Big Data та аналітичних платформ.





Окрему увагу приділено соціальній значущості овочевого ринку, зокрема його ролі у забезпеченні продовольчої безпеки та здорового харчування населення. Проаналізовано фактори, що впливають на доступність овочевої продукції, включаючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Підкреслено важливість формування ефективних маркетингових стратегій, що враховують сучасні виклики та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств аграрного сектору, маркетологів та державних органів у процесі розробки ефективних заходів підтримки розвитку ринку овочевої продукції. Впровадження комплексних маркетингових стратегій сприятиме покращенню конкурентних позицій підприємств, розширенню ринків збуту та забезпеченню стійкого розвитку аграрного сектору.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, комплекс маркетингу, ринок овочевої продукції, конкурентоспроможність.

Melnychenko Svitlana Volodymyrivna Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (067) 279-31-53, <https://orcid.org/0000-0002-5162-6324>

Bondarev Bohdan Volodymyrovych PhD student (specialty 075 Marketing), National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (063) 537-65-40, <https://orcid.org/0009-0006-5691-4145>

PECULIARITIES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE VEGETABLE MARKET

Abstract. The article considers the peculiarities of formation and implementation of marketing strategies for the development of enterprises in the vegetable market. The evolution of marketing approaches in the agricultural sector is studied, ranging from traditional marketing, which focused on production volumes and logistics, to strategic marketing, which includes digitalization of business processes, customer focus and the concept of sustainable development. The main stages of development of marketing strategies in the context of changes in the market environment, competition, and consumer demand dynamics are identified.

The agrarian market has specific features that determine the nature of marketing strategies, including seasonality of production, high dependence on natural factors, price instability and competition with imported products. The paper outlines the problems that hinder the development of marketing activities in the



vegetable market, including low adaptation of enterprises to changes, limited financial resources for marketing activities, difficulties in organizing effective sales channels, and insufficient government support.

Based on the analysis of current market trends, it is proved that the strategic management of agricultural enterprises should be based on an integrated approach that combines classical marketing principles and innovative technologies. The author identifies key characteristics of marketing strategies, including long-term orientation, adaptability to a changing market environment, segmentation of the consumer audience, an integrated approach to the use of marketing tools and the introduction of modern digital technologies, in particular, Big Data and analytical platforms.

Particular attention is paid to the social significance of the vegetable market, in particular its role in ensuring food security and healthy nutrition of the population. The factors affecting the availability of vegetable products, including economic, social and environmental aspects, are analyzed. The importance of forming effective marketing strategies that take into account modern challenges and are aimed at increasing the competitiveness of enterprises is emphasized.

The results of the study can be useful for agricultural enterprises, marketers and government agencies in the process of developing effective measures to support the development of the vegetable market. Implementation of integrated marketing strategies will help to improve the competitive position of enterprises, expand sales markets and ensure sustainable development of the agricultural sector.

Keywords: marketing, strategy, marketing activity, marketing strategy, marketing complex, vegetable market, competitiveness.

Постановка проблеми. Прискорення процесів глобалізації, інтенсивний розвиток технічних і технологічних інновацій, а також зростання темпів розширення національних ринків, спричиняють посилення конкурентної боротьби. У цих умовах перед підприємствами постає завдання виробництва продукції, що максимально відповідає потребам споживачів. Важливим аспектом реалізації стратегічного курсу розвитку АПК України є забезпечення ефективного функціонування суб'єктів аграрного ринку і створення сприятливих умов для їх подальшого розвитку.

Ефективне функціонування підприємств на ринку овочевої продукції в Україні значною мірою залежить від використання сучасних маркетингових стратегій, які дозволяють не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати канали збуту продукції, сформувати гнучку цінову політику, але й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. У зв'язку з цим дослідження процесів формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств на ринку овочевої продукції України є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науковий внесок у дослідження особливостей формування і реалізації маркетингових стратегій





зробили такі вітчизняні і зарубіжні вчені як І. Ансофф, С.А. Вінніченко, С.С. Гаркавенко, О.О. Єранкін, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Я.С. Ларіна, Г. Мінцберг, А.Ф. Павленко, М. Портер, А.О. Старостіна, С.І. Чеботар та інші.

Дослідженням питань маркетингової діяльності на ринку овочевої продукції в Україні досліджували такі науковці, як В.І. Бойко, В.М. Власов, А.В. Гуменюк, М.П. Канінський, В.І. Криворучко, Р.В. Логоша, В.І. Макаренко, Л.О. Мармұль, В.Ф. Пивоваров, В.В. Писаренко, О.В. Приліпко, В.П. Рудь, П.Т. Саблук, Л.В. Федоров, Є.О. Фірсов, О.М. Шпичак та ін. Однак неоднозначність трактування сутності маркетингових стратегій, а також різноманітність підходів до їх формування та реалізації в аграрному секторі економіки, зокрема підприємствами на ринку овочевої продукції, зумовлюють необхідність проведення поглиблених досліджень. Особливої уваги потребує аналіз маркетингової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції в довгостроковій перспективі, що спрямована як на задоволення потреб споживачів, так і на забезпечення стабільного рівня прибутковості цих підприємств.

Метою статті є дослідження особливостей формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку овочевої продукції.

Виклад основного матеріалу. Аграрний ринок є однією з найважливіших складових національної економіки, що забезпечує формування продовольчої безпеки, генерує значну частину експорту та впливає на розвиток сільських територій. Маркетинг у цьому секторі відрізняється від маркетингових практик інших галузей через специфіку продуктів, сезонність виробництва, високий рівень невизначеності та залежність від природних факторів. Особливості аграрного ринку вимагають розробки адаптованих маркетингових стратегій, які здатні враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також специфіку споживчого попиту.

Досліджуючи процес еволюції маркетингу у контексті аграрного ринку, слід виділити наступні етапи:

1. Перший етап – традиційний підхід до маркетингу. На ранніх етапах розвитку аграрного виробництва маркетинг в основному розглядався як допоміжний інструмент, орієнтований на збільшення обсягів виробництва та реалізацію продукції. Підприємства зосереджували свої зусилля на розширенні виробничих потужностей, часто не враховуючи специфіку споживчого попиту. Основна увага приділялася організації логістики та розподілу продукції, тоді як питання формування унікальної торгової пропозиції залишалися на другорядному плані.

2. Другий етап – перехід до ринкового маркетингу. З розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції підприємства змушені були приділяти більше уваги вивченню споживачів, їх потреб і очікувань. Зародження класичної моделі маркетинг-міксу, що включає «4Р» (товар (product), ціна (price), місце (place), просування (promotion)), що дозволило систематизувати підходи до формування стратегії просування продукції. На цьому етапі



з'явилися перші спроби сегментації ринку, диференціації товарів за характеристиками та розробки цінової політики, що враховувала конкурентне середовище.

2. Третій етап – перехід до стратегічного маркетингу. Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією бізнес-процесів та орієнтацією на клієнтоорієнтованість. Розвиток інтернет-технологій, соціальних мереж, систем Big Data та аналітики дозволив суттєво розширити арсенал маркетингових інструментів. Сучасні підприємства орієнтуються не лише на класичні складові маркетинг-міксу, але й активно впроваджують концепції сталого розвитку, екологічного брендингу та інтегрованих маркетингових комунікацій [1-2]. Таким чином, еволюція маркетингу у агропродовольчому секторі пройшла від виробничо-орієнтованих підходів до комплексного управління елементами маркетингової діяльності, що враховують потреби сучасного споживача і виклики глобального ринку.

В економічній науці термін «стратегія» почав активно використовуватися у другій половині XX століття. Його концептуальні основи були закладені А. Чандлером, який визначив стратегію як «встановлення довгострокових цілей підприємства, формування програми дій та розподіл ресурсів для їх досягнення» [3]. У свою чергу, І. Ансофф трактував стратегію як набір правил, що визначають поведінку підприємства в умовах змінного ринкового середовища [4]. М. Портер розглядав стратегію як процес вибору видів діяльності, що забезпечують унікальне позиціонування компанії відносно конкурентів [5]. Таким чином, стратегія передбачає не лише планування розвитку підприємства, а й адаптацію до змінного зовнішнього середовища через вибір ефективних методів господарювання.

З економічної точки зору, стратегія має кілька ключових характеристик:

1. Довгострокова орієнтація – стратегія визначає розвиток підприємства чи економічної системи на перспективу, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Адаптивність – стратегічні рішення повинні враховувати динаміку ринку, технологічний прогрес, зміни споживчих пріоритетів та глобальні економічні тенденції.

3. Конкурентоспроможність – стратегія спрямована на досягнення унікальних конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати в ринкових умовах.

4. Оптимізація ресурсів – стратегія передбачає ефективний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів для максимізації результатів діяльності.

5. Ризик-менеджмент – стратегічне управління містить механізми прогнозування ризиків та розробки заходів для їх мінімізації.

Варто зазначити, що категорія «стратегія» тісно переплітається з поняттям «маркетингова стратегія», хоча дані категорії мають певні відмінності.



У сучасних умовах глобалізованої економіки маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вона визначає довгострокові напрями розвитку маркетингової діяльності, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг, оптимізацію використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

З економічної точки зору, маркетингова стратегія – це комплексна система рішень, що визначає поведінку підприємства на ринку, зважаючи на особливості попиту, конкуренції, споживчих уподобань та макроекономічних чинників. Вона є складовою загальної корпоративної стратегії та узгоджується з місією, цілями та можливостями підприємства.

Ф. Котлер визначив маркетингову стратегію як «раціональну, логічну побудову, яка допомагає організації досягати маркетингових цілей через визначення цільових ринків, формування маркетингового комплексу та ефективне використання ресурсів» [6].

Згідно з економічним енциклопедичним словником, маркетингова стратегія – це узагальнена модель маркетингових дій на довготривалий період, спрямована на реалізацію місії підприємства через використання комплексу маркетингових, організаційно-технічних та фінансових заходів [7, с. 456].

Основними характеристиками маркетингової стратегії є:

1. Довгострокова орієнтація – стратегія передбачає реалізацію маркетингових рішень протягом тривалого періоду.
2. Адаптивність – урахування змін у ринковому середовищі, поведінці споживачів та конкурентній ситуації.
3. Сегментація ринку – визначення цільових груп споживачів та розробка індивідуальних підходів до кожного сегмента.
4. Комплексний підхід – використання всіх елементів маркетингового комплексу (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики).
5. Інноваційність – розробка нових маркетингових підходів, використання цифрових технологій та Big Data для аналізу ринку.

Таким чином, у сучасних умовах стратегічне управління підприємствами аграрного сектору має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує загальні стратегічні принципи та маркетингову орієнтацію для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Ринок овочевої продукції є одним із ключових секторів аграрної економіки, що має стратегічне значення як для забезпечення внутрішніх потреб населення, так і для розвитку експорту [8, с. 68]. В Україні ринок овочевої продукції характеризується значним потенціалом, однак залишається недостатньо розвиненим через низку факторів, таких як: скорочення посівних площ під овочеві культури через економічну нестабільність і воєнні дії; залежність від імпорту певних видів овочів, особливо в зимовий період; недостатній рівень інновацій та низька ефективність маркетингових стратегій, що обмежує можливості експорту.



Сучасні умови глобалізації, зміни споживчих уподобань, стрімкий розвиток цифрових технологій і посилення конкуренції ставлять перед підприємствами необхідність глибокого перегляду традиційних підходів до маркетингової діяльності. Однак його розвиток супроводжується рядом особливостей і проблем, зокрема сезонністю виробництва, нерівномірним постачанням овочевої продукції на ринок, нестабільністю цін на овочеву продукцію протягом року, конкуренцією з імпоротною продукцією та змінами в споживчих уподобаннях. Однак, з врахуванням зростаючого попиту на овочеву продукцію, Україна має значний потенціал у розвитку овочепродуктового підкомплексу, зокрема через розширення оптових ринків, підвищення врожайності та впровадження сучасних агротехнологій тощо [9, с. 56].

Незважаючи на важливість маркетингових стратегій для підприємств які функціонують на ринку овочевої продукції, їх впровадження в Україні часто має фрагментарний характер. Більшість виробників овочевої продукції орієнтуються лише на базові маркетингові інструменти, такі як ціноутворення та реклама, не приділяючи достатньої уваги сегментації ринку, брендингу, логістиці та інноваційним каналам збуту.

Основними проблемами, що гальмують розвиток маркетингової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції є:

1. Низька адаптація до змін які відбуваються на ринку овочевої продукції. Більшість підприємств працюють за традиційними схемами збуту овочевої продукції, які передбачають реалізацію продукції в період збору урожаю за низькою ціною. Лише незначна частина підприємств використовує сучасні маркетингові технології [10, с. 96].

2. Обмеженість ресурсів на маркетингові заходи. Малі та середні виробники овочевої продукції часто не мають достатнього фінансування для ефективного просування своєї продукції на ринку.

3. Складності в побудові ефективних каналів збуту, що супроводжуються логістичними та дистрибуційними проблемами, що перешкоджають виходу продукції на нові ринки.

4. Фактично відсутність будь-якої підтримки з боку держави для малих та середніх виробників овочевої продукції яка передбачала б стимулювання маркетингової активності підприємств аграрного сектору.

5. Висока конкуренція з боку імпоротної овочевої продукції, що призводить до того, що вітчизняні виробники зіштовхуються з демпінгом цін з боку іноземних постачальників.

З огляду на зазначені проблеми виникає необхідність розробки та впровадження адаптованих маркетингових стратегій, які враховуватимуть специфіку ринку овочевої продукції та сприятимуть його сталому розвитку.

Маркетинг на ринку овочевої продукції розглядається як комплексна система управлінських заходів, спрямованих на організацію виробничо-збутової діяльності підприємств, що ґрунтується на ґрунтовному дослідженні



ринку овочевої продукції. Основна мета маркетингової діяльності підприємств полягає у забезпеченні максимального задоволення споживчих потреб, що сприяє підвищенню ефективності функціонування цих підприємств [11].

Основною стратегічною метою маркетингової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції є максимізація прибутку шляхом розширення обсягів реалізації продукції. До основних інструментів збутової політики відносяться: аналіз структури та динаміки попиту серед цільових груп споживачів; формування асортименту відповідно до ринкових потреб; підвищення якісних характеристик продукції; оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкого та ефективного просування овочевої продукції до кінцевого споживача; впровадження ефективних торговельних механізмів та маркетингових комунікацій, зокрема рекламних заходів, спрямованих на стимулювання попиту [12, с. 88].

Досягнення економічної ефективності підприємств у сфері виробництва та реалізації овочевої продукції, визначає необхідність орієнтації на споживчі запити, що передбачає систематичний моніторинг поведінки покупців, їхніх уподобань, рівня доходів, ступеня задоволення потреб, мотивації при виборі продукції, а також аналіз товарної структури ринку. Відповідно, підприємства мають адаптувати свою виробничо-збутову діяльність відповідно до змін ринкового середовища на основі розробки маркетингових стратегій.

Доступність овочевої продукції є ключовим фактором забезпечення продовольчої безпеки та здорового харчування населення. Овочі відіграють важливу роль у раціоні людини завдяки високому вмісту вітамінів, мінералів, клітковини та антиоксидантів. Однак доступність цієї продукції може бути обмежена через низку економічних, соціальних та інфраструктурних факторів. Вивчення соціальної значущості овочевих ринку допоможе розробити ефективні стратегії його розвитку, що сприятиме покращенню рівня життя населення.

Одним із ключових аспектів доступності овочевої продукції є її ціна відносно доходів населення. У країнах з низьким рівнем доходів вартість овочевої продукції може бути надто високою, що обмежує їхнє споживання. Ціноутворення на овочеву продукцію залежить від: сезонних коливань урожайності; витрат на вирощування, витрат на логістику та зберігання; впливу імпортової овочевої продукції та валютного курсу; податкової політики та рівня державного субсидування аграрного сектору. Зниження економічних бар'єрів сприятиме підвищенню доступності овочевої продукції для широких верств населення.

Фізична доступність овочевої продукції залежить від розвиненості інфраструктури постачання та розподілу. Серед основних проблем варто виділити недостатньо розвинену логістику, обмежена кількість ринків і торгових точок, нестача овочесховищ тощо. Відсутність належних умов для зберігання овочевої продукції призводить до значних втрат продукції, що підвищує її вартість і зменшує доступність.



Розвиток локальних ринків, модернізація транспортної інфраструктури та будівництво сучасних логістичних центрів допоможуть розширити доступ населення до свіжих овочів та продуктів їх переробки.

Культура харчування та традиції також впливають на рівень споживання овочевої продукції. У деяких країнах споживання овочів традиційно є високим, тоді як в інших воно поступається місцем висококалорійній та малоко-рисній їжі. Важливими факторами є освіта та інформування населення з популяризації здорового харчування, політика громадського харчування (включення овочів у шкільне та робоче харчування сприяє формуванню корисних харчових звичок), зміни у способі життя (урбанізація, зайнятість населення та зміни у стилі життя можуть впливати на вибір продуктів харчування, знижуючи споживання свіжих овочів на користь перероблених продуктів).

Якість овочевої продукції впливає на здоров'я населення, тому еколо-гічні аспекти її виробництва мають важливе значення. Основними викликами є використання пестицидів і хімікатів, що можуть негативно впливати на здоров'я; забруднення ґрунтів і води, яке впливає на якість продукції; недостатній контроль за імпортою овочевою продукцією, яка може не відповідати екологічним стандартам.

Забезпечення екологічно безпечного виробництва овочів, впровадження стандартів якості та контроль за використанням агрохімікатів допоможуть гарантувати безпеку продукції для споживачів.

Доступність овочевої продукції є соціально значущим питанням, що впливає на здоров'я населення, рівень продовольчої безпеки та економічний розвиток країни. Забезпечення економічної, фізичної та екологічної доступності потребує комплексного підходу, який включає державну підтримку, розвиток логістичної інфраструктури, регулювання ціноутворення та популяризацію здорового харчування. Впровадження стратегій, спрямованих на підвищення доступності овочів, сприятиме зміцненню національної продо-вольчої безпеки та покращенню якості життя населення.

Формування та реалізація маркетингових стратегій підприємств на ринку овочевої продукції залежить від багатьох внутрішніх (розмір під-приємства, якість продукції, рівень інноваційності, брендинг і репутація) і зовнішніх (конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, макроекономічні умови, розвиток технологій) факторів [13]. Це дасть змогу оцінити, які фактори є визначальними для побудови ефективної маркетингової стратегії.

До основних груп факторів які впливають на формування маркетин-гової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції слід віднести:

1. Економічні фактори:

1.1. Попит і пропозиція та їхнє співвідношення впливає на цінову полі-тику, формування асортименту та стратегії просування овочевої продукції. Попит на овочеву продукцію в Україні значною мірою залежить від сезону, доходів населення та змін у споживчих вподобаннях.



1.2. Вартість виробництва овочевої продукції та логістики. Основними статтями витрат в овочевому бізнесі є: витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, оплату праці, витрати на зберігання та транспортування.

1.3. Конкуренція між вітчизняними та зарубіжними виробниками овочевої продукції. Деякі види овочів в Україні імпортуються у значних обсягах, що створює додатковий тиск на місцевих виробників.

2. Соціальні фактори:

2.1. Зміна споживчих вподобань здійсниться під впливом популяризації здорового харчування, зростання попиту на органічні продукти та екологічно чисту овочеву продукцію, що визначають необхідність адаптації маркетингових стратегій до сучасних вимог ринку овочевої продукції.

2.2. Платоспроможність населення визначає попит на овочеву продукцію. У кризові періоди, споживачі скорочують витрати на більш дорогі товари, надаючи перевагу дешевшим і доступним для придбання товарам.

2.3. Зростання міст та зменшення сільського населення впливають на зміну каналів збуту, активізацію мереж супермаркетів та розвиток онлайн-торгівлі.

3. Технологічні фактори:

3.1. Розвиток агротехнологій впливає на продуктивність вирощування, якість овочевої продукції та витрати її виробництва. Сучасні системи зрошення, тепличні комплекси та селекційні технології можуть значно підвищити урожайність овочевих культур.

3.2. Інновації у сфері зберігання та логістики передбачають впровадження нових методів пакування (вакуумна упаковка, MAP-пакування), використання сучасних овочесховищ та оптимізацію транспортних ланцюгів доставки.

3.3. Цифровізація маркетингових стратегій передбачає використання CRM-систем, аналітики великих даних, автоматизованих систем управління, що дозволяє підприємствам які функціонують на ринку овочевої продукції оперативно реагувати на зміни попиту та оптимізувати маркетингові стратегії.

4. Політичні та законодавчі фактори:

4.1. Державна підтримка у формі податкових ставок, політики субсидій, дотацій та кредитування підприємств аграрного сектору значно впливають на їх конкурентоспроможність.

4.2. Експортні та імпорتنі обмеження передбачають встановлення квот, мит, санітарних та фітосанітарних вимог до овочевої продукції впливають на можливість виходу підприємств на міжнародний ринок овочевої продукції.

4.3. Екологічні стандарти щодо використання пестицидів, добрив та ГМО-продуктів можуть обмежувати можливості виробництва та реалізації овочевої продукції.

5. Природно-кліматичні фактори.

5.1. Сезонність виробництва овочевої продукції впливає на ринок овочевої продукції.





5.2. Вплив зміни клімату змінює географію вирощування овочевої продукції, а також спричиняє поширення нових хвороб і шкідників.

Маркетингова діяльність підприємств на ринку овочевої продукції формується під впливом численних факторів, які варіюються від економічних до екологічних. Успішна адаптація до змін у середовищі дозволить підприємствам ефективно розвивати стратегії збуту овочевої продукції, підвищувати її конкурентоспроможність та задовольняти зростаючий попит споживачів на якісну овочеву продукцію та продуктів її переробки [14, с. 314].

Ринок овочевої продукції, як частина агропродовольчого сектора, використовує різні підходи стратегічного маркетингу, що еволюціонували відповідно до змін споживчих запитів, технологічних інновацій та регуляторних умов.

До основних концепцій стратегічного маркетингу, що можуть бути адаптовані до ринку овочевої продукції належать:

1. Концепція маркетингу орієнтованого на продукт, що передбачає, що основний акцент робиться на якості, смакових характеристиках та екологічності овочевої продукції.

2. Концепція маркетингу, орієнтованого на споживача, що передбачає глибоке вивчення потреб споживача, розробку продуктів під конкретні сегменти ринку овочевої продукції (наприклад, органічні овочі для споживачів, які дотримуються здорового харчування).

3. Концепція інтегрованого маркетингу, що використовується для створення єдиного комунікаційного поля між виробниками, роздрібними мережами та споживачами.

Сучасні маркетингові стратегії для підприємств на ринку овочевої продукції в Україні, повинні враховувати глобальні тренди, такі як екологічність, технологічні інновації, персоналізація споживчого досвіду та цифровізація комунікацій. До таких маркетингових стратегій належать:

1. Стратегія на основі маркетингу екологічної продукції (Green Marketing) що передбачає: вирощування овочів без використання пестицидів та агрохімкатів; маркування овочевої продукції як органічної з відповідними сертифікатами (USDA Organic, GlobalG.A.P.); використання екологічної упаковки (біорозкладні або перероблені матеріали); формування акценту на соціальній відповідальності компанії (створення екологічно чистого виробництва).

2. Стратегія цифрового маркетингу та Big Data, що передбачає активне використання цифрових технологій для розширення ринку збуту. Дана стратегія передбачає використання:

- Big Data – аналіз великих масивів даних для прогнозування попиту на овочеву продукцію;

- E-commerce та SMM – реалізація продукції через інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі;

- CRM-системи – системи, що допомагають формувати лояльність клієнтів через персоналізовані пропозиції.



3. Стратегія за концепцією «від ферми до столу» (Farm-to-Table). Дана стратегія передбачає мінімізацію ланцюгів поставок, коли продукція надходить безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, що дозволяє підвищити довіру до овочевої продукції та її якості, зменшити витрати на логістику та зберігання, посилити маркетингову комунікацію через історії виробників овочів та унікальні властивості продукту.

4. Стратегія на основі концепції соціального маркетингу, що зосереджується на доступності овочевої продукції для малозабезпечених верств населення, програмах боротьби з продовольчими втратами та відходами (переробка некондиційних овочів) та підтримка місцевих виробників овочевої продукції через програми державного стимулювання.

Згідно наукових поглядів Р.В. Логоші, В.Ю. Кричковського, та І.В. Белкіна, спектр можливих, реалістичних і бажаних стратегій розвитку ринку овочевої продукції в Україні базується на виборі між двома базовими можливими стратегіями розвитку – інноваційної та стратегії «наздоганяючого розвитку» [15].

Адаптація стратегічного маркетингу до ринку овочевої продукції потребує комплексного підходу, що враховує глобальні тенденції, цифровізацію, екологічність та соціальну відповідальність. Використання інноваційних маркетингових стратегій дозволить підприємствам галузі підвищити конкурентоспроможність, розширити ринок збуту та створити додаткову цінність для споживачів.

Для вітчизняного ринку овочевої продукції важливими є адаптивність та цифровізація маркетингових стратегій. Використання онлайн-реклами, SEO-оптимізації та соціальних мереж дозволяє підприємствам ефективно просувати овочеву продукцію навіть в умовах нестабільної економіки. Також особливу роль відіграє PEST- та SWOT-аналіз, які допомагають підприємствам враховувати макроекономічні та конкурентні фактори.

Також значну роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності відіграють новітні технології, зокрема цифрові інструменти, аналітика великих даних (Big Data) та розвиток електронної комерції. Крім того, в умовах глобалізації та інтеграції України у міжнародний ринок постає питання гармонізації маркетингових стратегій із сучасними світовими тенденціями.

Таким чином, успіх на ринку овочевої продукції залежить від правильної сегментації, унікального позиціонування овочевої продукції та продуктів їх переробки, використання сучасних маркетингових технологій та адаптації до змін ринкового середовища.

Висновки. Глобальні тренди вказують на зростання попиту на якісну овочеву продукцію, включаючи органічні та екологічно чисті продукти. В Україні для зміцнення ринку необхідно розвивати ефективні маркетингові стратегії, підтримувати інноваційні технології та підвищувати конкурентоспроможність вітчизняної продукції.





Ринок овочевої продукції в Україні характеризується значним потенціалом розвитку, однак його функціонування ускладнюється факторами сезонності, нестабільності цін, логістичними проблемами та конкуренцією з імпоротною продукцією. Підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств на ринку овочевої продукції потребує впровадження інноваційних стратегій, удосконалення логістичної інфраструктури та активізації державної підтримки з метою стабілізації ринку та забезпечення продовольчої безпеки. Оптимізація маркетингових підходів та адаптація до сучасних викликів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної овочевої продукції, розширенню внутрішнього ринку та зміцненню позицій вітчизняних виробників на міжнародному рівні.

Література:

1. Маркетинговий менеджмент : Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Білявцева та В.Н. Воробйова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
2. Ларіна Я.С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК: монографія. Київ: Преса України, 2008. 336 с.
3. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
4. Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.
5. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
6. Kotler P. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education, 2016.
7. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. Львів: Світ, 2005. 616 с.
8. Логоша Р. В. Конкурентні переваги аграрних підприємств на світовому ринку овочів. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (76), т. 1. С. 65–74.
9. Логоша Р. В. Трансформації ринку овочів в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2016. Вип. 3(8). С. 55–67.
10. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодово-овочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 95–98.
11. Писаренко В. В. Маркетингова стратегія розвитку овочепродуктового комплексу. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=410.
12. Логоша Р. В., Мазур К. В., Кричковський В. Ю. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні : монографія. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2021. 344 с.
13. Логоша Р. В., Польова О. Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-11>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15288894084505.pdf>.
14. Логоша Р. В. Формування постіндустріального ринку овочевої продукції в Україні : монографія. Вінниця : Вінн. обл. друкарня, 2017. 515 с.
15. Логоша Р.В., Кричковський В.Ю., Белкін І.В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1607/1544>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>



References:

1. Marketynhovyi menedzhment [Marketing management] (2006): Navch. posibnyk / Pid zah. red. M.I. Biliavtseva ta V.N. Vorobiova. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 407 [in Ukrainian].
2. Larina Ya.S. (2008). Formuvannia ta mekhanizmy realizatsii marketynhovykh stratehii v ahroprodovolchomu pidkompleksi APK [Formation and mechanisms for the implementation of marketing strategies in the agro-food subcomplex of the agro-industrial complex]: monohrafiia. Kyiv: Presa Ukrainy, 336 [in Ukrainian].
3. Chandler A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press [in English].
4. Ansoff I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill [in English].
5. Porter M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press [in English].
6. Kotler P. (2016). Marketing Management. New Jersey: Pearson Education [in English].
7. Mochernyi S.V., Larina Ya.S., Ustenko O.A., Yurii S.I. (2005). Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic encyclopedic dictionary]: U2 t. T. 1 / Za red. S.V. Mochernoho. Lviv: Svit, 616 [in Ukrainian].
8. Lohosha R.V. (2013). Konkurentni perevahy ahrarynykh pidpriemstv na svitovomu rynku ovochiv [Competitive advantages of agricultural enterprises in the world vegetable market]. Zbirnyk nauko vykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. Vyp. 1 (76), t. 1. 65–74 [in Ukrainian].
9. Lohosha R.V. (2016). Transformatsii rynku ovochiv v Ukraini [Transformation of the vegetable market in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky* : Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal. Vyp. 3(8). 55–67 [in Ukrainian].
10. Marmul L.O., Romaniuk I.A., Polehenko A.S. (2016). Konkurentospromozhnist plodoovochevoi produktsii ta marketynhovi stratehii rozvytku yii rynku [Competitiveness of fruit and vegetable products and marketing strategies for the development of its market]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 1. 95–98 [in Ukrainian].
11. Pysarenko V.V. Marketynhova stratehiia rozvytku ovocheproduktovoho kompleksu [Marketing strategy for the development of the vegetable and fruit complex]. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=410 [in Ukrainian].
12. Lohosha R.V., Mazur K.V., Krychkovskyi V.Yu. (2021). Marketynhove doslidzhennia rynku ovochevoi produktsii v Ukraini [Marketing research of the vegetable market in Ukraine] : monohrafiia. Vinnytsia : TOV «TVORY». 344 [in Ukrainian].
13. Lohosha R.V., Polova O.L. (2018). Osoblyvosti formuvannia marketynhovykh stratehii sil skohospodarskykh pidpriemstv [Features of the formation of marketing strategies of agricultural enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-11>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15288894084505.pdf> [in Ukrainian].
14. Lohosha R.V. (2017). Formuvannia postindustrialnoho rynku ovochevoi produktsii v Ukraini [Formation of the post-industrial market of vegetable products in Ukraine]: monohrafiia. Vinnytsia : Vinn. obl. drukarnia, 515 [in Ukrainian].
15. Lohosha R.V., Krychkovskyi V.Iu., Bielkin I.V. (2022). Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu [Marketing strategies for the development of enterprises of the vegetable and fruit subcomplex]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1607/1544>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10> [in Ukrainian].



УДК 330.341: 65.015

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-905-918](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-905-918)

Овчарук Олена Михайлівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>

Петін Віталій В'ячеславович аспірант кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Метою дослідження є розробка теоретичних положень, методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи управління людськими ресурсами з урахуванням використання потенціалу інноваційних технологій та вироблення управлінських рішень щодо зниження ризику зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на процес модернізації вітчизняної економіки в стратегічній перспективі. Актуальність дослідження зумовлена теоретичною та практичною значимістю проблематики, пов'язаної з підвищенням соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами на регіональному рівні у стратегічній перспективі. Авторами окреслено основні складові механізму управління людськими ресурсами підприємства та проаналізовано структурні елементи системи прогнозування потреби в людських ресурсах відповідно до сучасних вимог ринку праці. Результати наведених в статті прогнозних оцінок, дають можливість, ще до моменту формування значень планового періоду, вжити заходів щодо вдосконалення системи підготовки кадрів у заданій траєкторії. Окреслено ключові проблеми взаємодії суб'єктів ринку в напрямку формування та розвитку людських ресурсів на регіональному рівні. Доведено, що для ефективного управління людськими ресурсами в підприємницьких структурах доцільно застосовувати комплексний підхід. Авторами підкреслено, що неефективність управління людськими ресурсами зумовлена орієнтацією на короткострокові завдання без стратегічного підходу, слабкою підтримкою середньої управлінської ланки, недостатнім ресурсним забезпеченням, опором організаційним змінам, низьким рівнем довіри працівників до керівництва та зовнішніми ринковими загрозами. Запропонована авторами модель управління людськими ресурсами на регіональному рівні – це взаємодія елементів системи з координацією діяльності методами, правовими нормами та кількісними змінами регіонального економічного комплексу. На основі побудованої моделі, запропоновано



формулу для розрахунку величини рівня людського капіталу, яка, в умовах динамічного розвитку, дозволяє розрахувати приріст регіональних людських ресурсів з оцінкою їх структурних елементів.

Ключові слова: інновації, людський капітал, людські ресурси, менеджмент, персонал, підприємство, регіональний розвиток, управління.

Ovcharuk Olena Mykhailivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor the Department of Management named after I. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava, <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>

Petin Vitalii Viacheslavovych Graduate student of the Department of Management named after I. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODEL AS A TOOL FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract. The purpose of the study is to develop theoretical provisions, methodological approaches and practical recommendations for the formation and development of a human resources management system, taking into account the use of the potential of innovative technologies and the development of management decisions to reduce the risk of changes in the external and internal environment, which affects the process of modernisation of the national economy from a strategic perspective. The study's relevance is due to the theoretical and practical importance of the issues related to improving the socio-economic efficiency of human resources management at the regional level from a strategic perspective. The authors outline the main components of the human resources management mechanism in enterprises and analyse the structural elements of the system of forecasting the need for human resources following the modern labour market requirements. The results of the forecast estimates presented in this article make it possible to improve the personnel training system in a given trajectory even before the values of the planning period are formed. The main problems of interaction between market participants in the direction of the formation and development of human resources at the regional level are outlined. It is proved that an integrated approach is advisable for effective human resources management in business structures. The authors emphasise that the inefficiency of human resources management is caused by a focus on short-term tasks without a strategic approach, weak support from middle management, insufficient resource provision, resistance to organisational changes, low employee trust in management and external market threats. The model of human resources management at the regional level proposed by the authors is the interaction of system elements with the coordination of activities by methods, legal norms and quantitative changes in the regional economic complex. Based on the developed model, the article offers a formula for calculating the level of human capital, which, in



conditions of dynamic development, allows for the estimation of regional human resources growth with the assessment of their structural elements.

Keywords: innovation, human capital, human resources, management, personnel, enterprise, regional development, governance.

Постановка проблеми. В сучасних умовах інноваційного розвитку та модернізації економіки існує ряд проблем, викликаних тим, що у вітчизняній та зарубіжній науці не склалася єдина концепція управління людськими ресурсами в умовах цифровізації соціально-економічних відносин та зміни форм і методів взаємодії учасників ринку праці. Одночасно, різноманіття застосовуваних концептуальних підходів та методологічних положень значно ускладнює формування та розвиток систем управління людськими ресурсами з врахуванням трансформації світових, національних та регіональних ринків економічних благ та факторів виробництва.

Об'єктивні складності збору та подальшої обробки актуальної інформації щодо впроваджуваних технологій управління людськими ресурсами та проблеми кількісної оцінки їх впливу на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності та морально-психологічний клімат в колективі не завжди дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управління людським капіталом не лише в рамках внутрішнього середовища окремих підприємницьких структур, а також і на регіональному рівні.

Для України однією з пріоритетних цілей в контексті формування та розвитку ефективної системи управління людськими капіталом залишається підвищення результативності використання людських ресурсів, побудова оптимальної системи підготовки та перепідготовки кадрів для територіального розвитку з використанням передових інноваційних технологій. У проблемній зоні також залишається вирішення завдань щодо навчання фахівців різного профілю навичкам бізнес-проектування, оцінки ефективності інноваційних проектів, формування бізнес-команд та розробки управлінських заходів щодо реалізації регіональних проектів, що враховують специфічні особливості економічного та політичного стану країни.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена теоретичною та практичною значимістю проблематики, пов'язаної з підвищенням соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами на регіональному рівні у стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у теорію та практику управління людським капіталом, формування та розвиток систем управління людськими ресурсами в умовах інноваційних перетворень соціально-економічної системи, зробили такі зарубіжні вчені як Брант Е., Вебер М., Гант Г., Друкер П., Майо Е., Фоллетт М., Форд Г., Еммерсон Х. та інші

Розробці концептуальних аспектів стратегічного управління людськими ресурсами, виявлення факторів, що забезпечують ефективну взаємодію ринку





освітніх послуг з ринком праці, методам оцінки ефективності і результативності використання людського капіталу присвячені праці таких вітчизняних науковців, як: Вакуленко Ю., Власенко І., Вороніна В., Галич О., Герасимчук В., Крутько Т., Маркіна І., Мирна О., Сердюк О., Терещенко І., та інші.

Сучасні тенденції та актуальні проблеми управління формуванням та розвитком людськими ресурсами на регіональному рівні, управлінські інструменти та організаційні механізми підвищення ефективності використання людського капіталу в регіональних соціально-економічних системах представлені в наукових працях таких авторів як: Ватченко Б., Данилевич Н., Дудкіна О., Жук П., Мельниченко І., Овчарук О., Садов'як М., Франт Ю., Шостак Л. та інші.

За результатами проведеного нами дослідження встановлено, що в науковій літературі відчувається брак прикладних досліджень, спрямованих на обґрунтування організаційно-управлінських механізмів взаємодії ринку освітніх послуг з ринком праці в процесі розробки та впровадження сучасних стандартів підготовки висококваліфікованих кадрів управління, а також формування інноваційної системи з урахуванням необхідності впровадження сучасних систем ризик-менеджменту та зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на управлінський процес з формування та розвитку людських ресурсів, адаптивних до модернізації соціально-економічної системи та здатних до постійного підвищення рівня володіння професійними навичками та компетенціями за допомогою додаткового професійного навчання та освоєння якісно нових вітчизняних та зарубіжних практик організації трудової діяльності, вироблення методичних підходів до проектування багатофункціональної системи підготовки кадрів. Все це визначає актуальність теми дослідження, його мету та відповідні завдання.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень, методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи управління людськими ресурсами з урахуванням використання потенціалу інноваційних технологій та вироблення управлінських рішень щодо зниження ризику зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на процес модернізації вітчизняної економіки в стратегічній перспективі.

Виклад основного матеріалу. Без сумніву, сучасний менеджмент на рівні з науково-технічними досягненнями та практичними навичками є мистецтвом управління людськими ресурсами. Сьогодні менеджмент виступає як найважливіший виробничий ресурс та самостійний вид діяльності, який поєднує професіоналізм працівників із застосуванням високотехнологічного виробництва. Від рівня менеджменту залежать результати як виробничого процесу, так і кінцеві економічні показники. Це, в свою чергу, визначає необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців [1, с. 4].

На думку Шостак Л., Болобан О., найважливішим ресурсом з ключових факторів при формуванні нової національної моделі економічного розвитку є ефективне використання людського капіталу з підвищенням вимог до



персоналу та одночасним створенням сприятливих умов для застосування економіки знань, інноваційних та інформаційних технологій, когнітивної економіки та інших складових людського капіталу, створюючи нове сприятливе середовище для розвитку інтелектуального потенціалу [2, с. 95].

Механізм управління людськими ресурсами підприємства забезпечує ефективність виробничо-збутових процесів за допомогою впливу наступних складових (рис.1).



Рис. 1. Основні складові механізму управління людськими ресурсами підприємства [побудовано автором на основі 2-4]

В умовах сформованого світового ринку головним завданням менеджменту стає розробка стратегії та визначення стратегічних цілей, на основі вивчення кон'юнктури ринку, прогнозування змін довколишнього середовища та конкуренції, що забезпечує планування та цільове управління. При цьому, цільове управління є процесом, що складається з чотирьох основних етапів: визначення головної мети з розбивкою на дерево цілей для забезпечення контролю; розробку деталізованих планів та їх реалізацію; контроль за зміною якості та кінцевих результатів; коригувальні заходи в разі відхилень від стратегічних цілей [5, с. 63].

Паливода К. наголошує, що управлінська команда має бути добре керованим колективом висококваліфікованих працівників, готових швидко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ринку, конкурентів та інші критичні чи негативні фактори відповідно до стратегічних та операційних завдань підприємства. При цьому людський фактор залишається головною



детермінантою для формування та апробації різних моделей управління за сучасних умов модернізації економіки [6, с 59].

В сучасній теорії і практиці представлено моделі ситуаційного стилю керівництва з урахуванням наступних факторів:

- 1) стратегічне управління людськими ресурсами проводиться відповідно до стратегічних цілей та тактичних завдань підприємства та регіону;
- 2) забезпечення на стратегічну перспективу логічно-послідовного підходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу відповідно до зайнятості населення та територіального маркетингу;
- 3) забезпечення реалізації місії та цінностей підприємства та регіону;
- 4) забезпечення конкурентних переваг на ринку за допомогою ефективного використання людських ресурсів;
- 5) розробка програм, що реалізують інтереси роботодавців, навіть у тому випадку, якщо вони не повністю відповідають інтересам працівників;
- 6) оцінка та розробка заходів, що задовольняють потреби підприємницьких структур у персоналі;
- 7) розвиток у співробітників здібностей ефективного використання потенціалу підприємства, навчаючи їх постійно розвиватись;
- 8) розвиток системи преміальної оплати, що враховує найкращі результати кінцевої діяльності;
- 9) розробка програм зі стажування, навчання керівного складу підприємств [7].

Важливе значення для розробки відповідних заходів має зміни основних цінностей підприємницьких структур. Сьогодні, у зв'язку з посиленням конкуренції, виникає необхідність вирішення принципово нових завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами: стимулювання працівників та індексації заробітної плати в умовах інфляції, збереження на підприємствах висококваліфікованих фахівців, створення конкурентоспроможних пакетів компенсацій, вирішення проблем скорочення чисельності співробітників і підвищення якості та конкурентоспроможності продукції [8].

Система управління людськими ресурсами покликана підвищувати мотиваційну складову таким чином, щоб працівники чітко розуміли, що їх цінують та винагороджують за результати їхньої діяльності, а також за кваліфікацію та компетентність. При цьому формуються та підтримуються комфортні та продуктивні відносини між керівниками та співробітниками на основі командного підходу, а самі працівники управління стають цінними та зацікавленими особами підприємства, що забезпечують розвиток клімату взаємної довіри та ефективної співпраці [9, с. 97]. При такому підході, зовнішні загрози стають стимулом для розвитку, а сама система управління зміцнює свої слабкі сторони.

На нашу думку, проблеми неефективності системи управління людськими ресурсами пов'язані, насамперед, з:

- 1) орієнтацією територіального розвитку;





- 2) вирішенням короткострокових завдань без прив'язки до стратегічного розвитку;
- 3) недостатньою підтримкою з боку середньої ланки в системі управління;
- 4) нерозвиненістю інфраструктури;
- 5) нестачею матеріальних, людських, інформаційних, фінансових та інших ресурсів для виконання стратегічних завдань та операційних планів;
- 6) опором до змін різних структур у системі управління;
- 7) атмосферою, при якій працівник не довіряє керівникам;
- 8) змінами довкілля у бік загроз у різних напрямках;
- 9) проблемами зміни кон'юнктури та обсягу ринку в частині змін, прогнозів попиту, появи нових товарів – замінників.

Необхідною умовою прискорення зростання економічного розвитку України є формування нової системи підготовки інноваційно орієнтованих кадрів; мотивація персоналу на ефективну підприємницьку діяльність з генерацією нових ідей та нестандартних рішень, на вирішення складних економічних завдань, пов'язаних із застосуванням нових технологій, не тільки на високотехнологічних підприємствах, а й на підприємствах малого та середнього бізнесу. Водночас, заходи, що спрямовані на ефективне використання особистісного потенціалу працівників переважно зосереджені за наступними напрямками: формування оптимальних умов розвитку особистісного потенціалу працівників; розробка заходів, що забезпечують мобілізацію особистісного потенціалу працівників виконання на виконання головних цілей і стратегічних завдань підприємства; розвиток професійних якостей відповідно до науково-технологічних нововведень [5, с. 60].

В нашій державі назріла необхідність, і є об'єктивні передумови, для розробки та реалізації нової моделі розвитку людського капіталу з центральною ланкою економіки знань, завданням якого є розробка та реалізацію ціннісної системи із застосуванням розробок «економіки знань», «інноваційної економіки», «когнітивної економіки», та інших розробок, так чи інакше пов'язаних із використанням людського капіталу. Вирішення такої складної задачі вимагає об'єднання зусиль та наукового осмислення наявних розробок як теоретико-методологічного, так і практичного характеру [10, с. 240].

В процесі здійснення планування потреби у трудових ресурсах з урахуванням оцінки можливостей освітньої системи, необхідно враховувати роль прогнозних оцінок, які включають наступні укрупнені групи: демографічний – прогноз демографічних процесів, динаміки чисельності і статевовікової структури населення; соціально-економічний – прогноз потреби відповідності рівня забезпеченості людським капіталом та вимог до рівня макроекономічних показників; соціальний – прогноз розвитку соціальних індикаторів розвитку суспільства лише на рівні окремої локації.

На рис. 2 нами окреслено структурні елементи системи прогнозування потреби в людських ресурсах відповідно до сучасних вимог ринку праці.

При цьому, необхідно враховувати такі додаткові фактори впливу: формування організаційного механізму, що забезпечує взаємодію всіх служб в інформаційному забезпеченні за плановими та фактичними показниками; механізм адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з коригуванням дій персоналу на досягнення запланованих показників; формування у системі управління механізму коригування дій та забезпечення досягнення поставлених цілей; формування механізму управління непередбаченими ситуаціями та виникаючими проблемами; формування механізму вдосконалення системи управління та організаційної структури підприємства; формування механізму контролю за ключовими компетенціями у процесі реалізації програм.



Рис. 2. Прогнозування потреби у людських ресурсах відповідно до вимог ринку праці [побудовано автором]

Результати наведених прогнозних оцінок дають можливість, ще до моменту формування значень планового періоду, вжити заходів щодо вдосконалення системи підготовки кадрів у заданій траєкторії. Слід зауважити, що для проведення прогнозу розвитку людського капіталу відповідно до вимог



сучасного ринку праці потрібне проведення комплексного аналізу структури регіональної економіки.

До ключових проблем взаємодії суб'єктів ринку формування та розвитку людських ресурсів на регіональному рівні, за нашим спостереженням, слід віднести наступні:

– представники підприємницького сектору не розраховують планову потребу в трудових ресурсах певного профілю у зв'язку з відсутністю точних прогнозних оцінок щодо можливих змін зовнішнього середовища (економічної кон'юнктури, демографічної та політичної обстановки та інших факторів на перспективний період);

– заклади освіти не доводять до роботодавців інформацію про нові напрями підготовки, про можливе інфраструктурне забезпечення та наявність внутрішніх комунікацій та інформаційних мереж для підготовки та перепідготовки кадрів на базі відповідних установ;

– в деяких регіонах спостерігається слабка системна взаємодії між закладами освіти та підприємствами щодо формування основних освітніх програм підготовки кадрів для інноваційної економіки [11, с. 47].

Найважливіші проблеми, що перешкоджають взаємодії та ефективному функціонуванню ринку освітніх послуг і праці нами узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Проблеми взаємодії ринку праці та освіти [узагальнено автором]

Напрямок	Характеристика
Державне фінансування	Проблеми недостатнього фінансового забезпечення системи освіти та ринку освітніх послуг
Фінансові бар'єри	Проблеми загострення нерівності щодо доступності освіти через розшарування населення за доходами, зростання кількості громадян не здатних за рахунок власних коштів фінансувати освіту дітей
Профорієнтація	Проблеми орієнтації особистості на професійну діяльність та складності працевлаштування випускників
Інформаційна система	Проблеми формування інформаційної системи, що відображає тенденції розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг
Оптимізація трудових ресурсів	Складнощі досягнення запланованих показників використання людського капіталу як один із факторів забезпечення виробничо-збутових результатів та конкурентних переваг підприємницьких структур
Стратегічне управління	Проблеми визначення стратегічної складової людського капіталу як найважливішого виробничого ресурсу та як ключового фактору успіху на ринку

Власенко І. [12] стверджує, що новими вимогами використання людського капіталу і для підвищення його потенціалу необхідно впроваджувати нову культуру навчання, концептуально новий підхід, що забезпечує взаємодію зі споживачами, що враховує кон'юнктурні зміни ринку праці та досягну-



того рівня людських ресурсів, що відображаються у різних дослідженнях як рівень професіоналізму, ступінь чи рівень компетентності.

Деякі дослідників [3; 7; 13] розглядають проблеми кадрового потенціалу з точки зору забезпеченості територій лікарями, вчителями та іншими кадрами, необхідними для регіонального розвитку, рівня середньої освіти та її значущості, а також соціальної орієнтованості молоді, молодіжної політики у освітньому середовищі. Нові вимоги до людських ресурсів за рівнем освіти внаслідок посилення конкуренції на світовому ринку, прискореного розвитку технологій, а також через глобальні проблеми використання обмежених і не відновлюваних ресурсів все зростають.

Нами доведено, що для ефективного управління людськими ресурсами у підприємницьких структурах доцільно застосовувати комплексний підхід до формування мотиваційного механізму, що включає елементи, представлені на рис. 3.

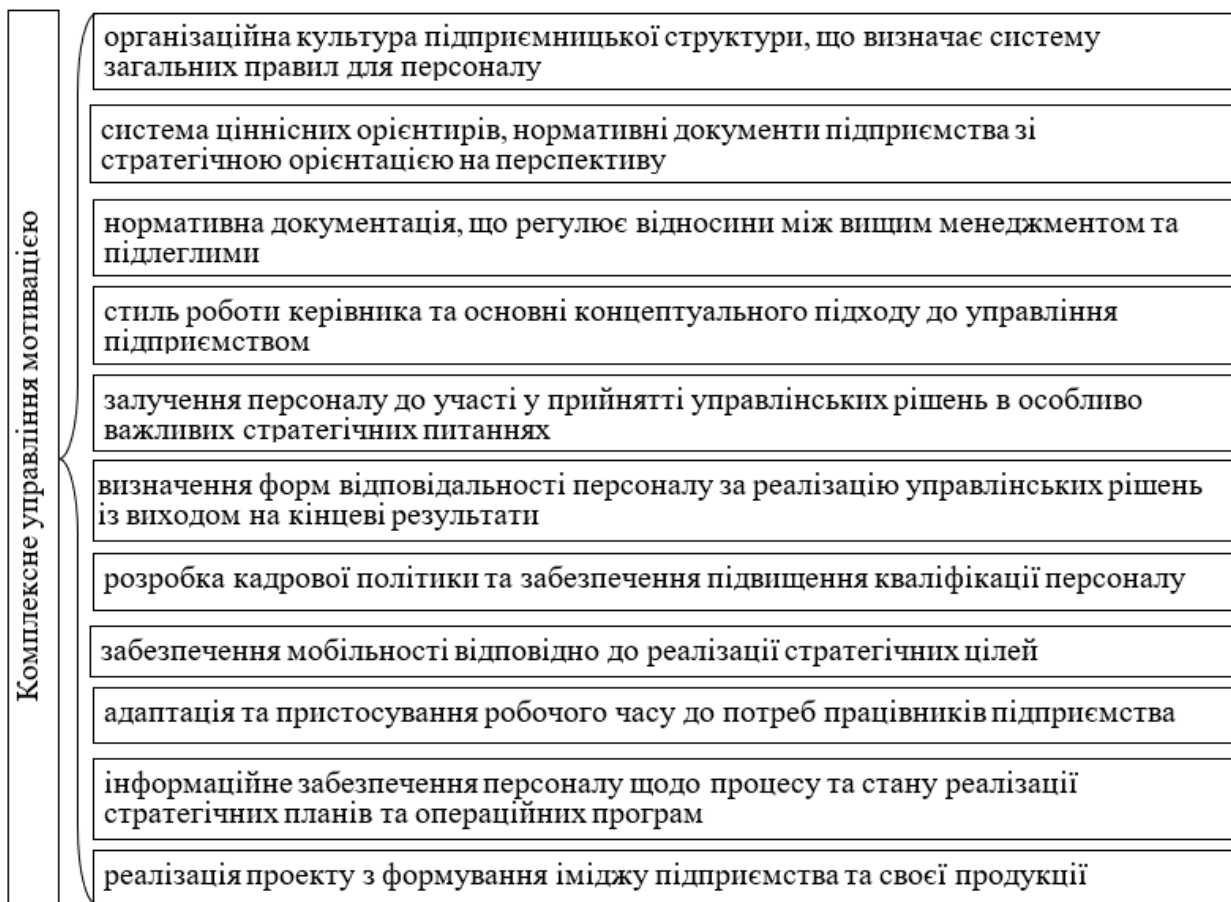


Рис. 3. Елементи комплексного підходу до формування мотиваційного механізму [побудовано автором]

Запропонована нами модель управління людськими ресурсами на регіональному рівні є взаємодією елементів системи з координацією діяль-



ності методами, правовими нормами за допомогою яких здійснюється накопичувальні процеси відтворення людського капіталу з якісними та кількісними змінами регіонального економічного комплексу (рис. 4).

Представлену модель регіонального управління людськими ресурсами з отриманими вихідними економічними результатами доцільно використовувати за найважливішими напрямками регіонального розвитку, такими як боротьба з бідністю населення та скороченням безробіття.

Оскільки соціально-економічний розвиток та відтворювальні процеси регіонального людського капіталу багато в чому взаємопов'язані, то, за представленою моделлю, передбачається поетапний підхід до формування людських ресурсів, враховуючи трудові, інвестиційні, інноваційні, інтелектуальні, наукові та творчі складові.

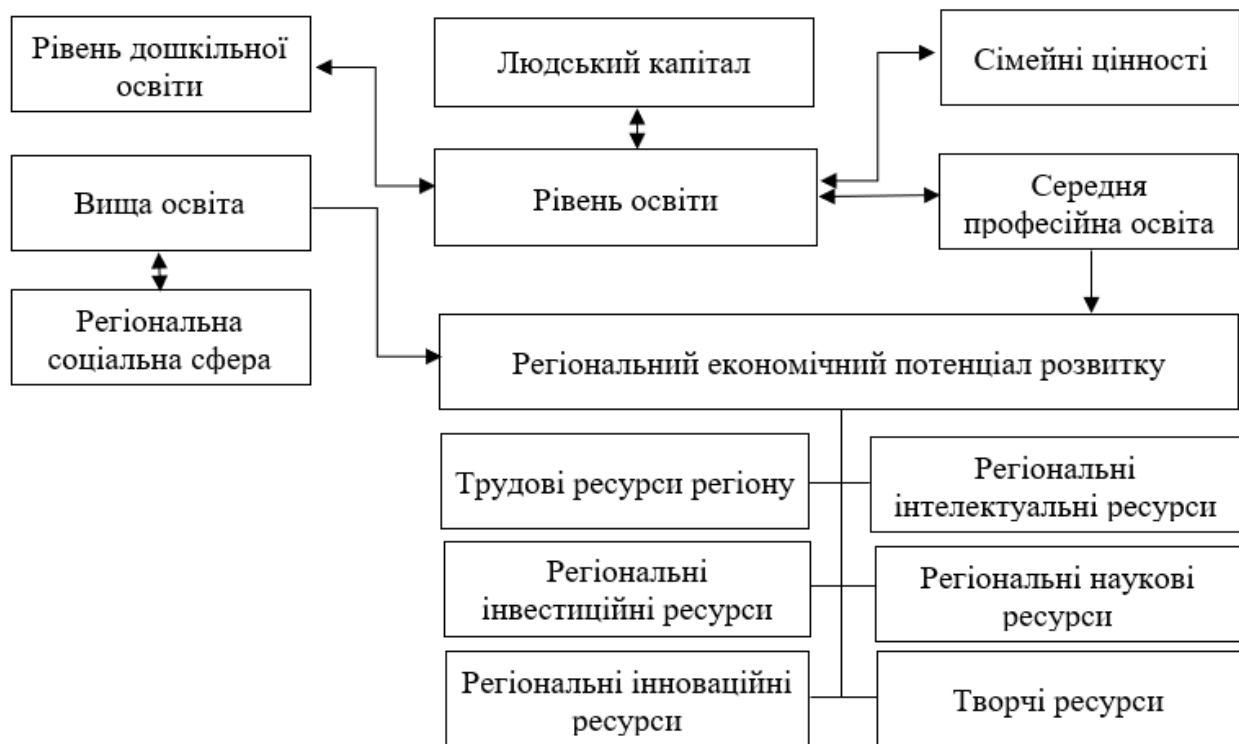


Рис. 3. Модель формування та розвитку людських ресурсів у структурі регіонального соціально-економічного комплексу [побудовано автором]

В ході дослідження, на основі побудованої моделі формування та розвитку людських ресурсів в структурі регіонального соціально-економічного комплексу, запропоновано формулу для розрахунку величини рівня людського капіталу, яка в умовах динамічного розвитку дозволяє розрахувати приріст регіональних людських ресурсів з оцінкою їх структурних елементів:



$$ЛКР = ТР + \text{Ін.Р} + НР + \text{Інт.Р} + \text{Інв.Р} + \text{Тв.Р} \quad (1)$$

де *ЛКР* – людській капітал регіону;
ТР – трудові ресурси регіону;
Ін.Р – інноваційні ресурси регіону;
НР – наукові ресурси регіону;
Інт.Р – інтелектуальні ресурси регіону;
Інв.Р – інвестиційні ресурси регіону;
Тв.Р – творчі ресурси регіону.

Регіональні трудові ресурси розглядаються як загальна сума трудових навичок населення, що проживає на території регіону. Регіональні інтелектуальні ресурси є сумою накопичених знань, навичок мешканців з життєвими здібностями реалізовувати їх на практиці. Регіональні наукові ресурси розглядається як процес та результати науково-дослідної роботи, наукових відкриттів закладів освіти та дослідницьких центрів, що виступають як система елементів розвитку соціально-економічного комплексу. Регіональні інноваційні ресурси розглядається як здатність територіальних виробників виробляти нові товари, процеси та передові технології. Регіональні творчі ресурси є сумарним значенням навичок, творчих здібностей винахідництва, які можна комерціалізувати на ринку праці.

Проблеми прискорення соціально-економічного розвитку країни стають об'єктом інтенсивних теоретичних та емпіричних досліджень економіки знань, кваліфікаційного та освітнього потенціалу кадрового складу підприємницьких структур. Оцінка та управління людськими ресурсами посилює конкурентні переваги країни на світовому ринку. Разом з тим, принциповий розвиток управлінських підходів до формування та розвитку людського капіталу має відбуватися насамперед на регіональному рівні.

Висновки. Таким чином, встановлено, що неефективність управління людськими ресурсами зумовлена орієнтацією на короткострокові завдання без стратегічного підходу, слабкою підтримкою середньої управлінської ланки, недостатнім ресурсним забезпеченням, опором організаційним змінам, низьким рівнем довіри працівників до керівництва та зовнішніми ринковими загрозами.

Запропонована авторами модель регіонального управління людськими ресурсами може бути використана для вирішення ключових проблем регіонального розвитку, таких як боротьба з бідністю населення та скорочення безробіття.

Подальші дослідження авторів зосереджені на розробці моделі взаємодії держави та бізнесу для створення ефективної системи управління людським капіталом, здатної стимулювати генерацію знань, особливо у високотехнологічних галузях.



Література:

1. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*. 2019. Vol. 9., No.4. P. 1-12.
2. Шостак Л. В. Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94-99.
3. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>
4. Садов'як М. Адаптація зарубіжних HR-практик в умовах українського ринку праці. *Науковий вісник НУБіП України*. 2021. № 3. С. 123-130.
5. Соколовська К. Управління персоналом в післявоєнний період: європейський досвід для України. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 2. С. 55-62.
6. Паливода К. Перспективи використання зарубіжного досвіду в управлінні людськими ресурсами в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 8. С. 58-65.
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573>
8. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389>
9. Мельник А. О, Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
10. Овчарук О. М. Вибір оптимальної планової траєкторії антикризового управління агропереробних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 238-245.
11. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36/2021. С. 46-50.
12. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 145-151.
13. Мельниченко І. Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 75-82.

References:

1. Markina I., Chykurkova A., Hrei Y., Pokataieva O., Semenov A. (2019). Innovative methods of enterprise personnel motivation. *International Journal of Management and Business Research*, 9, 4, 1-12 [in Ukrainian].
2. Shostak L. V., Boloban Y. O. (2018). Zarubizhnyy dosvid upravlinnya personalom. Pryazovs'kyu ekonomichnyy visnyk [Foreign experience in personnel management]. *Pryazovskyi Econoic Bulletin*, 3, 94-99 [in Ukrainian].
3. Frant Yu. V. (2024). Chynnyky vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam vymoh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Factors of using the personnel potential of an enterprise considering the requirements of post-war reconstruction of the national economy]. *Economy and Society*, 61. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787/> [in Ukrainian]
4. Sadoviak M. (2021). Adaptatsiya zarubizhnykh HR-praktyk v umovakh ukrayins'koho rynku pratsi [Adaptation of foreign HR practices in the conditions of the Ukrainian labor market]. *Scientific Bulletin of NULES of Ukraine*, 3, 123-130 [in Ukrainian].



5. Sokolovska K. (2023). Upravlinnya personalom v pislyavoyennyi period: yevropeys'kyi dosvid dlya Ukrayiny [Personnel management in the post-war period: European experience for Ukraine]. *Socio-Labor Relations: Theory and Practice*, 2, 55-62 [in Ukrainian].
6. Palyvoda K. (2022). Perspektyvy vykorystannya zarubizhnogo dosvidu v upravlinni lyuds'kymy resursamy v Ukrayini [Prospects for using foreign experience in human resource management in Ukraine]. *Economy and Society*, 8, 58-65 [in Ukrainian].
7. Halych O. A., Vakulenko Yu. V., Tereshchenko I. O., Krutko T. V. (2019). Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, 6. Retrieved from: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/4573> [in Ukrainian].
8. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii I. V. (2023). Stratehichni priorityty upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative and state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannya*, 3. Retrieved from: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389> [in Ukrainian].
9. Melnyk, A.O, Melnyk, L.S. (2018), Analiz suchasnykh motivatsiinykh pidkhodiv do upravlinnia personalom [An analysis of modern motivational approaches to personnel management]. *Biznes-navihator*, 4, 94-98 [in Ukrainian].
10. Ovcharuk O. M. (2019). Vybir optymalnoi planovoi traiektorii antykrizovoho upravlinnia ahropererobnykh pidpriemstv [Choosing the optimal planned trajectory of anti-crisis management of agro-processing enterprises.]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 40, 238-245 [in Ukrainian].
11. Voronina V. L., Horopashna A. V., Stovbun D. E. (2021). Stratehiia rozvytku personalu v systemi stratehichnoho menedzhmentu [Personnel development strategy in the strategic management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 36/2021, 46-50 [in Ukrainian].
12. Vlasenko I. M. (2020). Vplyv ekonomichnoi kryzy na rozvytok HR-praktyk v Ukraini [The impact of the economic crisis on the development of HR practices in Ukraine]. *Business Inform*, 11, 145-151 [in Ukrainian].
13. Melnychenko I. (2023). Problemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy v Ukrayini pid chas viyny [Problems of human resource management in Ukraine during the war]. *Current Problems of Economics*, 4, 75-82 [in Ukrainian].



УДК 620.91

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-919-929](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-919-929)

Покачайло Валентин Михайлович аспірант відділу економіко-математичного моделювання та інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічних досліджень, Державна навчально-наукова установа “Академія фінансового управління”, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-3950-8522>

ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ЕНЕРГЕТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З ЕНЕРГЕТИЧНОЮ КРИЗОЮ

Анотація. У статті розглядається роль відновлювальної енергетики як ключового інструменту у подоланні сучасної енергетичної кризи. Аналізуються основні причини кризи, зокрема залежність від викопного палива, вичерпання природних ресурсів та геополітичні фактори. Окрема увага приділяється перевагам відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), таким як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергетика, з точки зору їх екологічності, стійкості та економічної доцільності.

Дослідження охоплює аналіз сучасних технологій та тенденцій розвитку ВДЕ, їх вплив на енергетичну безпеку та економіку країн. Розглядаються приклади успішного впровадження ВДЕ в різних регіонах світу, а також виклики та бар'єри, що стоять на шляху їх ширшого використання.

Стаття також аналізує потенціал України у сфері відновлювальної енергетики, з урахуванням її природних ресурсів та географічного положення. Розглядаються перспективи розвитку ВДЕ в Україні, їх вплив на енергетичну незалежність та економічне зростання країни.

Мета дослідження – на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку відновлювальної енергетики показати, що дана сфера є не просто альтернативою традиційним джерелам енергії, але й ключовим інструментом для подолання енергетичної кризи та забезпечення сталого розвитку, визначити перспективи розвитку ВДЕ в Україні, їх вплив на енергетичну незалежність та економічне зростання країни.

Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо ринку відновлювальної енергетики; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які провадять свої науково-практичні дослідження у царині відновлювальної енергетики; 3) статистичні дані.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; аналіз та синтез; логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

Відновлювальні джерела енергії (ВДЕ), такі як сонячна, вітрова, гідро- та біоенергія, допомагають зменшити залежність від викопного палива, що є



важливим фактором енергетичної безпеки. Перехід на ВДЕ сприяє скороченню викидів CO₂ та інших парникових газів, що є критично важливим для боротьби зі зміною клімату. Розвиток сектору відновлюваної енергетики створює нові робочі місця в різних галузях, від виробництва обладнання до монтажу та обслуговування. Для України, розвиток відновлювальної енергетики, має особливо велике значення, у зв'язку з військовою агресією РФ, та її атаками на енергетичну інфраструктуру. Децентралізація енергомережі, та використання відновлюваних джерел енергії, може посилити енергетичну незалежність країни. Постійний розвиток технологій робить ВДЕ все більш доступними та ефективними, що сприяє їхньому широкому впровадженню.

Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в контексті енергетичної кризи охоплюють не лише технологічні аспекти, але й економічні, соціальні та екологічні чинники. Зокрема, постійне вдосконалення технологій сонячної та вітрової енергетики, включаючи розробку більш ефективних фотоелектричних панелей та вітрових турбін. Активне використання сонячної та вітрової енергії, як найбільш перспективних та доступних видів ВДЕ. Децентралізація енергетичної системи та розвиток розподіленої генерації на основі ВДЕ; будівництво нових та модернізація існуючих електромереж для інтеграції ВДЕ.

Ключові слова: відновлювальна енергетика, енергетична криза, сталий розвиток, енергетична безпека, Україна.

Pokachaylo Valentyn Mykhailovych Postgraduate Student of the Department of Economic and Mathematical Modeling and Information and Analytical Support for Financial and Economic Research, State Educational-Scientific Establishment “The Academy of Financial Management”, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-3950-8522>

RENEWABLE ENERGY AS A TOOL TO FIGHT THE ENERGY CRISIS

Abstract. The article examines the role of renewable energy as a key tool in overcoming the current energy crisis. The main causes of the crisis are analyzed, including dependence on fossil fuels, depletion of natural resources, and geopolitical factors. Particular attention is paid to the advantages of renewable energy sources (RES), such as solar, wind, hydro, and bioenergy, in terms of their environmental friendliness, sustainability, and economic feasibility.

The study covers the analysis of modern technologies and trends in the development of RES, their impact on energy security and the economies of countries. Examples of successful implementation of RES in different regions of the world are considered, as well as challenges and barriers to their wider use.

The article also analyzes the potential of Ukraine in the field of renewable energy, taking into account its natural resources and geographical location. The



prospects for the development of RES in Ukraine, their impact on the country's energy independence and economic growth are considered.

The purpose of the study is to show, based on the analysis of current trends in the development of renewable energy, that this area is not just an alternative to traditional energy sources, but also a key tool for overcoming the energy crisis and ensuring sustainable development, to determine the prospects for the development of renewable energy in Ukraine, their impact on energy independence and economic growth of the country.

The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the renewable energy market; 2) works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of renewable energy; 3) statistical data.

The following scientific methods were used in the process of conducting the study: theoretical generalization and grouping; analysis and synthesis; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Renewable energy sources (RES), such as solar, wind, hydro and bioenergy, help reduce dependence on fossil fuels, which is an important factor in energy security. The transition to renewable energy contributes to the reduction of CO₂ and other greenhouse gas emissions, which is critically important for combating climate change. The development of the renewable energy sector creates new jobs in various industries, from equipment production to installation and maintenance. For Ukraine, the development of renewable energy is of particular importance in connection with the military aggression of the Russian Federation and its attacks on energy infrastructure. Decentralization of the energy grid and the use of renewable energy sources can strengthen the country's energy independence. The constant development of technologies makes renewable energy more accessible and effective, which contributes to their widespread implementation.

The prospects for the development of renewable energy in the context of the energy crisis cover not only technological aspects, but also economic, social and environmental factors. In particular, the continuous improvement of solar and wind energy technologies, including the development of more efficient photovoltaic panels and wind turbines. Active use of solar and wind energy as the most promising and affordable types of renewable energy. Decentralization of the energy system and development of distributed generation based on renewable energy; construction of new and modernization of existing power grids for the integration of renewable energy.

Keywords: renewable energy, energy crisis, sustainable development, energy security, Ukraine.

Постановка проблеми. Енергетична криза — одна з найгостріших проблем сучасного світу, яка ставить під загрозу сталий розвиток та безпеку багатьох країн світу. Традиційні джерела енергії, такі як викопне паливо,



вичерпуються, забруднюють довкілля та є причиною геополітичної нестабільності. У цьому контексті відновлювальна енергетика (ВДЕ) виступає як перспективний інструмент для подолання енергетичної кризи. Використання викопного палива є головним джерелом викидів парникових газів, що призводять до зміни клімату. Залежність України від імпорту енергоносіїв ставить під загрозу енергетичну безпеку держави, а геополітичні конфлікти та нестабільність можуть призвести до перебоїв з постачанням енергії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження альтернативних джерел енергії постійно активно ведеться як українськими, так і закордонними науковцями. Зокрема, серед відомих дослідників, які постійно приділяють велику увагу даному питанню, можна виділити Г. Півняка, Ф. Шкрабця [1], С. Бойченка [2], А. Касича [3], О. Акименка [4], Н. Рязанову [5] та інших.

У своїй праці Н. Рязанова наголошує на необхідності розробки ефективних стратегій для розвитку альтернативної енергетики, що сприятиме довгостроковій стабілізації внутрішнього енергетичного ринку та підвищенню ефективності української економіки [5].

О. Акименко та І. Костюченко вважають, що розвиток альтернативної енергетики є ключовим фактором для покращення торгового балансу країни, створення нових робочих місць, розв'язання важливих соціальних проблем, забезпечення енергетичної незалежності та підвищення конкурентоспроможності продукції. Попри досить велику зацікавленість багато питань досі не вирішені [4].

Мета статті – на основі аналізу сучасних тенденцій розвитку відновлювальної енергетики показати, що дана сфера є не просто альтернативою традиційним джерелам енергії, але й ключовим інструментом для подолання енергетичної кризи та забезпечення сталого розвитку, визначити перспективи розвитку ВДЕ в Україні, їх вплив на енергетичну незалежність та економічне зростання країни.

Виклад основного матеріалу. Станом на початок 2022 року, загальна встановлена потужність об'єктів відновлюваної енергетики, що працювали за «зеленим» тарифом, перевищила 9,5 ГВт (без урахування об'єктів на тимчасово окупованих територіях). Інвестиції в цю галузь перевищили 12 мільярдів доларів США. У 2021 році частка «зеленої» електроенергії в енергетичному балансі України досягла 13,8% (разом з великими гідроелектростанціями). Це означало, що Україна достроково досягла стратегічної мети, встановленої Національним планом дій з розвитку відновлюваних джерел енергії, а саме: 11% частки відновлюваних джерел енергії в енергобалансі до 2020 року. У структурі генерації домінували сонячні електростанції, загальна потужність яких становила 7,6 ГВт (включаючи СЕС домогосподарств) [1, с.109]. Вітрові електростанції мали потужність близько 1,55 ГВт, а решта припадала на малі гідроелектростанції та електростанції, що використовують біомасу/біогаз.



Попри досягнення, модель «зеленого» тарифу виявила низку технічних та економічних проблем. Зокрема, стрімке зростання кількості сонячних електростанцій у 2019-2020 роках призвело до значного збільшення фінансового навантаження на тариф НЕК «Укренерго» [1, с.109]. Крім того, недостатня гнучкість існуючої генерації ускладнила та здорожчала балансування енергосистеми. Для заміни «зеленого» тарифу планувалося запровадити аукціони на квоти виробництва електроенергії з відновлюваних джерел. Ця ринкова модель підтримки мала стимулювати розвиток галузі за ринковими цінами, усуваючи диспропорції в технологіях відновлюваних джерел енергії та їх територіальному розміщенні. Однак, аукціони так і не були запущені [2, с.397]. Загалом, у 2022 році виробництво відновлюваної енергії скоротилося на 36%. Особливо постраждала вітроенергетика, де падіння виробництва перевищило 70% порівняно з запланованими показниками. Згідно з Національною економічною стратегією України до 2030 року, заплановано збільшити частку виробництва електроенергії з відновлюваних джерел до 25%. Це вдвічі перевищує показник 2021 року. Для досягнення цієї мети необхідно залучити близько 10 мільярдів доларів США приватних інвестицій. Очевидно, що ці кошти слід залучати через сучасніші механізми підтримки, а не за допомогою моделі «зеленого» тарифу [3, с.93].

Для стимулювання розвитку відновлюваної енергетики необхідно запровадити систему видачі гарантій походження електроенергії з відновлюваних джерел. Ці гарантії підвищать цінність "зеленої" енергії для споживачів, дозволяючи підтвердити використання чистої відновлюваної енергії, наприклад, у виробництві продукції. Гарантії походження можуть стимулювати реалізацію проєктів відновлюваної енергетики без державної підтримки, а також покращити можливості гарантованого покупця вчасно здійснювати розрахунки з виробниками за "зеленим" тарифом. Серед популярних стимулів для розвитку відновлюваної енергетики, що мають елементи ринку, слід виділити аукціони на квоти підтримки. Ця система є найбільш поширеною у світі для реалізації проєктів у галузі відновлюваної енергетики протягом останніх років. В умовах українського регульованого ринку електроенергії, з його дисбалансом технологій (надлишок сонячних електростанцій, недостатній розвиток вітрових та біоелектростанцій), ця модель має стати ключовою для впровадження нових проєктів [4]. Модель стимулювання розвитку малої розподіленої генерації споживачів (prosumers) також потребує оновлення. Необхідно відмовитися від «зеленого» тарифу та запровадити ринкову модель Net Billing. Ця система передбачає взаємозалік вартості відпущеної та спожитої електроенергії між постачальником і споживачем у грошовому вираженні, без перехресного субсидіювання. Крім того, така модель стимулює споживачів планувати час та обсяги власного споживання відповідно до графіків власної генерації, оскільки це максимізує економічний ефект.



Концепція впровадження "розумних мереж" в Україні до 2035 року визначає стратегічні напрямки розвитку енергетичного сектору та пропонує механізми для його трансформації. Зниження енергоємності економіки, диверсифікація джерел енергії, а також розвиток вітчизняного виробництва сприятимуть зміцненню економічної, енергетичної та екологічної безпеки країни. Це, у свою чергу, призведе до оптимізації енергетичного балансу та створить основу для сталого енергетичного майбутнього України. Особливий акцент робиться на розвитку альтернативної енергетики [5]. Відновлювані джерела енергії охоплюють усі сектори "зеленої" енергетики. Ці джерела являють собою енергетичні потоки, що є постійними або періодично з'являються в природному середовищі. Їх виникнення зумовлене:

- термоядерними процесами на Сонці (сонячне тепло та випромінювання, вітер, біомаса, гідроенергія річок і хвиль, тепло з довкілля, включаючи Землю, повітря, моря та океани);
- процесами в надрах Землі (геотермальна енергія);
- гравітаційною взаємодією між Сонцем, Землею та Місяцем (припливна гідроенергія).

Українська політика у сфері відновлюваної енергетики спрямована на активізацію її використання в паливно-енергетичному секторі. Це досягається шляхом:

- зменшення залежності від імпорту традиційних енергоресурсів;
- забезпечення екологічної безпеки та безпеки праці;
- захисту здоров'я населення;
- розвитку науково-технічної галузі;
- раціонального використання ресурсів;
- залучення інвестицій.

Завдяки цьому Україна зможе забезпечити стабільне, безпечне та ефективне енергетичне майбутнє, сприяючи власному економічному та соціальному розвитку. Відновлювані джерела енергії відіграють ключову роль у прагненні Європейського Союзу досягти кліматичної нейтральності до 2050 року, що відображено в Європейській зеленій угоді. Вони також є важливим елементом плану REPowerEU, спрямованого на зміцнення енергетичної незалежності ЄС та швидке припинення імпорту викопного палива [5]. Розглянемо, як кожен принцип державної політики в галузі альтернативних джерел енергії впливає на енергетичну безпеку та сталий розвиток країни.

1. Зменшення залежності від імпорту традиційних енергоресурсів підвищує стійкість енергетичної системи до геополітичних коливань і економічних ризиків на світовому ринку. Це сприяє зміцненню енергетичної безпеки, оскільки країна стає менш вразливою до зовнішніх впливів.

2. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, характеризується значно меншим вуглецевим слідом, ніж традиційні джерела, наприклад, вугілля або нафта. Це сприяє скороченню



викидів парникових газів і зменшенню забруднення навколишнього середовища, що є критично важливим для забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку.

3. Розробка та впровадження стандартів безпеки на об'єктах альтернативної енергетики покращує умови праці для робітників, гарантуючи їхнє здоров'я та безпеку. Це є важливим фактором для сталого розвитку, оскільки здоров'я та безпека працівників є ключовими аспектами соціальної відповідальності та людського капіталу.

4. Принципи раціонального споживання енергії з альтернативних джерел сприяють збереженню ресурсів та підвищенню енергоефективності. Це сприяє забезпеченню енергетичної безпеки країни, оскільки зменшує залежність від дорогих або обмежених ресурсів.

5. Розвиток альтернативних джерел енергії приваблює інвестиції та стимулює формування нових секторів економіки, що сприяє сталому розвитку. Ці інвестиції можуть створювати нові робочі місця та сприяти економічному зростанню, що є критично важливим для сталого розвитку країни.

6. Забезпечення надійного енергопостачання для споживачів, підприємств і критичної інфраструктури за допомогою невеликих енергетичних установок та будівництво малих генераційних і когенераційних об'єктів відповідає стратегії децентралізації енергетичної системи [6]. Цей підхід забезпечує підвищену стійкість та надійність енергетичної системи в цілому. У разі виникнення аварій або перебоїв в роботі одного джерела, інші продовжують забезпечувати енергопостачання. Локалізоване виробництво електроенергії сприяє зниженню залежності від імпорту та зміцненню енергетичної незалежності країни або регіону. Крім того, децентралізована система з малими енергетичними джерелами дозволяє зменшити втрати енергії під час транспортування через мережі [7].

Будівництво значної кількості малих генераційних та когенераційних об'єктів є ключовим елементом децентралізації енергосистеми.

У відповідь на російські атаки, спрямовані на енергетичну інфраструктуру, Україна розгортає систему децентралізованої генерації. Вона складатиметься з великої кількості малих електростанцій, що дозволить диверсифікувати виробництво електроенергії та захистити енергетичні об'єкти від масштабних руйнувань. Розширення проектів децентралізованої генерації по всій території України сприятиме підвищенню стійкості та гнучкості Об'єднаної енергосистеми, а також наблизить енергетичну галузь до європейських стандартів. Системи моніторингу та діагностики, оснащені різноманітними сенсорами, забезпечують безперервний контроль стану електромережі. Отримані дані використовуються для виявлення та усунення несправностей, прогнозування споживання енергії та оптимізації її розподілу. Інтелектуальні мережі забезпечують ефективну інтеграцію відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова, в загальну електромережу [8]. Це



сприяє стабільності енергопостачання та знижує залежність від традиційних джерел енергії, що позитивно впливає на навколишнє середовище. Застосування таких підходів в електроенергетиці сприяє створенню більш стійких, надійних та економічно вигідних систем енергопостачання, які відповідають сучасним принципам сталого розвитку суспільства [9]. Проведення "розумних мереж" сприяє:

- розвитку національної електроенергетики;
- покращенню інтеграції відновлюваних джерел енергії та розподіленої генерації;
- підвищенню ефективності мереж передачі та розподілу електроенергії;
- створенню інтелектуальної системи передачі, розподілу та постачання електроенергії, інтегрованої з комунікаційними та інформаційними технологіями;
- забезпеченню поліпшеного функціонування енергосистеми та якісного обслуговування користувачів [10].

Попри значні втрати українського ринку відновлювальної енергетики через повномасштабне вторгнення, ринок має значні ресурси для розвитку.

Таблиця 1.

Типи відновлювальної енергії та опис їх можливостей

Тип відновлювальної енергії	Технічний потенціал	Опис
Сонячна енергія	50 ГВт	Україна має високий потенціал сонячної енергії, особливо в південних регіонах. Технічний потенціал становить 50 ГВт, що робить її однією з найперспективніших галузей відновлюваної енергетики.
Вітрова енергія	25 ГВт	Україна також має значний потенціал вітрової енергії, особливо в прибережних і гірських районах. Технічний потенціал становить 25 ГВт, що робить її ще однією перспективною галуззю відновлюваної енергетики.
Гідроенергія	10 ГВт	Україна має розвинену гідроенергетику з технічним потенціалом 10 ГВт. Ця галузь має довгу історію і відіграє важливу роль в енергетичному балансі країни.
Біоенергія	8 ГВт	Україна має значний потенціал біоенергії, особливо з сільськогосподарських відходів і лісових ресурсів. Технічний потенціал становить 8 ГВт, що робить її перспективною галуззю відновлюваної енергетики.
Геотермальна енергія	2 ГВт	Україна має помірний потенціал геотермальної енергії, який можна використовувати для опалення та виробництва електроенергії. Технічний потенціал становить 2 ГВт.

*Джерело: складено автором [12]



Дані відображають технічно можливий потенціал, а не поточні виробничі потужності [11]. Реалізація цього потенціалу залежить від різних факторів, таких як інвестиції, технології та політика. Потенціал відновлюваної енергетики розподіляється нерівномірно по території України, тому необхідно враховувати регіональні особливості. Особливе місце в Україні займають і ВЕС (таблиця 2).

Таблиця 2.

**Оцінка потенціалу встановленої потужності наземних (оншорних)
ВЕС в Україні**

Регіон	Оціночний потенціал (ГВт)	Основні характеристики
Південні регіони (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька області)	30-40	Найбільш сприятливі умови для розвитку вітроенергетики: висока середня швидкість вітру, великі території з низькою щільністю населення, доступність до електромереж.
Східні регіони (Дніпропетровська, Донецька, Луганська області)	10-15	Значний потенціал, особливо в прибережних і степових районах. Розвиток стримується поточними військовими діями.
Центральні регіони (Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Черкаська області)	5-10	Помірний потенціал, можливості для будівництва ВЕС середньої потужності.
Північні регіони (Житомирська, Київська, Чернігівська області)	3-5	Менш сприятливі умови через нижчу середню швидкість вітру, але є потенціал для локальних проєктів.
Західні регіони (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Закарпатська області)	1-3	Найменш сприятливі умови через гірський рельєф і низьку середню швидкість вітру, але є можливості для невеликих ВЕС у гірських районах.
Крим	5-7	Високий потенціал, особливо на узбережжі та в степових районах. Розвиток стримується окупацією.

*Джерело: складено автором [12]

Оцінки можуть варіюватися залежно від методики оцінювання, доступності даних і технологічних факторів. Реалізація цього потенціалу залежить від інвестицій, державної політики, регуляторних умов і розвитку інфраструктури [11].



Висновки. Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що повномасштабна агресія завдає значних збитків як в традиційній, так і відновлюваній енергетиці. Проте, за умови збереження довіри інвесторів та своєчасного оновлення нормативно-правової бази, цей напрямок енергетики залишається одним з найбільш перспективних і затребуваних. Згідно з оцінками Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (IRENA), Україна має найбільший технічний потенціал використання відновлюваних джерел енергії серед країн Південно-Східної Європи. Чим більше використовуються ВДЕ, тим меншою стає залежність держави від імпорту енергоносіїв та тим вища її енергетична безпека. Крім того, розвиток ВДЕ сприяє розширенню та диверсифікації енергетичного портфеля країни, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями цін та змінами на ринках енергоресурсів.

Література:

1. Півняк Г.Г., Шкрабець Ф.П. Альтернативна енергетика в Україні : монографія / Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2013. 109 с.
2. Бойченко С.В., Яковлева А.В., Вовк О.О., Казимир Лейда, Шаманський С.Й. Альтернативні енергоресурси. Вступ до спеціальності : навчальний посібник / за заг. редакцією С.В. Бойченка. Київ : НАУ, 2021. 397 с.
3. Касич А.О., Литвиненко Я.О. Чинники розвитку альтернативної енергетики у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 12. С. 93–99. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1291-kasich-a-o-litvinenko-ya-o>
4. Акименко О., Костюченко І. Перспективи впровадження альтернативних джерел енергії як крок до міжнародного співробітництва. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. No 4(24). С. 43–50. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-43-50](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-43-50)
5. Рязанова Н. О. Альтернативна енергетика у контексті енергетичної політики України. Ефективна економіка. 2018. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7201>
6. Commission sets out immediate actions to support the European wind power industry 24 October 2023, European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_5185
7. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001, Regulation (EU) 2018/1999 and Directive 98/70/EC as regards the promotion of energy from renewable sources, and repealing Council Directive (EU) 2015/652 ELI5. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj>
8. REPowerEU European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en
9. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
10. Біогаз та біометан в Україні. UABIO, 2024. URL: <https://uabio.org/biogas-and-biomethane/>
11. Інтегрована та цілісна реалізація державної політики – запорука успішної енергетичної трансформації України 31.01.2025. URL: <https://Iclub.Energy/Blog/Valeriy-bezus/Tpost/Ford3ltp41-Ntegrovana-Ta-Tslsna-Realzatsya-Derzhavn>
12. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел - Інститут відновлюваної енергетики НАН України URL: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/atlas.pdf>





References:

1. Pivniak, H.H., Shkrabets, F.P. (2013). Alternatyvna enerhetyka v Ukraini [Alternative energy in Ukraine]. Dnipropetrovsk : NHU. [in Ukrainian].
2. Boichenko, S.V., Yakovlieva, A.V., Vovk, O.O., Kazymyr, L., Shamanskyi, S.I. (2021). Alternatyvni enerhoresursy [Alternative energy resources]. Kyiv: NAU. [in Ukrainian].
3. Kasych, A.O., Lytvynenko, Ya.O. (2017). Chynnyky rozvytku alternatyvnoi enerhetyky u suchasnykh umovakh [Factors of alternative energy development in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 12, 93–99. Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1291-kasich-a-o-litvinenko-ya-o> [in Ukrainian].
4. Akymenko, O., Kostiuchenko, I. (2021). Perspektyvy vprovadzhennia alternatyvnykh dzherel enerhii yak krok do mizhnarodnoho spivrobitnytstva. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 4(24), 43–50. Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-43-50](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-43-50) [in Ukrainian].
5. Riazanova, N. O. (2018). Alternatyvna enerhetyka u konteksti enerhetychnoi polityky Ukrainy [Prospects for the introduction of alternative energy sources as a step towards international cooperation]. *Efektivna ekonomika*. 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7201> [in Ukrainian].
6. Commission sets out immediate actions to support the European wind power industry 24 October 2023, European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_5185 [in English].
7. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001, Regulation (EU) 2018/1999 and Directive 98/70/EC as regards the promotion of energy from renewable sources, and repealing Council Directive (EU) 2015/652 ELI5. Retrieved from: <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj> [in English].
8. REPowerEU European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en [in English].
9. The European Green Deal. European Commission. Retrieved from: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en [in English].
10. Biohaz ta biometan v Ukraini. UABIO, 2024. Retrieved from: <https://uabio.org/biogas-and-biomethane/> [in Ukrainian].
12. Intehrovana ta tsilisna realizatsiia derzhavnoi polityky – zaporuka uspishnoi enerhetychnoi transformatsii Ukrainy 31.01.2025 [Integrated and Holistic Implementation of State Policy is the Key to Successful Energy Transformation of Ukraine 31.01.2025]. Retrieved from: <https://Iclub.Energy/Blog/Valeriybezus/Tpost/Ford3ltp41-Ntegrovana-Ta-Tslna-Realzatsya-Derzhavn> [in Ukrainian].
13. Atlas enerhetychnoho potentsialu vidnovliuvanykh dzherel - Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NAN Ukrainy [Atlas of energy potential of renewable sources - Institute of Renewable Energy of NAS of Ukraine] Retrieved from: <https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/atlas.pdf> [in Ukrainian].





УДК 338:659

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-930-941](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-930-941)

Савко Віталій Вікторович аспірант, Український державний університет науки і технологій. м. Дніпро, тел.: (066) 886-72-77, <https://orcid.org/0000-0002-8686-5624>

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ ТА РОЛЬ ІМІДЖУ У ПОБУДОВІ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ З УРАХУВАННЯМ СЕГМЕНТІВ

Анотація. Вітчизняний ринок юридичних послуг, у порівнянні з іншим сферами господарської діяльності, за можливістю суб'єктів ринку юридичних послуг вплинути на збільшення попиту на пропонуємі юристами послуги, знаходиться на дуже низькому рівні, а отже є майже не прогнозованим. При цьому, специфіка ринку юридичних послуг, є наслідком обмеження кількості на ньому споживачів, зокрема обмежена кількістю фізичних і юридичних осіб, які мають інтереси у межах правової системи України. Оскільки вітчизняні юристи та адвокати не можуть розширити свої прибутки сфокусувавшись на інших ринках, наприклад, ринках іншої країни, бо те, що вони можуть продавати обмежено їх знаннями у сфері українського законодавства, кількість їх потенційних покупців обмежена певною юрисдикцією.

Емпіричним методом, методами індукції, дедукції, моделювання та спостереження було встановлено, що перед юристами та адвокатами постає задача створити нові сегменти ринку та нові послуги про які потенційний споживач часто і не здогадується. Тобто збільшення прибутку стає можливим ні за рахунок збільшення кількості покупців класичних юридичних послуг, а за рахунок продажу більшого обсягу юридичних послуг наявним покупцям чи покупцям юридичних послуг, які самі, у силу певних обставин, не звернулись би до юриста чи адвоката за класичними юридичними послугами. Саме тому ми пропонуємо, окрім класичного ситуативного сегменту ринку юридичних послуг, поділити його ще на 3 додаткові сегменти, а саме: аутсорсинг сегмент, профілактичний сегмент, а також сегмент законодавчих змін. зосередивши свою макроекономічну стратегію на сегментах з низькою чи майже відсутньою конкуренцією. При цьому, було встановлено, що успіх у таких сегментах залежить у більшій мірі від прогнозованої, а у деяких випадках і керованої стратегії іміджу. Оскільки купівля послуги про яку ти раніше не здогадувався можлива тільки у продавця з позитивним іміджем та високим рівнем довіри до такого продавця.

Ключові слова: сегментація ринку, імідж, мікроекономіка, мікроекономічна стратегія, ринок юридичних послуг.





Savko Vitalii Viktorovich PhD student,. Dnipro, tel.: (066)886-72-77,
<https://orcid.org/0000-0002-8686-5624>

MARKET SEGMENTATION OF LEGAL SERVICES AND THE ROLE OF IMAGE IN DEVELOPING A MICROECONOMIC STRATEGY CONSIDERING SEGMENTS

Abstract. The domestic legal services market, compared to other areas of economic activity, is at a very low level in terms of the ability of legal service market participants to influence the increase in demand for services offered by lawyers, and therefore is almost unpredictable. The specificity of the legal services market results from the limited number of consumers, particularly the limited number of individuals and legal entities with interests within the legal system of Ukraine. Since domestic lawyers and attorneys cannot expand their income by focusing on other markets, such as markets of other countries, because what they can offer is limited by their knowledge of Ukrainian legislation, the number of their potential clients is limited to a certain jurisdiction.

Through empirical methods, induction, deduction, modeling, and observation, it has been established that lawyers and attorneys face the task of creating new market segments and new services that potential consumers are often unaware of. That is, increasing profit becomes possible not by increasing the number of buyers of classical legal services, but by selling a larger volume of legal services to existing customers or to those who, due to certain circumstances, would not have approached a lawyer or attorney for classical legal services. Therefore, we propose, in addition to the classical situational segment of the legal services market, to divide it into three additional segments, namely: outsourcing segment, preventive segment, and legislative changes segment, focusing their macroeconomic strategy on segments with low or almost no competition. It has been established that success in such segments depends to a greater extent on a predictable, and in some cases, controlled image strategy. Since purchasing a service that you were previously unaware of is possible only from a seller with a positive image and a high level of trust in such a seller.

Keywords: market segmentation, image, microeconomics, microeconomic strategy, legal services market.

Постановка проблеми. Не прогнозованість ринку юридичних послуг, а також обмеженість його обсягу юрисдикцією певної правової системи змушує юристів та адвокатів знаходити нові способи збільшувати обсяг продаваних ними послуг. Так, наприклад, продавці товарів та послуг можуть збільшити обсяг продажів за рахунок освоєння нових ринків, зокрема ринків інших країни. Або можуть створити нові продукти, продаючи їх тим самим споживачам. Суб'єкти ринку юридичних послуг, які орієнтовані на класичні



юридичні послуги такими можливостями не володіють. На відміну від продавців товарів, у юристів, обсяг ринку залежить, як правило, від випадку та кількості споживачів тієї чи іншої юрисдикції на якій діє одна конкретна правова система. Так, юристи не можуть вплинути на збільшення кількості розлучень чи поділу майна між колишнім подружжям, не можуть вплинути на криміногенну обстановку, збільшуючи тим самим для себе кількість обвинувачених яких вони можуть захищати у поліції чи суді, яку б стратегію просування своїх послуг вони б не обрали. Юристи, у більшості випадків, обмежені обсягом капіталу на ринку, який збільшується чи зменшується виключно на підставі змін незалежних від суб'єктів ринку юридичних послуг, а отже їх дохід є майже не прогнозованим. При цьому, такі зміни обсягу, як правило, відбуваються самі по собі, наприклад, на ринок юридичних послуг можуть вплинути зміни у законодавстві у вигляді оголошення мобілізації, і як наслідок зростання попиту на послуги військового адвоката. Або такі зміни можуть виникнути внаслідок вимушеної міграція населення, наприклад, внаслідок військових дій у яких один з подружжя залишається у країні, а інший їде за кордон в силу прийнятих законодавчих обмежень щодо виїзду і як наслідок збільшується кількість судових процесів з розірвання шлюбу. Так само обсяг ринку може бути і зменшено, наприклад, шляхом оголошення мораторію на стягнення боргів, наслідком ведення якого є повне зникнення кредитних спорів.

А отже виходить, що у більшості випадків, юристам доводиться чекати коли обмежена кількість споживачів, у яких трапилась у житті та чи інша життєва ситуація, звернеться до такого юриста за вирішенням їх проблеми. Тому основним напрямком побудови мікроекономічної стратегії є звісно саме боротьба за споживача, який серед тисяч конкурентів обере саме того юриста, який буде займатись мікроекономічною стратегією у боротьбі з іншими юристами за клієнта. Отже у більшості випадків споживач приходить до суб'єкта ринку юридичних послуг після того, як в його житті щось трапилось (потрапив у дорожньо-транспортну пригоду, став учасником кримінальної справи, не повернув борг тощо), саме тому боротьба за ринок юридичних послуг серед адвокатів сконцентрована навколо ситуативного сегменту, оскільки він є найбільшим і гарантує майже однозначну купівлю юридичних послуг споживачем, а юристам залишається “перетягнути” такого споживача на свою користь. Однак така боротьба не гарантує стабільного результату у зв'язку з великою конкуренції та не стабільністю попиту на юридичні послуги.

Саме тому виходом з ситуації є переорієнтація суб'єктів ринку юридичних послуг на інші сегменти, яких є щонайменше ще три. Використання сегментів у мікроекономічній стратегії суб'єктами ринку юридичних послуг надасть їм додаткові конкурентні переваги на шляху боротьби за капітал, а чіткий поділ юридичних послуг на сегменти стане підґрунтям для подальших наукових досліджень у цьому напрямку.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сегментації ринку та успішністю її використанні при побудові мікроекономічної стратегії займалися такі науковці, як Баюра В.І., Шевченко Л.С. Чевганово В., Васюти В., Струк Н.Р., Капраль О.Р. та інші.

Однак, сегментація ринку юридичних послуг, а також ролі іміджу у просуванні юридичних послуг у інших сегментах ринку юридичних послуг відмінних від ситуативного, так і залишається поза увагою вчених.

Мета статті – дослідження ринку юридичних послуг та виведення нових сегментів юридичних послуг у яких можна отримати прибуток та у яких фактично немає конкуренції або конкуренція є значно низькою. А також метою є визначення у таких сегментах конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Боротьба за ринок юридичних послуг є однією з найскладніших у зв'язку з великою кількістю на такому ринку дійових осіб. Так, за даними Національної асоціації адвокатів України на грудень 2024 року, в Україні зареєстровано 70 152 адвокатів, з яких активно діють на ринку юридичних послуг близько 47,4 тис. адвокатів. Також у ЄРАУ обліковується 1026 стажистів, більшість з яких незабаром стануть адвокатами і 3,5 тис. помічників адвокатів, які також згодом набудуть статус адвоката. А електронним кабінетом, який дає доступ до сервісів НААУ, користується переважна більшість (94,7%) активних адвокатів [1].

Слід відмітити, що кількість юристів, які мають право професійно надавати юридичні послуги зростає щодня.

З опублікованих національною асоціацією даних випливає, що у 2019 році загальна кількість адвокатів збільшилась на 8623 чоловік, 2020 році на 5124, у 2021 році на 4318, у 2022 році на 2695, 2023 році на 2290, 2024 році на 1708 чоловік. При цьому, з 47,4 тис. активно діючих адвокатів на ринку юридичних послуг, 24 758 осіб розпочали свою діяльність менше п'яти років тому [2].

І хоча повномасштабне вторгнення та пандемія скоротили темпи зростання конкурентів на ринку юридичних послуг майже у 2,5 рази порівняно з попередніми періодами, кількість нових адвокатів, які з'являються на ринку юридичних послуг з кожним роком збільшує тиск на діючих надавачів юридичних послуг, стимулюючи їх до побудови чіткої мікроекономічної стратегії, відмінної від звичайного очікування клієнта, який випадково зайде в офіс адвоката чи подзвонить йому для отримання юридичної послуги.

А отже виходить, що орієнтування суб'єктів ринку юридичних послуг виключно на боротьбу за клієнтів у яких випадково виникають життєві ситуації, що вимагають втручання в такі ситуації активних суб'єктів ринку є недостатньою і невірною мікроекономічною стратегією, бо рано чи пізно, враховуючи темпи зростання кількості конкурентів готових боротись за капітал ринку юридичних послуг, таке перенасичення ринку надавачами послуг значно знизять прибутки юристів чи витиснуть частину юристів з



ринку назавжди. При цьому, це жодним чином не повинно наштовхувати на висновок, що таку подальшу боротьбу за ринок та клієнта слід припинити, оскільки так чи інакше така діяльність всерівно буде продовжувати приносити юристам основний прибуток. Тому, цю стратегію можна використовувати, але паралельно слід використовувати і інші напрямки пошуку клієнтів у сегментах ринку юридичних послуг, який на перший погляд не є очевидними для більшості активних суб'єктів ринку, принаймні, не є класичними сферами заробітку для юристів та адвокатів. А тому з цього випливають два висновки, про те що для успішної боротьби треба мати чіткий план дій, а другий висновок, що цей план не можна будувати виключно на традиційних сегментах ринку юридичних послуг, а слід використовувати таку стратегію і в не в нетрадиційних сферах.

Однак перед тим як розпочати побудову власної мікроекономічної стратегії або обрати вже діючі успішні стратегії України чи світу, слід обрати напрямки чи сегменти ринку у яких можна просувати такі стратегії, які в цифровій економіці вочевидь повинні бути засновані на іміджі такого надавача.

На жаль, більшість юристів намагається сегментувати сферу своєї діяльності та ринок юридичних послуг лише в межах одного великого сегменту ринку, який не залежить від волі таких юристів, а саме сегмент надання послуг у життєвих ситуаціях у яких вже виник попит на послуги адвоката, який ми назовемо - ситуативний сегмент ринку юридичних послуг.

Однак, орієнтування на ситуативний сегмент ринку юридичних послуг, який є досить не стабільним якраз і призводить до закриття бізнесів в силу раніше наведених підстав.

На наш погляд, ринок юридичних послуг можна поділити щонайменше на 4 сегменти, один традиційний і 3 нетрадиційних, з яких один має низький рівень конкуренції, а ще 2 майже не мають конкурентів. Це ситуативний сегмент, аутсорсинг сегмент, профілактичний сегмент та сегмент законодавчих змін.

У свої практиці юристи в тій чи в іншій мірі використовують усі названі сегменти ринку, хоча часто безсистемно та хаотично. При цьому, незважаючи на наявність 4-х сегментів ринку, у яких можна продавати юридичні послуги, більшість мікроекономічних стратегій адвокатів зосереджені на ситуативному сегменті та у незначних обсягах на аутсорсинг сегменті.

Ситуативний сегмент - це класичний елемент ринку юридичних послуг в якому юристи та адвокати надають юридичні послуги по факту виникнення проблеми у клієнта: потрапляння у ДТП, переслідування поліцією після скоєння кримінального правопорушення, виникнення бажання розлучитись тощо. У цьому сегменті задача суб'єкта ринку юридичних послуг переконати клієнта, що саме він спеціалізується на виниклій проблемі і що саме він зможе її вирішити.



Другим за популярністю сегментом ринку серед юристів є сегмент аутсорсингу. Аутсорсинг юридичних послуг популярна та вигідна взаємодія, як для активних суб'єктів ринку юридичних послуг так і для споживача. Так, більшість суб'єктів господарювання, не маючи якихось конкретних проблем юридичного характеру, все рівно мають потребу у юридичних послугах для вирішення поточних питань такого суб'єкта. До таких питань можна віднести: складання та аналіз господарських договорів; надання консультації у питанні взаємодії з контролюючими організаціями (податковою, поліцією, Держпрацею, Держпродслужбою тощо); оформлення дозвільної документації (ліцензій, патентів, декларацій тощо), захист від недобросовісної конкуренції (оформлення торгових марок, авторських свідоцтв, промислових патентів тощо) та інші питання юридичного характеру. Для вирішення таких питань суб'єкт господарювання або укладає трудовий договір з працівником чи з працівниками або укладає договір з юридичної компанією чи з адвокатом на обслуговування такого суб'єкта господарювання.

Однак, як зазначалося раніше, аутсорсинг є вигідним як адвокатам, так і споживачам. Так, юридичні послуги надаються особисто, а значить, перш за все, адвокати продають свій час. Аутсорсинг дає можливість адвокату протягом восьми годин робочого дня продавати свій час декільком суб'єктам господарювання, збільшуючи свої доходи та зменшуючи тим самим витрати суб'єкта господарювання, оскільки у такого суб'єкта відпадає необхідність оплачувати кваліфікованого спеціаліста за тарифами кваліфікованого найманого працівника. У той же час це не знижує дохід самого адвоката, який за рахунок витрати меншої кількості часу на одного клієнта та можливості взяти на обслуговування декількох суб'єктів господарювання, отримує більше прибутків ніж він би отримував, працюючи на одному підприємстві у якості найманого працівника. Суб'єкт господарювання також отримує додаткові переваги, користуючись послугами аутсорсингу, оскільки він сплачує менше адвокату, на відміну від найманого працівника, у тому числі, не тільки за рахунок використання часу такого надавача юридичних послуг, а і за рахунок не сплати податків на надавач юридичних послуг, які адвокат на аутсорсингу сплачує сам, як контрагент суб'єкта господарювання, а також за рахунок відсутності у споживача юридичних послуг на аутсорсингу обов'язку сплачувати лікарняні та відпустки юриста, що обслуговує підприємство. А отже аутсорсинг є вигідним, як споживачу, так і суб'єкту ринку юридичних послуг.

Також, аутсорсинг вносить у життя суб'єкта ринку юридичних послуг прогнозованість та впевненість у майбутньому, оскільки його прибуток починає залежати не від випадку і вміння юриста "відібрати" клієнта у іншого адвоката, а від кількості суб'єктів господарювання з якими побудовані довгострокові та тісні стосунки періодичної взаємодії. А отже аутсорсинг дозволяє вплинути на обсяг капіталу ринку юридичних послуг, руйнуючи



систему залежності прибутку юриста від випадку та створюючи перед ним задачу конкурувати не тільки з іншим активними суб'єктами ринку юридичних послуг, а і з найманими працівниками. Враховуючи наведене, оскільки аутсорсинг є вигідний усім, і перш за все юристам, то у цьому сегменті ринку юридичних послуг також слід будувати мікроекономічну стратегію, яка дозволяє за рахунок бюджету, що витрачається на найманих працівників збільшити обсяг капіталу, що обертається на такому ринку, тим самим збільшуючи потенційні прибутки практикуючих юристів.

Слід відмітити, що останнім часом, серед юристів та споживачів їх послуг, стала популярною також послуга обслуговування фізичної особи, яка направлена на вирішення поточних питань фізичної особи, що не займається господарською діяльністю але все рівно постійно потребує юридичної підтримки. Така послуга стала популярною завдяки оголошення в Україні загальної мобілізації, у якій необхідність фізичної особи у періодичній правовій допомозі стало залежним від активних дій держави: більш часто перевірки її документів чи статусів, необхідності в оформленні тих чи інших статусів фізичної особи, таких як бронювання чи таких, як оформлення права на відстрочку, а також пов'язана з перспективою, у будь-який момент отримати штраф від органів мобілізації чи пов'язана з втручанням контролюючих органів у права та свободи громадян. За рахунок таких ситуацій ринок юридичних послуг і збільшив свій обсяг, а тому і у цій сфері можна будувати мікроекономічну стратегію, оскільки вона буде популярною завдяки активної втіленості у життя фізичних осіб і після мобілізації. Наприклад, за кордоном є популярною послуга, так званих сімейних юристів, які протягом усього життя обслуговують ті чи інші родини у питанні шлюбних контрактів, корпоративних прав родини, а також з питань спадкування. В Україні, в силу певних традицій, які тягнуться ще з радянських часів, така практика, до 2022 року, не була популярною і клієнти приходили до адвоката тільки після того, як у них щось траплялось. Законодавчі зміни та обстановка в Україні сьогодні змінила цю ситуацію, поступово втілюючи традиції обслуговування фізичної особи в українське суспільство. А отже такі тенденції, після закінчення мобілізації в Україні можуть зберегтись, трансформуючись в обслуговування клієнтів родинним адвокатом. А отже цей сегмент ринку не є тимчасовим та може мати місце у довгостроковій перспективі, а тому потребує окремої мікроекономічної стратегії.

Опитування, 100 адвокатських фірм та адвокатів з різних регіонів України, які активно надають юридичні послуги та рекламуються через мережу інтернет показало, що у 56 адвокатів більше 50% доходу становить прибутки отриман за рахунок обслуговування підприємств та ФОП, у 22 адвокатів обслуговування становить 25 відсотків від загального прибутку. І лише 23 опитані адвокати повідомили, що взагалі не займаються аутсорсингом.



Слід відмітити, що у сучасних умовах аутсорсинг сегмент має великі перспективи, враховуючи загальний дефіцит ринку праці. Так дослідження ринку праці України, що їх здійснила Європейська бізнесова асоціація, свідчить, що 2023 р. 74 % роботодавців відзначили відчутність дефіциту кадрів, 17 % – часткову нестачу кадрів і лише 7 % – не відчували дефіциту кадрів. Загострення проблеми значною мірою зумовлено масштабною міграцією українців за кордон та мобілізацією до ЗСУ, поглибленням секторальних, професійних та міжрегіональних диспропорцій на ринку праці. Отже, сучасні тенденції щодо попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці не сприяють послабленню проблеми дефіциту кадрів. Міністерство економіки України оцінює дефіцит кадрів на ринку праці у майже 30 % [3]. При цьому, дослідження ринку праці України, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, пришло до наступних висновків, що 88% опитаних роботодавців відкрили нові вакансії у 2024 році, 87% підвищили зарплату працівникам, 71% опитаних відчули значний дефіцит кваліфікованих кадрів, 56% інвестували у розвиток персоналу [4]. А отже наростаючий кризис на ринку праці відкриває для суб'єктів ринку юридичних послуг гарні перспективи аутсорсинг сегменту, який не можна не використовувати у даній ситуації і який може стати хорошою альтернативою найманим працівникам та виходом з кадрової кризи для роботодавців.

При цьому, успіх у аутсорсинг сегменті прямо залежить від позитивного іміджу суб'єкта ринку юридичних послуг. Так, аутсорсинг сегмент характеризується довготривалими взаємовідносинами зі споживачами юридичних послуг. При цьому, оскільки обслуговування приходить на заміну трудових відносин з працівником, відношення споживача аутсорсингових послуг (колишнього роботодавця) до надавача таких послуг не змінюється і такий споживач буде висувати до суб'єкта ринку юридичних послуг такі самі вимоги, як і до найманого працівника. А отже тоді визначальним при виборі надавача таких послуг і стане його імідж, який включає в себе, крім професійних знань та умінь і інші риси, такі риси як дисциплінованість, відповідальність, впевненість тощо. А інформацію про такий імідж, у цифровому світі, споживач здебільшого отримує, перш за все, з відкритих джерел, а саме з мережі інтернет. А отже цей сегмент ринку юридичних послуг потребує особливої уваги зі сторони його суб'єктів та вимагає чітко визначеної стратегії розвитку власного іміджу, а в умовах не великої конкуренції призведе до збільшення прибутків юристів.

Ще одним сегментом ринку юридичних послуг у якому можуть будуватись мікроекономічні стратегії є сфера профілактики від надзвичайних пригод або профілактичний сегмент. Цей сегмент ринку юридичних послуг хоча і є складним з точки зору популярності серед клієнтів, внаслідок відсутності гострої необхідності у таких послугах, такий сегмент відкриває необмежені можливості для розширення обсягу капіталу на ринку юридичних послуг,





а також робить мікроекономічну стратегію юристів менш залежною від випадку. Цей сегмент ринку включає в себе такий різновид юридичних послуг, як профілактичні заходи, що не дозволяють потрапити клієнту у надзвичайні пригоди. Прикладом такої послуги може бути перевірка нерухомості та супроводження договорів щодо набуття нерухомого майна, результатом якого є недопущення придбання клієнтом “проблемного” майна, яка призведе до виникнення у майбутньому для клієнта судових спорів. Або аналіз діяльності підприємства та оптимізація податкових та трудових процесів задля уникнення можливих претензій з боку контролюючих органів, таких як поліція, податкова, держпраця чи інших. Перевірка кредитного договору або договору про реструктуризацію боргу на предмет можливих наявних кабальних умов тощо.

З одного боку профілактичний сегмент ринку юридичних послуг є легким способом заробітку для юристів, з точки зору продажу послуги, бо він, як правило заснований на страху клієнта. Бо як відомо страх є одним з найсильніших емоційних мотивів поведінки споживача та часто використовується у продажах товарів та послуг. А отже страх понести великі втрати порівняно з вартістю самої послуги, наприклад, страх втратити житла вартістю кілька тисяч доларів не йде у порівняння з витратою декількох сотень на послуги адвоката, з метою запобігання втрати коштовного житла. Саме тому необхідність придбання послуги профілактичного характеру легко обґрунтувати клієнту. З іншого боку, часто, клієнт не знає своїх проблем і способів їх запобігти, вчиняючи неправильно та звертаючись до адвоката тільки коли неприємна ситуація вже сталась, тобто потрапляючи у ситуативний сегмент. У такому випадку основна задача суб'єкта ринку юридичних послуг буде доведення до відома клієнта наявності проблеми, варіантів її вирішення та необхідності її вирішення саме зараз, а не тоді коли трапиться халепа. А вот обсяг продажів таких не ситуативних послуг буде залежати від фантазії юриста та вміння донести реальність настання негативних наслідків, у тих чи інших випадках та вміння донести необхідність запобігання виникнення можливих негативних ситуацій саме цим надавачем юридичних послуг. Завдяки необхідності творчого підходу до продажів у профілактичному сегменті, така частина ринку не є популярною серед юристів і використовується, згідно опитувань, лише 10 відсотками продавців юридичних послуг.

При цьому, успіх у цьому сегменті ринку залежить виключно від довіри споживача до суб'єкту ринку юридичних послуг. Бо якщо мова йде саме про послугу чи будь-який інший результат, який важко перевірити чи сприйняти, переконання базується виключно на довірі. А довіра до незнайомих чи малознайомих осіб у свою чергу заснована на іміджі таких осіб, тобто внутрішньому переконанні споживача про певні риси тієї чи іншої людини або людей, що стоять за певною компанією. Саме тому і у цьому сегменті ринку



юридичних послуг також ключовим елементом успіху є імідж особи, який є фактично єдиним інструментом впливу на переконання споживачів та перспективи набуття ними послуги профілактичного сегменту, тобто послуг, що важко перевірити чи сприйняти, на відміну від ситуативного сегменту, у якому споживач розуміє, що йому необхідний адвокат, бо на нього подали у суд чи його притягають правоохоронні органи до відповідальності і йому потрібні послуги юриста. У сегменті аутсорсингу, клієнт також розуміє, що для продажу товару на певних умовах йому потрібно створити договір з контрагентом, а значить він періодично потребує послуг адвоката. У профілактичному же сегменті клієнт не розуміє, чи відбудеться та чи інша подія, а саме тому клієнту доведеться спиратись виключно на імідж адвоката, підґрунтям якого є довіра до нього. А отже успішна економічна стратегія у цьому сегменті буде знаходитись у прямій залежності від стратегії розвитку іміджу суб'єкта ринку юридичних послуг, перш за все за допомогою сучасних цифрових інструментів таких, як соціальні мережі та пошукові сайти.

Четвертий сегмент ринку юридичних послуг - це сегмент законодавчих змін. Цей сегмент хоча і має мінливий характер, діє недовго але періодично з'являється серед послуг просунутих надавачів юридичних послуг. Прикладом послуг цього сегменту є анонсування зміни у законодавстві з приводу: оподаткування, зміни кола осіб, які мають право на відстрочку, зміни вимог до підприємств, що можуть бронювати працівників, заборона ввезення товарів чи введення додаткових митних платежів тощо. Цей сегмент відрізняється від профілактичного сегменту тим, що він у момент надання послуги не виник і з великою вірогідністю не виникне. Бо в Україні виникає велика кількість законодавчих ініціатив, які або не проходять голосування у парламенті, а бо змінюються у процесі голосування за них депутатами або є просто висловами тих чи інших депутатів чи чиновників, які так ніколи і не стають законопроектами. Іноді приводами для стимуляції сегменту ринку законодавчих змін стають заголовки у ЗМІ, які використовують, як привід ті чи інші вислови чиновників, які ніколи не стають законодавчими ініціативами, а є піаром чи інформаційними приводами. Однак як на диво, саме такі інформаційні приводи і стають тригером для купівлі тих чи інших юридичних послуг, перш за все юридичних консультацій на яких суб'єкти ринку юридичних послуг надають коментарі з піднятих у суспільстві питань.

При цьому, на ринку юридичних послуг часто можна зустріти нагнітання самими юристами неіснуючих проблем чи проблем з не великою вірогідністю втілення у життя, з метою отримання достатньої кількості відгуків стурбованих споживачі. Однак кількість таких коментарів не мала, що з одного боку підвищує попит громадян на отримання кваліфікованого та переконливого роз'яснення висловів, у тому числі, інших юристів з поганою чи відсутньою репутацією, з іншого боку вимагає від такого роз'яснювача бездоганної репутації, яка якраз знов таки створюється за допомогою



керованої стратегії іміджу. Бо надання хоча і відвертого, але такого, що не збувся прогнозу з приводу прийняття чи неприйняття того чи іншого закону на індивідуальній консультації та надання прогнозу у соціальних мережах невизначеній кількості людей мають різні наслідки для репутації такого надавача та як наслідок на його перспективу у майбутньому продавати юридичні послуги.

А отже сегмент законодавчих змін є надзвичайно перспективним сегментом, який наразі використовується суб'єктами ринку юридичних послуг хаотично, який майже немає конкурентів, створює постійно нові приводи для продажу нових продуктових лінійок та який повністю залежний від іміджевої стратегії та вміння юриста аналізувати те, що ще не відбулось, а також вивішено надавати прогнози, тим сами підтримуючи позитивний імідж.

Висновки. Запропонована нами сегментація ринку, дозволяє визначити перспективи розвитку ринку юридичних послуг та сфокусувати свою стратегію на тих сегментах, які мають найменшу конкуренцію та як наслідок принесуть більше прибутку. При цьому, побудова стратегії у таких сегментах, як аутсорсинг сегмент, профілактичний сегмент та сегмент законодавчих змін повинні будуватись виключно на основі стратегії позитивного іміджу, оскільки саме позитивний імідж є основним інструментом залучення споживачів у цій сфері. Бо у більшості випадків в озвучених сегментах при купівлі послуги, важко описати споживачу результат, а в деяких випадках, таких як наприклад обслуговування, його взагалі не може бути. Саме тому вибір споживача та поведінка споживача при обранні надавача послуг ґрунтується виключно на довірі та позитивному іміджі. Така довіра може бути авансом від споживача, який обирає активного суб'єкта ринку юридичних послуг, який набувається останнім завдяки покроковому просуванню позитивного іміджу. Імідж може бути як негативним так і позитивним, а завдяки сучасним технологіям - інтернету, соціальним мережам, відгукам у пошукових системах та іншого, залишається з надавачем послуг назавжди. При цьому, подальше вивчення сегментації ринку юридичних послуг, а також освоєння таких сегментів через стратегію позитивного іміджу потребує подальшої розробки конкретних кроків просування юридичних послуг та вивчення результатів їх втілення у повсякденне життя суб'єктів господарювання.

Література:

1. Сайт Національної асоціації адвокатів України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://unba.org.ua/news/9799-oficijno-v-ukraini-bil-she-70-tis-advokativ.html>
2. Сайт сервісу “Опендатабот”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/advocates-2024>
3. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
4. Сайт “Семінар юа” - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzhennya-rinku-pratsi-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=113>





References:

1. Site Natsionalna asotsiatsiia advokativ Ukrainy [Site of the National Association of Advocates of Ukraine]. . unba.org.ua/news/9799-oficijno-v-ukraini-bil-she-70-tis-advokativ.html. Retrieved from: <https://unba.org.ua/news/9799-oficijno-v-ukraini-bil-she-70-tis-advokativ.html> [in Ukraine].
2. Sait servisu "Opendatabot" [Site of the "Opendatabot" service]. opendatabot.ua/analytics/advocates-2024. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/advocates-2024> [in Ukraine].
3. Sait Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen [Site of the National Institute for Strategic Studies]. niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> [in Ukraine].
4. Sait "Seminar UA" [Site of "Seminar UA"]. 7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=113. Retrieved from: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=113>

.



УДК 338.22:330.322: 331.101.262

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-942-954](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-942-954)

Сас Людмила Степанівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>.

Шеленко Діана Іванівна доктор економічних наук, професор, професорка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>.

Баланюк Іван Федорович економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>.

Ємець Ольга Іванівна кандидат економічних наук, доцент, доцентка кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>.

Калісун Юрій Євгенович аспірант кафедри економічної кібернетики, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0009-0001-6435-3716>.

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ МОЛОДІ

Анотація. Пріоритетним напрямом інвестиційно-інноваційного розвитку територіальних громад був і залишається людський капітал. Саме люди є рушієм розвитку усіх інших сфер, об'єктом і суб'єктом управлінських дій. В умовах турбулентного середовища, трудове життя молоді стає основним фактором забезпечення соціально-економічної стабільності територіальних громад. Поняття “молодь” розглянуто не просто як робочу силу, а генератор інновацій, який продує нові бізнес-моделі та соціальні ініціативи; а також, як ключовий драйвер сталого розвитку.

З'ясовано, що залучення й утримання молоді, кваліфікованих працівників, дослідників і підприємців у територіальних громадах у надзвичайно



складний воєнний та повоєнний періоди вимагає формування сприятливого середовища за рахунок: розвитку освітніх можливостей, забезпечення доступу до технологій та стимулювання підприємницької активності.

Обґрунтовано, що інвестування у соціально-економічне відновлення територіальних громад є вагомим фактором у формуванні якості трудового життя молоді України. Інвестиції у соціально-економічне відновлення територіальних громад мають спрямовуватись на створення умов для повернення молодих спеціалістів, покращення якості трудового життя та залучення їх до процесів відбудови економіки України.

Окреслено взаємозв'язок між трудовим життям молоді та інвестиціями у територіальні громади, що потребує системного підходу та розгляду даної проблеми у аспектах: інституційному, соціально-економічному, сталого розвитку та “зелених” робочих місць. Саме таке поєднання сприяє довгостроковій стійкості, економічному зростанню територіальних громад та дає змогу змотивувати молодь до працевлаштування в громадах.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційне забезпечення, розвиток, територіальні громади, якість трудового життя, молодь, соціально-економічне відновлення, механізм, інновації, сталий розвиток.

Sas Liudmyla Stepanivna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0003-2053-0394>.

Shelenko Diana Ivanivna Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>.

Balaniuk Ivan Fedorovych Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>.

Yemets Olha Ivanivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Associate Professor of department of entrepreneurship, trade and applied economics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, <https://orcid.org/0000-0003-1338-2880>.

Kalitsun Yuriy Yevhenovych Postgraduate student of the Department of Economic Cybernetics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0009-0001-6435-3716>.





INVESTMENT SUPPORT OF SOCIO-ECONOMIC RECOVERY AND DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A COMPONENT OF THE MECHANISM OF FORMATION OF THE QUALITY OF WORKING LIFE OF YOUNG PEOPLE

Abstract. Human capital has been and remains a priority area of investment and innovation development of territorial communities. It is people who drive the development of all other spheres, the object and subject of management actions. In a turbulent environment, the working life of young people is becoming a major factor in ensuring the socio-economic stability of territorial communities. The concept of “youth” is considered not only as a labor force, but also as a generator of innovations that will produce new business models and social initiatives; as well as a key driver of sustainable development.

It has been found that attracting and retaining young people, skilled workers, researchers and entrepreneurs in territorial communities in the extremely difficult wartime and post-war periods requires the formation of a favorable environment through: developing educational opportunities, providing access to technology and stimulating entrepreneurial activity.

It is substantiated that investing in the socio-economic restoration of territorial communities is an important factor in shaping the quality of working life of Ukrainian youth. Investments in the socio-economic recovery of territorial communities should be aimed at creating conditions for the return of young professionals, improving the quality of working life and involving them in the processes of economic recovery in Ukraine.

The article outlines the relationship between the working life of young people and investment in territorial communities, which requires a systematic approach and consideration of this problem in terms of institutional, socio-economic, sustainable development and green jobs. This combination contributes to long-term sustainability, economic growth of territorial communities and allows motivating young people to find employment in communities.

Keywords: investment, investment support, development, territorial communities, quality of working life, youth, socio-economic recovery, mechanism, innovation, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах турбулентного середовища, трудове життя молоді стає ключовим фактором забезпечення соціально-економічної стабільності територіальних громад. Під поняттям “молодь” ми розуміємо не тільки робочу силу, а й генератор інновацій, який продує нові бізнес-моделі та соціальні ініціативи.

Незважаючи на усі виклики, зумовлені необхідністю функціонування в умовах воєнного стану, пріоритетним напрямом інвестиційно-інноваційного поступу територіальних громад був і залишається людський капітал, адже,



саме люди є рушієм розвитку усіх інших сфер, об'єктом і суб'єктом управлінських дій. У контексті цілей сталого розвитку, згідно стратегії регіонального розвитку областей України, серед пріоритетних визначено соціальні напрями, зокрема: “Здоровий спосіб життя та благополуччя”, “Економічне зростання та гідна праця”, “Сталий розвиток громад”, “Інфраструктура, інновації, індустріалізація”[1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з дослідженнями колективу авторів на чолі із професором О.Т. Левандівським [2, с. 124-127], існує необхідність удосконалення фінансових інструментів для забезпечення інвестиційної привабливості територіальних громад та зміцнення їхніх позицій у ринковому середовищі.

Здійснюючи оцінку інституційної системи управління надходженням інвестицій у розвиток територіальних громад, О.Г. Шпикуляк, Д.І. Шеленко, А.В. Бойчук [3, с. 88] доводять, що підприємства відіграють важливу роль у реалізації стратегій інвестиційного потенціалу, сприяючи збереженню економічної складової, мережі поселень і громадських послуг, залученню людського капіталу у територіальну громаду. Розвинуті підприємства забезпечують спроможність громад до результативного саморегулювання процесів формування додаткових вартостей, підвищення добробуту молоді через дієві механізми використання інвестиційного потенціалу [4, с. 8-13]. У цьому контексті, Г.Ф. Мазур звертає також увагу на податкові важелі, які відіграють ключову роль у фінансово-економічному стимулюванні агропромислового виробництва, впливаючи на інвестиційну активність, рівень зайнятості молоді та формування стабільного економічного середовища в територіальних громадах. Ефективне використання податкових інструментів дає змогу залучати молодь до аграрного сектору, що є доцільним за умови соціально-економічного відновлення сільських територій [5, с. 77].

Chęcińska-Korpiot, A. Siguencia, O.L. у своїй праці здійснили аналіз особливостей ведення бізнесу, які є потрібними у формуванні трудової активності молоді та її залучення до розвитку територіальних громад, оскільки, індивідуальне підприємництво сприяє залученню інвестицій у соціально-економічне відновлення громад, створюючи нові робочі місця та стимулюючи місцевий розвиток [6, с. 56-64].

Акцент на ролі молодих людей робить відома компанія “New Hore Group”, виокремивши “нову молодь”, що відображає дух підприємства і потребу йти в ногу з часом, серед п'яти основних елементів корпоративної культури “п'ять нових”, поряд з новим механізмом, новою технологією, новим шляхом та новою відповідальністю [7].

Об'єктом уваги науковців також є питання, які розкривають концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій [8, с.100-104].

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі та значення інвестиційного забезпечення розвитку територіальних громад задля формування якості



трудового життя молоді; обґрунтуванні взаємозв'язку між трудовим життям молоді та інвестиційним забезпеченням територіальних громад у контексті їх соціально-економічного відновлення.

Виклад основного матеріалу. За результатами дослідження факторів економічного зростання, проведеного Світовим банком у 192 країнах, у 64 % країн економічне зростання досягається саме за рахунок людського капіталу, і лише у 16 % країн – за рахунок використання виробничого потенціалу, та у 20 % – за рахунок природних ресурсів. Отже, у структурі національного багатства багатьох розвинених країн домінує людський капітал, який складає від 2/3 до 3/4 від загальної величини національного багатства [9; 10, с.17-20].

Збройна агресія країни-терориста принесла руйнування та окупацію частини територій, загибель людей, руйнування житла, складових інфраструктури, зумовила негативний вплив на екологічну ситуацію та, як наслідок, призвела до вимушеної міграції населення, що не могло не відобразитись на соціально-економічній та інвестиційній безпеці територіальних громад. Однак, як зазначають І.В. Заблодська, О.О. Хандій, С.І. Гречана, Е.О. Ковальчук, "...повномасштабне вторгнення не змінило, а тільки скорегувало пріоритети розвитку територіальних громад, змістивши їх у бік виживання та відновлення, додавши нові вектори розвитку – безпека та переорієнтації економіки на соціальну сферу" [11, с. 4]. Саме тому, перезапуск економіки, створення робочих місць та відновлення соціальної інфраструктури є ключовою задачею з позиції представників місцевого самоврядування та громадянського суспільства [12, с. 324-325].

Інвестування у соціально-економічне відновлення територіальних громад є ключовим фактором у формуванні якості трудового життя молоді України. Соціально-економічні трансформації, спричинені війною, зумовили міграційний рух молодого населення віком 14–35 років у пошуках тимчасового захисту та нових можливостей у країнах ЄС. Акцент на дослідження динаміки змін кількості молодих осіб, які користуються тимчасовим захистом у країнах ЄС, є необхідним для розуміння їхньої соціальної адаптації, інтеграції у ринок праці, доступу до освітніх можливостей та перспектив повернення задля участі у відбудові українських громад. З цією метою ми провели оцінку змін у чисельності української молоді, яка отримує тимчасовий захист у країнах ЄС, за період з грудня 2022 р. до квітня 2024 р. (табл. 1).

Таблиці 1 вказує на неоднорідний характер змін у кількості молодих осіб з України, які отримують тимчасовий захист у різних країнах ЄС, що безпосередньо впливає на перспективи їхньої подальшої економічної активності. Найбільше зростання спостерігається серед чоловіків – 37 %, що може бути пов'язано з їхньою орієнтацією на зайнятість у країнах тимчасового перебування. Вікова група 18–35 років демонструє вищі темпи зростання (15%) порівняно з підлітками 14–17 років – 10 %, що свідчить про необхідність адаптації ринку праці до зміненої структури робочої сили та успішну інтеграцію в робочі ринки.



Німеччина, Іспанія та Італія є основним реципієнтом української молоді особливо серед чоловіків 60 %, 47 % та 42 % відповідно. Польща демонструє мінімальне зростання 6 %, хоча серед осіб 14–17 років приріст становить 11 %, що може вказувати на доступність освітніх можливостей, тоді як серед вікової групи 18–35 років динаміка менш виражена – тільки 3 %.

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості молодих осіб з України, які користуються тимчасовим захистом у ЄС, грудень 2022 р. – квітень 2024 р.

Країна / Регіон	Молодь, %		
	14–35 років	14–17 років	18–35 років
	Разом	жінки	чоловіки
ЄС-27 (без Угорщини), у т.ч.	14	3	37
Німеччина	40	28	60
Польща	6	-4	27
Чехія	-17	-28	3
Іспанія	32	24	47
Італія	14	5	42
Румунія	71	47	107

Джерело: сформовано на основі [13, с. 6].

Чехія демонструє загальне скорочення кількості української молоді – 17 %, особливо серед жінок – 28 %. Румунія має найвищі темпи зростання – 71 %, особливо серед чоловіків – 107 %, що є наслідком близькості до України та економічних можливостей для тимчасово переміщених осіб.

Таким чином, інвестиції у соціально-економічне відновлення територіальних громад наразі мають спрямовуватись на створення умов для повернення молодих спеціалістів, покращення якості трудового життя, залучення їх до процесів відбудови економіки України. Політика інтеграції молоді повинна враховувати досвід приймаючих країн ЄС у сфері працевлаштування та освіти, що може сприяти ефективному використанню людського капіталу в процесі відновлення українських громад.

Вивчення досліджень науковців [14, с. 120-123; 15, с. 185-189; 16, с. 54-60; 17, с. 37-40; 18, с. 8-10] щодо взаємозв'язку між трудовим життям молоді та інвестиціями в територіальні громади засвідчило потребу системного підходу та розгляду даної проблеми у таких трьох аспектах:

- інституційному;
- соціально-економічному;
- сталого розвитку та “зелених” робочих місць.

Інституційний аспект взаємозв'язку між трудовим життям молоді та інвестиціями в територіальні громади передбачає створення умов для ефективної взаємодії між молоддю, місцевими органами влади та інвесторами шляхом:

- забезпечення доступу до якісної освіти, робочих місць та житла для молоді, що сприятиме їхньому професійному зростанню й залученню до місцевої економіки, тобто, розвитку інфраструктури територіальних громад;



– створення та реалізації програм підтримки молодіжного бізнесу, які стимулюють інвестиції в громади через розвиток локальних ініціатив, тобто, підтримка молодіжного підприємництва й стартапів завдяки державним програмам та сприятливій кредитній і податковій політиці;

– налагодження інституційної співпраці, зокрема, формування партнерств між територіальними громадами, державними установами й інвесторами задля реалізації спільних взаємовигідних проєктів соціально-економічного розвитку;

– залучення молоді до обговорення та прийняття рішень щодо важливих питань розвитку територіальних громад, що підвищить їхню зацікавленість і відповідальність.

Серед інструментів залучення інвестицій у регіон, вагоме значення належить формуванню інвестиційного паспорту територіальної громади [19, с. 32-40; 20], як стратегічного документу, який містить інформацію про інвестиційний потенціал відповідної громади, зокрема, актуальну інформацію про ресурси, інфраструктуру, економічні можливості та перспективи розвитку.

Під час формування інвестиційного паспорта територіальної громади, важливо звернути увагу на кількісні та якісні показники, які підкреслюють сильні сторони трудового потенціалу громади та сприяють залученню інвесторів, зокрема: чисельність та віковий склад населення; чисельність працездатного населення; рівень освіти; статистику зайнятості та безробіття; сфери діяльності, у яких задіяна більшість населення; перспективні галузі, які потребують інвестування та мають потенціал для зростання; наявність програм підтримки молодіжного бізнесу та ініціатив, спрямованих на створення нових робочих місць; екологічні проєкти та підготовку персоналу для роботи у сфері сталого розвитку (можливості розвитку “зелених” робочих місць); житлові умови, доступ до медичних послуг, транспорту та соціальної інфраструктури. Зазначена інформація допоможе інвесторам оцінити потенціал громади та розглянути можливості для створення чи розширення бізнесу.

Соціально-економічний аспект. У аналітичній доповіді Центру внутрішньополітичних досліджень та Центру економічних і соціальних досліджень, чільне місце серед чинників активізації інвестиційної діяльності територіальних громад відведено людському капіталу, зокрема, у контексті наявності місцевого освіченого (зі знанням іноземних мов для вивчення технологій виробництва та/або для збуту виробленої продукції на експорт), ініціативного, інтелектуального та креативного людського потенціалу, що значно поліпшує успішність бізнесу, а відтак – територіально-орієнтованих механізмів стимулювання інвестицій [21, с. 22-23].

Серед складових соціально-економічної компоненти взаємозв’язку між трудовим життям молоді та інвестиціями в територіальні громади необхідно виокремити:

– економічний потенціал молоді, яка є генератором нових креативних ідей;



- розвиток трудового потенціалу молоді шляхом здобуття освіти та підвищення кваліфікації, що стимулюватиме інвестиції в громади, які мають кваліфіковану та перспективну робочу силу;
- зайнятість населення, особливо молоді, що сприятиме зменшенню соціальної напруги й покращенню добробуту громад;
- формування локального ринку шляхом активної участі молоді у господарській діяльності громади, що зумовить розвиток місцевої економіки та створення нових робочих місць;
- соціальну інтеграцію, як наслідок зайнятості молоді, що допомагає адаптуватися до соціальних норм, сприяє розвитку громадської активності й волонтерства.

З позиції забезпечення соціально-економічної безпеки територіальної громади розглядають інвестування І.А. Нечаєва та В.О. Лавріненко, визначаючи соціально-економічну безпеку як поєднання економічних і соціальних умов, що забезпечує виконання соціальних гарантій й зобов'язань держави; комфортність проживання, на підставі підтримування регіональною владою в межах наявної компетенції активної економічної діяльності суб'єктів господарювання регіону у виробництві ними економічних благ, яка не наносить шкоди довкіллю регіону [22, с. 152].

Серед низки показників, які характеризують інвестиційну безпеку, В.П. Гордієнко та Т.В. Джолос звертають увагу на чисельність спеціалістів, що виконують науково-технічні роботи до загальної кількості зайнятого населення, та відзначають майже критичний рівень зазначеного показника, зважаючи на те, що чисельність спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи у 2015 р. становила 5,6 особи на 1 тис. зайнятого населення [23, с. 13].

Розгляд взаємозв'язку між трудовим життям молоді та інвестиціями в територіальні громади у *аспекті сталого розвитку та “зелених” робочих місць* [24; 25; 26; 27; 28] підкреслює важливість екологічної, економічної та соціальної збалансованості, що сприяє довгостроковому процвітання громад і сталому способі життя молоді і охоплює такі складові:

- стимулювання інвестицій у “зелені” технології та галузі, зокрема: відновлювані джерела енергії, управління відходами, енергозбереження тощо;
- розробку освітніх програм і тренінгів, які готують молодь до роботи у сферах, пов'язаних із сталим розвитком та екологічними інноваціями, інтеграцію принципів сталого розвитку у трудову діяльність та громадські проєкти;
- створення умов для розвитку молодіжного бізнесу, орієнтованого на екологічні інновації, що сприяє як сталому розвитку, так і зміцненню економіки громад.

Цікавим прикладом інвестицій, спрямованих на залучення молоді у територіальну громаду є Гродіск Мазовецький (Республіка Польща) [29]. Такі інвестиції, зокрема, передбачали: будівництво велосипедної доріжки, початкової школи, житлове будівництво; модернізацію дитячих садків, центру



соціальної активності та інтеграції громадських центрів льодової арили, обсерваторії, бібліотеки; реалізацію інвестицій у сферу зеленої та блакитної інфраструктури (екологічні сади у навчальних закладах, будівництво нових сільських скверів, вуличних спортивних залів у сільській місцевості та в місті).

Висновки. Таким чином, задля залучення й утримання молоді, кваліфікованих працівників, дослідників і підприємців у територіальних громадах, що надзвичайно важливо у складний воєнний та повоєнний періоди, варто створити сприятливе середовище за рахунок: розвитку освітніх можливостей, забезпечення доступу до технологій та стимулювання підприємницької активності.

Молодь має усвідомити свою роль як ключового драйвера сталого розвитку. Окреслення взаємозв'язку між трудовим життям молоді та інвестиціями в територіальні громади потребує системного підходу та розгляду даної проблеми у аспектах: інституційному, соціально-економічному, сталого розвитку та “зелених” робочих місць. Саме таке поєднання сприяє довгостроковій стійкості, економічному зростанню територіальних громад та дає змогу змотивувати молодь до працевлаштування в громадах.

Подальші наукові дослідження будуть зорієнтовані на випрацювання системних рекомендацій щодо формування якості трудового життя молоді задля розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу територіальних громад.

Література:

1. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.
2. Левандівський О.Т., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Сас Л.С. Фінансовий механізм капіталізації земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств регіону у взаємозв'язку із територіальними громадами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17, Т. 2. С. 124-134. URL: 10.15330/apred.2.17.124-134.
3. Шеленко Д., Шпикуляк О., Бойчук А. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на засадах активізації підприємництва. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 85-90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>.
4. Баланюк І.Ф., Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Семанюк І.М. Пріоритети розвитку територіальних громад в управлінні інвестиційним потенціалом на засадах стимулювання підприємництва. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2024. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>.
5. Мазур Г.Ф. Податкові важелі фінансово-економічного механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва України. *Науково-виробничий журнал “Облік і фінанси”*. Київ, 2013. № 3 (61). С. 76-80.
6. Chęcińska-Kopiec, A. Siguencia, O.L. Solopreneur. *Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach*. 2024. 197 s. ISBN 978-83-66308-66-4
7. New Hope Group. 2025. Сайт URL: <http://en.newhopegroup.com/>
8. Шпикуляк О. Г., Ігнатенко М. М., Швець А. А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 97-111. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097>.



9. Рибка А. О. Пропозиції щодо зміцнення людського капіталу на рівні територіальної громади. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/160/4739/9950-1?inline=1>;
10. Дзвінчук Д. І., Бурса, О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. 1(29). С. 15-23. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23).
11. Заблудська І.В., Хандій О.О., Гречана С.І., Ковальчук Е.О. Економічний та соціальний розвиток локальних територій у воєнний і повоєнний час: ефективність, тригери, предиктори, пропозиції. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13253526>.
12. Zabłodska I., Hrechana S., Sieriebriak K. Methodical Tools for Assessing the socio-economic Efficiency of Restoring the Recovery. *Chapter «Territorial Development: Strategic Context»*. С. 322-359. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-13>
13. Костюченко Т., Волосевич І. Вплив війни на молодь в Україні. 2024. Info Sapiens. Дослідження. 84 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024>.
14. Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В., Розгон І.Ю. Організаційні форми і методи інноваційної діяльності у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК*. 2010. №12. С. 119-124.
15. Shpykuliak O., Sakovska O. Agricultural cooperation as an innovation for rural development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. No. 3. pp. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-183-889>
16. Balaniuk I., Kozak I., Balaniuk S., Kozak-Balaniuk I., Sas L., Shelenko D. The role of united territorial communities in the functioning of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2021. Vol. 43. No. 1: 52-66. Article DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.05>.
17. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2(39). 2023. С. 37-40. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10754/1/Matkovskyi.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-6>
18. Сас Л.С., Шеленко Д.І., Матковський П.Є., Баланюк І. Ф. Innowacyjne technologie modernizacji produkcji w przedsiębiorstwach rolnych w Ukrainie. *International independent scientific journal*. 2019, No. 7, pp. 7–11. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2640/1/%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%be%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%bc%d0%b0%20IISJ_7-7-11%20%282%29.pdf
19. Васильченко С.М., Михайлишин Л.І. Аналіз якості інвестиційних паспортів територіальних громад Прикарпаття. *Регіональна економіка*. 2024. С. 31-46. doi: 10.15330/apred.2.18.31-46.
20. Куропась І. Інвестиційні паспорти громад як інструмент сталого економічного розвитку. URL: <https://www.prostir.ua/?news=investysijni-pasporty-hromad-yak-instrument-staloho-ekonomichnoho-rozvytku>.
21. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / Я.А. Жаліло, Н.В. Бахур, А.А. Головка та ін.; за наук. ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.09>
22. Нечаєва І.А., Лавріненко В.О. Сучасний стан інвестування в економіку запорізького регіону в контексті зміцнення його соціально-економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 152–158. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.152.
23. Гордієнко В.П., Джолос Т.В. Інноваційно-інвестиційна безпека як фактор сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (10) 2017. С. 8-14.



24. Романко С. Зелені робочі місця: шанс для України на відновлення та розвиток. *Сайт Економічна правда*. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/24/705786/>.

25. Федорова Х. Тренд на “зелені” дата-центри у світі: чому і як бізнес інвестує в екорішення. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trend-na-zeleni-data-czentri-u-sviti-chomu-i-yak-biznes-investuye-v-ekorishennya>.

26. Усенко Ю. Енергетичний перехід – виклики для рівних можливостей. Сайт громадської організації всеукраїнської агенції інвестицій та сталого розвитку. 2024. URL: <http://sdia.org.ua/enerhetychnyi-perekhid-vyklyky-dlia-rivnykh-mozhlyvostei/>.

27. Криницький К., Сакалюк Д., Лук’яник М., Савицький О., Лук’янова М., Усенко Ю., Кисіль О., Конеченков, А. Карпенко О., Берні Ш. Рішення для “зеленого” енергетичного відновлення громад: експертні думки. Путівник для органів місцевого самоврядування і організацій, які працюють над відновленням України внаслідок військової агресії росії. Київ. ГО Greenpeace, 2024. 154 с. URL: https://www.greenpeace.org/static/planet4-ukraine-stateless/2024/10/bed947e5-%D0%93%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BF%D1%96%D1%81_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

28. Зелені робочі місця і повоєнна відбудова України. Аналітична записка. Ав. кол.: Андрусевич А., Андрусевич Н., Козак З., Пташник І., Романко С. “Razom We Stand” & “Суспільство і довкілля”. 2023. URL: Зелені робочі місця і повоєнна відбудова України - Суспільство і довкілля.

29. Jakie inwestycje w Grodzisku Mazowieckim w 2024 r? Які інвестиції в Гродзиськ Мазовецький у 2024 році? - WPR24.pl

References:

1. Dnipropetrovska oblasna derzhavna administratsiia. (2027). *Stratehiia rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti do 2027 roku* [Development Strategy of the Dnipropetrovsk Region up to 2027]. Retrieved from: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/rozvitok-regionu/strategiya-rozvitku/proekt-strategiyi-rozvitku-dnipropetrovskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku>.

2. Levandivskiy, O. T., Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., & Sas, L. S. (2021). Finansovyi mekhanizm kapitalizatsii zemelnykh resursiv silskohospodarskykh pidpriemstv rehionu u vzaiemozviazku iz terytorialnymy hromadamy [Financial Mechanism for Capitalizing Agricultural Land Resources of the Region in Relation to Territorial Communities]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 17(2), 124–134. <https://doi.org/10.15330/apred.2.17.124-134>.

3. Shelenko, D., Shpykuliak, O., & Boichuk, A. (2024). Stratehichni priorityty upravlinnia formuvanniam investytsiinoho potentsialu rozvytku terytorialnykh hromad na zasadakh aktyvizatsii pidpriemnytstva [Strategic Priorities of Managing the Formation of Investment Potential of Territorial Communities Based on Entrepreneurship Activation]. *Ekonomichniy prostir*, 189, 85–90. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>

4. Balaniuk, I. F., Shpykuliak, O. H., Shelenko, D. I., & Semaniuk, I. M. (2024). Priorityty rozvytku terytorialnykh hromad v upravlinni investytsiinoho potentsialu na zasadakh stymuliuвання pidpriemnytstva [Priorities for the Development of Territorial Communities in Managing Investment Potential Based on Entrepreneurship Stimulation]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9611>

5. Mazur, H. F. (2013). Podatkovi vazheli finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu stymuliuвання rozvytku ahropromyslovoho vyrobnytstva Ukrainy [Tax Levers of the Financial and Economic Mechanism for Stimulating the Development of Agro-industrial Production in Ukraine]. *Oblik i finansy*, 3(61), 76–80.

6. Chęcińska-Kopiec, A., & Siguencia, O. L. (2024). *Solopreneur*. Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, 197 s. ISBN: 978-83-66308-66-4.

7. New Hope Group. (2025). *New Hope Group website*. Retrieved from: <http://en.newhopegroup.com/>



8. Shpykuliak, O. H., Ihnatenko, M. M., & Shvets, A. A. (2021). Kontseptualni otsinky realizatsii zasad inkliuzyvnoho rozvytku silskykh terytorii za uchasti ahrokhodnyhovykh intehovanykh formuvan [Conceptual Assessments of the Implementation of Inclusive Development Principles in Rural Areas with the Participation of Agro-holding Integrated Formations]. *Ekonomika APK*, 3, 97–111. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097>

9. Rybka, A. O. (2024). Propozytsii shchodo zmitsnennia liudskoho kapitalu na rivni terytorialnoi hromady [Suggestions for Strengthening Human Capital at the Level of Territorial Community]. Retrieved from: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/160/4739/9950-1?inline=1>

10. Dzvinchuk, D. I., & Bursa, O. I. (2024). Liudskyi kapital yak vyznachalniy chynnyk rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Human Capital as a Determining Factor in the Development of Territorial Communities in Ukraine]. *Ekspert: Paradigmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 1(29), 15–23. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-15-23](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-15-23)

11. Zablodska, I. V., Khandii, O. O., Hrechana, S. I., & Kovalchuk, E. O. (2024). Ekonomichniy ta sotsialnyi rozvytok lokalnykh terytorii u voiennyi i povoennoi chas: efektyvnist, tryhery, predyktory, propozyitsii [Economic and Social Development of Local Areas During Wartime and Post-War Period: Efficiency, Triggers, Predictors, Proposals]. *Akademichni vizii*, 33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13253526>

12. Zablodska, I., Hrechana, S., & Sieriebriak, K. (2024). Methodical Tools for Assessing the Socio-Economic Efficiency of Restoring the Recovery. In *Territorial Development: Strategic Context* (pp. 322–359). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-13>

13. Kostiuchenko, T., & Volosevych, I. (2024). Vplyv viiny na molod v Ukraini [Impact of the War on Youth in Ukraine]. *Info Sapiens. Doslidzhennia [Research]*, 84 s. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024>

14. Shpykuliak, O. H., Rusan, V. M., Kurylo, L. I., Pavlyk, P. V., & Rozhon, I. Y. (2010). Orhanizatsiini formy i metody innovatsiinoi diialnosti u rozvytku ahrarynoi sfery ekonomiky [Organizational Forms and Methods of Innovative Activities in the Development of the Agricultural Sector of the Economy]. *Ekonomika APK*, 12, 119–124.

15. Shpykuliak, O., & Sakovska, O. (2020). Agricultural Cooperation as an Innovation for Rural Development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(3), 183–189. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-183-889>

16. Balaniuk, I., Kozak, I., Balaniuk, S., Kozak-Balaniuk, I., Sas, L., & Shelenko, D. (2021). The Role of United Territorial Communities in the Functioning of Agricultural Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(1), 52–66. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.05>

17. Matkovskiy, P. Ye., Shelenko, D. I., & Levandivskiy, O. T. (2023). Kooperatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv na osnovi yikh zemelnogo ta innovatsiino-investytsiynoho resursnoho potentsialu [Cooperation of Agricultural Enterprises Based on Their Land and Innovation-Investment Resource Potential]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, 2(39), 37–40. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-6>

18. Sas, L. S., Shelenko, D. I., Matkovskiy, P. Ye., & Balaniuk, I. F. (2019). Innowacyjne technologie modernizacii produkci w przedsiębiorstwach rolnych w Ukrainie [Innovative Technologies for Modernizing Production in Agricultural Enterprises in Ukraine]. *International Independent Scientific Journal*, 7, 7–11. Retrieved from: http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2640/1/%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d0%be%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%bc%d0%b0%20IISJ_7-7-11%20%282%29.pdf

19. Vasylichenko, S. M., & Mykhailyshyn, L. I. (2024). Analiz yakosti investytsiynykh pasportiv terytorialnykh hromad Prykarpattia [Analysis of the Quality of Investment Passports of Territorial Communities of Prykarpattia]. *Rehionalna Ekonomika*, 2(18), 31–46. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.31-46>



20. Kuropas, I. (n.d.). Investytsiini pasporty hromad yak instrument staloho ekonomichnoho rozvytku [Investment Passports of Communities as a Tool for Sustainable Economic Development]. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=investytsijni-pasporty-hromad-yak-instrument-staloho-ekonomichnoho-rozvytku>

21. Zhalilo, Ya. A., Bakhur, N. V., Holovka, A. A., et al. (2023). Terytorialno-orientovani mekhanizmy stymuliuвання investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy [Territorial-Oriented Mechanisms for Stimulating Investment in Post-War Recovery in Ukraine]. In *Analitichna Dopovid* [Analytical Report] (p. 78). Kyiv: NISD. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.09>

22. Nechayeva, I. A., & Lavrinenko, V. O. (2020). Suchasnyi stan investuvannya v ekonomiku zaporizkoho rehionu v konteksti zmitsnennia yoho sotsialno-ekonomichnoi bezpeky [Current State of Investment in the Economy of the Zaporizhzhia Region in the Context of Strengthening Its Socio-Economic Security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 152–158. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.152>

23. Hordiienko, V. P., & Dzholos, T. V. (2017). Innovatsiino-investytsiina bezpeka yak faktor staloho rozvytku [Innovation-Investment Security as a Factor of Sustainable Development]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, 5(10), 8–14.

24. Romanko, S. (2023). Zeleni robochi mistsia: shans dlia Ukrainy na vidnovlennia ta rozvytok [Green Jobs: A Chance for Ukraine for Recovery and Development]. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/24/705786/>

25. Fedorova, Kh. (2024). Trend na “zeleni” data-tsentry u sviti: chomu i yak biznes investuie v ekoryshennia [The Trend Towards Green Data Centers Worldwide: Why and How Businesses Invest in Eco-Solutions]. Retrieved from: <https://hub.kyivstar.ua/articles/trend-na-zeleni-data-czentry-u-sviti-chomu-i-yak-biznes-investuye-v-ekoryshennia>

26. Usenko, Yu. (2024). Enerhetychnyi perekhid – vyklyky dlia rivnykh mozhlyvostei [Energy Transition – Challenges for Equal Opportunities]. Retrieved from: <http://sdia.org.ua/enerhetychnyi-perekhid-vyklyky-dlia-rivnykh-mozhlyvostei/>

27. Krynytskyi, K., Sakalyuk, D., Luk'ianyk, M., Savitskyi, O., Luk'ianova, M., Usenko, Yu., Kysil, O., Konechenkova, A., Karpenko, O., & Berni, Sh. (2024). Rishennia dlia “zelenoho” enerhetychnoho vidnovlennia hromad: ekspertni dumky [Solutions for "Green" Energy Recovery of Communities: Expert Opinions]. In *Putivnyk dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia i orhanizatsii, yaki pratsiuiut nad vidnovlenniam Ukrainy* [Guide for Local Self-Government Bodies and Organizations Working on Ukraine's Recovery]. Kyiv: Greenpeace. Retrieved from: https://www.greenpeace.org/static/planet4-ukraine-stateless/2024/10/bed947e5-%D0%93%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BF%D1%96%D1%81_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

28. Andrusyevych, A., Andrusyevych, N., Kozak, Z., Ptashnyk, I., & Romanko, S. (2023). Zeleni robochi mistsia i povoenna vidbudova Ukrainy [Green Jobs and Post-War Reconstruction of Ukraine]. In *Analitichna zapyska* [Analytical Note]. *Razom We Stand & Suspilstvo i Dovkillya* [Society and Environment]. Retrieved from: Зелені робочі місця і повоєнна відбудова України - Суспільство і довкілля

29. WPR24.pl. . (2024). Jakie inwestycje w Grodzisku Mazowieckim w 2024 r.? [What Investments in Grodzisk Mazowiecki in 2024?]. Retrieved from: <https://www.wpr24.pl/>



УДК 316.46.058.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-955-967](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-955-967)

Світлична Вікторія Юріївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків, тел.: (097) 265-75-58, <https://orcid.org/0000-0002-5135-0006>.

Александрова Світлана Анатоліївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, тел.: (057) 707-31-56, <https://orcid.org/0000-0001-9842-436X>.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТЕХНІК МАНІПУЛЯТИВНОГО ВПЛИВУ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Анотація. Досліджуються питання маніпулятивного впливу в процесі здійснення ділових комунікацій підприємств сфери гостинності.

Метою роботи виступає узагальнення наявних методичних підходів щодо процесів здійснення маніпулятивних процесів під час організації ділових комунікативних заходів готельно-ресторанних підприємств.

У роботі розкриваються аспекти розповсюдження у сучасному світі такого явища як маніпуляції. Аналізуються актуальні аспекти щодо активного застосування маніпуляцій у сфері ділової та повсякденної комунікації, а також у рекламній справі, політичних заходах та роботі засобів масової комунікації.

Автори зазначають існуючу проблему: через розповсюдження маніпуляцій під час комунікації відбувається втрата довірчих відносин, погіршується репутація закладів сфери гостинності та знижується рівень лояльності клієнтів.

Наводиться авторське визначення маніпулятивного впливу в межах ділових комунікацій підприємств індустрії гостинності. Воно представляє собою усвідомлений та цілеспрямований комунікативний вплив, спрямований на опосередковане керування когнітивними процесами, поведінковими реакціями та світоглядними орієнтирами співрозмовника.

Автори аналізують принципові характеристики маніпулятивного впливу в межах ділових комунікацій. А також підкреслюють, що основною метою маніпулятора є не лише забезпечення бажаного для нього результату взаємодії, а й зміна сприйняття ситуації, рішень або стратегій поведінки опонента відповідно до власних інтересів.

У статті запропоновано перелік технік маніпулятивного впливу в процесі здійснення ділових комунікацій підприємств сфери гостинності, а їхні механізми впливу та наслідки.



Автори формують висновок, що чотирма джерелами маніпулювання виступають: визначення поведінки людини її потребами; у кожної людини є свої «вразливі» місця; схильність всіх людей до певних захоплень і пристрастей; дотримання більшістю відповідних встановлених норм і традицій.

У статті запропоновано відповідні способи уникнення маніпуляцій та ефективного протистояння їм.

У роботі підкреслюється, що інтеграція зазначених методів запобігання маніпулятивним впливам у систему ділових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу сприяє зниженню ризиків прихованого психологічного тиску, підвищенню ефективності професійної взаємодії та забезпеченню стійкості корпоративної етики.

Ключові слова: гостинність, комунікації, спілкування, маніпуляції, маніпулятивний вплив, ділові комунікації, репутація, імідж.

Svitlychna Viktoriia Yuriyivna PhD of economic science, Associate professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, tel: (097) 265-75-58, <https://orcid.org/0000-0002-5135-0006>.

Aleksandrova Svitlana Anatoliivna PhD of pedagogical science, Associate professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, tel: (057) 707-31-56, <https://orcid.org/0000-0001-9842-436X>.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF MINIMIZING MANIPULATIVE INFLUENCE IN THE PROCESS OF BUSINESS COMMUNICATIONS OF HOSPITALITY ENTERPRISES

Abstract. The article explores the issue of manipulative influence in the process of business communications within hospitality enterprises.

The aim of the study is to summarize the existing methodological approaches to the implementation of manipulative processes during the organization of business communication events in the hotel and restaurant industry.

The paper examines the widespread phenomenon of manipulation in the modern world. It analyzes relevant aspects of the active application of manipulative techniques in business and everyday communication, as well as in advertising, political events, and mass media operations.

The authors highlight an existing problem: the spread of manipulative practices in communication leads to a loss of trust, a deterioration in the reputation of hospitality establishments, and a decline in customer loyalty.

An original definition of manipulative influence within business communications in the hospitality industry is provided. It is described as a deliberate and targeted communicative impact aimed at indirectly controlling the cognitive processes, behavioral reactions, and worldview orientations of the interlocutor.



The authors analyze the fundamental characteristics of manipulative influence in business communications. They emphasize that the primary goal of a manipulator is not only to achieve a desired outcome in interaction but also to alter the opponent's perception of the situation, decision-making, or behavioral strategies to align with their own interests.

The article presents a list of manipulative influence techniques used in business communications within hospitality enterprises, as well as their mechanisms and consequences.

The authors conclude that four main sources of manipulation exist: human behavior is determined by their needs; every individual has their own "vulnerable" points; all people have certain passions and interests; most individuals adhere to established norms and traditions.

The article suggests ways to avoid manipulation and effectively counteract it.

The study underscores that integrating these methods of preventing manipulative influence into the system of business communications in the hospitality industry helps reduce the risks of covert psychological pressure, enhances professional interaction efficiency, and ensures corporate ethics sustainability.

Keywords: hospitality, communication, interaction, manipulation, manipulative influence, business communication, reputation, image.

Постановка проблеми. Економічні суб'єкти сфери гостинності відіграють ключову роль у функціонуванні економічного механізму кожної країни, оскільки їхня діяльність має комплексний вплив на розвиток інших галузей господарської системи. Успішне функціонування підприємств індустрії гостинності спричиняє мультиплікативний ефект, стимулюючи економічну активність у суміжних сферах, зокрема в туризмі, транспортній інфраструктурі, торгівлі та виробництві товарів і послуг.

Одним із визначальних чинників забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності є формування ефективної системи ділових комунікацій. Налагодження якісної комунікаційної взаємодії сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів, покращенню корпоративного іміджу та формуванню стійких партнерських відносин. Водночас важливим аспектом удосконалення комунікативних процесів є усунення негативного впливу маніпулятивних практик, які можуть спотворювати об'єктивність ділових відносин, спричиняти втрату довіри з боку споживачів, а також підірвати репутацію підприємств.

З огляду на це, вивчення сутнісних характеристик маніпулятивних процесів у ділових комунікаціях, аналіз їхніх ключових ознак та механізмів впливу, а також пошук ефективних методів мінімізації маніпуляцій у сучасному бізнес-середовищі набуває особливої актуальності. Інтеграція науково обґрунтованих підходів до протидії маніпулятивному впливу в систему управління комунікаціями підприємств сфери гостинності сприятиме



підвищенню рівня прозорості бізнес-процесів, зміцненню довгострокових клієнтських відносин та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення сутності, особливостей маніпулятивних процесів та наслідків їх впливу присвячено дослідження таких вчених, як: Голуб З., Задорожна І., Засекіна Л., Калита А., Карпенко М., Крикун В., Левицька І., Федорченко В., Хом'як А., Христенко О., Чабак Л. та багатьох інших [1-10]. З урахуванням вагомого внеску вчених у питання сутності маніпуляцій, слід зазначити, що подальшого розвитку потребують питання виробки шляхів нейтралізації негативного впливу цього явища на сферу ділових комунікацій підприємств сфери гостинності.

Метою статті виступає узагальнення наявних методичних підходів щодо процесів здійснення маніпулятивних процесів під час організації ділових комунікативних заходів готельно-ресторанних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний світ характеризується надзвичайно високим рівнем інформаційного навантаження із використанням різноманітних комунікативних технологій. Одним із видів таких технологій є маніпуляція. І це явище стало повсякденною характеристикою сучасного життя. Як засіб психологічного впливу маніпулятивний вплив найшов своє активне застосування у сфері ділової та повсякденної комунікації, а також у рекламній справі, політичних заходах та роботі засобів масової комунікації. Широке використання інструментів маніпулятивного впливу в процесі комунікацій у сучасному світі спричинило зростання інтересу до питань щодо допустимості маніпулятивного впливу на людину, а також до методів протидії та захисту від маніпуляцій.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу маніпулятивні комунікативні дії можуть проявлятися як у внутрішній, так і у зовнішній взаємодії, формуючи складний комунікативний ландшафт, що впливає на всіх учасників процесу. У внутрішньому контексті вони здатні порушувати гармонію робочих відносин, створюючи атмосферу недовіри серед персоналу, що, у свою чергу, негативно позначається на якості обслуговування, мотивації працівників та їхній професійній ефективності. Зовнішній аспект маніпулятивного впливу спрямований переважно на клієнтів та партнерів, зумовлюючи виникнення ситуацій, у яких споживачі можуть бути введені в оману щодо якості, вартості або унікальності послуг, що надаються.

Наслідки таких практик є багаторівневими: хоча в короткостроковій перспективі маніпулятивні підходи можуть здаватися ефективними для підвищення прибутковості чи стимулювання певних поведінкових реакцій, у довгостроковій перспективі вони призводять до: руйнації довірчих відносин, деформації соціальної взаємодії, погіршення репутації закладів сфери гостинності та зниження рівня лояльності клієнтів та комунікативної етики. Систематичне використання маніпулятивних технологій у професійному середовищі може зумовлювати їхню поступову інтеграцію у сферу нефор-



мальних міжособистісних стосунків. Крім того, подібні тактики можуть викликати кризові ситуації, що вимагають додаткових ресурсів для відновлення іміджу та коригування негативного громадського сприйняття. Отже, усвідомлення ризиків, пов'язаних із маніпулятивними технологіями у готельно-ресторанному бізнесі, є важливим чинником для формування стійкої комунікативної політики, орієнтованої на прозорість, етичність та довгострокове партнерство. З урахуванням надзвичайного значення організації ефективних комунікацій в діяльності готельно-ресторанних підприємств актуалізуються і питання мінімізації маніпулятивних дій учасників комунікацій.

Сутність маніпулятивного впливу в межах ділових комунікацій підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як усвідомлений та цілеспрямований комунікативний вплив, спрямований на опосередковане керування когнітивними процесами, поведінковими реакціями та світоглядними орієнтирами співрозмовника. Ключовою характеристикою такого впливу є його прихований характер, що передбачає використання спеціальних психологічних, лінгвістичних та соціальних технологій для досягнення певних результатів, які залишаються прихованими від об'єкта впливу. Основною метою маніпулятора є не лише забезпечення бажаного для нього результату взаємодії, а й зміна сприйняття ситуації, рішень або стратегій поведінки опонента відповідно до власних інтересів. Ефективність маніпулятивного впливу безпосередньо корелює зі здатністю маніпулятора використовувати когнітивні та емоційні особливості об'єкту впливу.

Маніпуляцію відрізняють від інших видів комунікативних технологій такі відмінні характеристики (табл. 1). Ці риси підкреслюють тезу, що маніпуляція суперечить принципам відкритої та етичної взаємодії, особливо у сфері гостинності, де важливими факторами успішної діяльності є довіра, прозорість і взаємна повага між учасниками комунікативного процесу.

Таблиця 1

**Принципові характеристики маніпулятивного впливу
в межах ділових комунікацій**

Характеристика	Деталізація
1. Латентний психологічний вплив	приховане та непряме керування когнітивними процесами й поведінковими реакціями співрозмовника без його усвідомленої згоди
2. Інструментальне ставлення до особистості	індивід розглядається не як рівноправний партнер комунікації, а як засіб досягнення маніпулятором власних цілей
3. Асиметричність вигоди	прагнення маніпулятора отримати односторонній зиск або конкурентну перевагу без урахування інтересів іншої сторони
4. Експлуатація психологічної вразливості	використання прихованих механізмів впливу, орієнтованих на слабкі місця адресата (емоційні, когнітивні чи поведінкові фактори)



Характеристика	Деталізація
5. Непряме спонукання до дії	об'єкт маніпуляції здійснює певні вчинки, вважаючи їх власним усвідомленим вибором, хоча вони є результатом цілеспрямованого зовнішнього впливу
6. Перекладання відповідальності	адресат маніпуляції приймає на себе відповідальність за результати своїх дій, не усвідомлюючи, що вони були спровоковані стороннім втручанням
7. Високий рівень комунікативної компетентності маніпулятора	майстерність використання вербальних та невербальних технік впливу, досконале планування комунікативного процесу та точне прогнозування реакцій співрозмовника

**Джерело: складено автором*

У контексті ділових комунікацій сфери гостинності потреба у маніпулятивному впливі, що підтверджується психологічними дослідженнями, найчастіше зумовлена внутрішньою невпевненістю комунікатора, недостатньою вірою у власні професійні компетенції, а також неспроможністю вибудовувати довірливі стосунки з іншими учасниками комунікативного процесу. Такі чинники провокують прагнення до прихованого контролю над поведінкою співрозмовника замість формування відкритої, прозорої взаємодії. Маніпуляція, по суті, є антагоністичною до конструктивного ділового діалогу, в основі якого лежить щира комунікація, що передбачає вільне вираження професійних потреб, інтересів та емоцій.

Вірна ідентифікація маніпулятивних комунікацій у сфері гостинності є дуже важливою, оскільки своєчасне розпізнавання прихованого впливу дозволяє мінімізувати його негативні наслідки для ефективності управління, рівня довіри між працівниками та загального іміджу підприємства. Маніпулятивний вплив може призводити до спотворення інформації, створення конфліктних ситуацій та формування токсичного комунікативного середовища, що в довгостроковій перспективі негативно впливає на корпоративну культуру та лояльність клієнтів. Оскільки в індустрії гостинності особливого значення набувають прозорість взаємодії, щирість та високий рівень сервісу, виявлення маніпулятивних комунікацій дозволяє запобігти викривленню професійної етики та порушенню принципів чесної конкуренції.

Крім того, своєчасне розпізнавання маніпуляцій сприяє розвитку комунікативної компетентності персоналу, підвищенню їхньої стресостійкості та здатності ефективно реагувати на приховані форми впливу. Навички критичного аналізу комунікативних процесів дозволяють співробітникам не лише захищатися від маніпулятивного тиску, а й запобігати його поширенню у внутрішньо-корпоративному середовищі. Виявлення маніпуляцій також є важливим інструментом управління персоналом, оскільки дозволяє керівникам своєчасно втручатися в деструктивні ситуації, запобігаючи маніпулятивним спробам впливу на колективні рішення чи організаційні процеси.



Здатність своєчасно ідентифікувати маніпуляції є ключовою умовою забезпечення прозорості, етичної та ефективної комунікації в сфері гостинності.

Маніпуляція у сфері гостинності є одним із інструментів впливу на поведінку клієнтів і співробітників з метою досягнення комерційних або управлінських цілей. Вона базується на психологічних механізмах, що змушують людину приймати певні рішення, не завжди усвідомлюючи їхню раціональність. Найбільш поширеними техніками маніпулятивного впливу в процесі здійснення ділових комунікацій підприємств сфери гостинності виступають такі (рис. 1).



Рис. 1. Перелік технік маніпулятивного впливу в процесі здійснення ділових комунікацій підприємств сфери гостинності

*Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 7]

Розглянемо кожну з наведених маніпулятивних технік, проаналізувавши їхні механізми впливу та наслідки.

1) Маніпуляція на «правилах пристойності» заснована на використанні соціальних норм, через які людині важко відмовити. В даному випадку працює такий механізм: використання соціальних очікувань → бажання відповідати нормам → прийняття нав'язаного рішення. Так, наприклад, офіціант приносить найдорожче вино та каже: «Це традиція – наш заклад пропонує гостям вашого рівня найкраще». Гість не хоче виглядати невихованим і погоджується.



2) Маніпуляція шляхом перекручування фактів передбачає надання спотвореної або вибіркової інформації, яка змушує людину приймати рішення на основі неправдивих даних. Типовий приклад: адміністратор готелю стверджує, що всі стандартні номери зайняті (хоча це не так) заради того, щоб продати дорожчий варіант. Або: офіціант стверджує, що деякі страви з меню тимчасово недоступні (хоча вони є в наявності), щоб запропонувати гостю дорожчу альтернативу або страву, яку потрібно швидше реалізувати через термін зберігання.

3) Маніпуляція «тиск часу» базується на створенні штучного дефіциту часу або когнітивному упередженні «ефект терміновості» («urgency effect»). Людина схильна приймати рішення швидше, коли їй здається, що можливість буде втрачена. Тут спрацьовує такий механізм: створення відчуття терміновості → зниження здатності до критичного аналізу інформації → прийняття імпульсивного рішення. Цей метод застосовується в ситуаціях, коли іншими засобами неможливо схилити людину до прийняття рішення на вигідних для маніпулятора умовах. Посилаючись на обмеженість часу, маніпулятор змушує іншу сторону діяти відповідно до його сценарію. Ключовими ознаками такої маніпуляції є прискорений темп мовлення, емоційна насиченість, активна жестикуляція та використання численних порівнянь. У результаті створюється ілюзія, що запропоноване рішення не просто оптимальне, а єдино можливе. Типовими прикладами такої маніпуляції є акції на кшталт «щасливих годин» – наприклад, рекламні повідомлення: «Тільки зараз і тільки у нас ви можете замовити це блюдо меню за неймовірною знижкою!» або готельний адміністратор повідомляє гостю, що останній номер за акційною ціною доступний лише протягом наступних 10 хвилин. Відчуття дефіциту спонукає гостя швидко забронювати номер, не маючи часу перевірити альтернативні варіанти.

4) Маніпуляція невпевненістю у собі заснована на використанні когнітивного дисонансу та ефекту «авторитетного голосу». Людина, яка сумнівається у власному виборі, більш схильна довіряти зовнішнім оцінкам. І маніпулятори використовують такий механізм: викликання сумнівів щодо компетентності → зниження впевненості в ухваленому рішенні → готовність прийняти альтернативний варіант, запропонований маніпулятором. Наприклад, офіціант, почувши замовлення гостя, запитує: «Ви впевнені? Це досить незвичний вибір, більшість клієнтів обирає іншу страву». Гість, щоб уникнути помилки, змінює замовлення на рекомендоване, хоча воно може бути дорожчим.

5) Маніпуляція страхом базується на інстинктивному механізмі уникнення ризиків. Люди схильні ухвалювати рішення, спрямовані на зниження потенційних загроз, адже створює захисний механізм: створення уявної загрози → посилення емоційного стану → прийняття захисного рішення, вигідного маніпулятору. Типовим прикладом є: менеджер ресторану



говорить офіціанту: «Якщо ви не зможете продати десять порцій нашої нової страви сьогодні, це вплине на вашу премію». Офіціант, побоюючись втратити бонус, активно просуває страву клієнтам, навіть якщо вона не відповідає їхнім вподобанням.

6) Маніпуляція почуттям жалю шляхом «активації» почуття емпатії, що спонукає людину до альтруїстичних дій на користь маніпулятора. Відбувається це наступним чином: викликання емоційного співпереживання → почуття обов'язку допомогти → прийняття рішення на користь маніпулятора. Характерний приклад: офіціант каже гостю: «Я сьогодні працюю останній день, і моя зарплата залежить від чайових». Гість, відчуваючи співчуття, залишає вищу винагороду, ніж планував.

7) Маніпуляція почуттям провини використовує психологічний прийом: людина відчуває моральний дискомфорт, коли здається, що вона діє неправильно, що спонукає її компенсувати цей стан через угоду з маніпулятором. Наприклад: менеджер каже гостю, який хоче скасувати бронювання: «Ми підготували для вас спеціальний номер, а персонал уже все налаштував. Було б неприємно залишити нас із втраченою бронню». Гість, відчуваючи провину, вирішує не скасовувати бронювання.

8) Маніпуляція почуттям гордості ґрунтується на ефекті статусності: люди прагнуть бути сприйнятими як успішні, особливо в соціальних контекстах. І цьому «вдало допомагає» такий механізм: апеляція до почуття власної значущості → прагнення підтвердити статус → прийняття рішення, яке підкреслює престиж. Яскравий приклад: сомельє каже клієнту: «Це вино обирають лише справжні знавці». Гість, щоб відповідати цьому образу, замовляє дорожчий напій.

9) Маніпуляція шляхом використання слів-«монстрів» здійснюється за рахунок використання маніпулятором специфічних термінів, незрозумілих об'єкту маніпуляцій, а у останнього, через небезпеку здатися некомпетентним, не вистачає сміливості уточнити, що ці терміни позначають. Така маніпуляція базується на невпевненості клієнта у своєму розумінні професійної лексики.

Типовим прикладом є наступний: офіціант пропонує гостю ресторану: «Чи бажаєте спробувати наше ексклюзивне шато-бріан з ароматним трюфельним соусом? Це справжня перлина нашого меню. Це особливий вид філе міньйон, приготований із застосуванням сучасних методів су-ві. Всі наші VIP-клієнти обожають його, і він створює особливий кулінарний досвід». Отже, офіціант намагається переконати гостя зробити дорожчий вибір, використовуючи незрозумілі терміни та акцентуючи увагу на їх елітності. Або, ще така властива ресторанам ситуація: гість уточнює: «Чому я чекаю своє замовлення вже понад годину?» і отримує відповідь офіціанта: «Ваш стейк готується за методом су-ві, що передбачає повільне приготування при низькій температурі для максимального збереження соковитості та аромату. Це займає трохи більше часу, але результат вартий очікування!». У цьому випадку



офіціант намагається зняти відповідальність за затримку, наголошуючи на складності та високій якості страви.

Отже, наведені маніпулятивні техніки підтверджують такий факт, що чотирма джерелами маніпулювання виступають:

- визначення поведінки людини її потребами;
- у кожної людини є свої «вразливі» місця;
- схильність всіх людей до певних захоплень і пристрастей;
- дотримання більшістю відповідних встановлених норм і традицій.

Тим не менш, ще раз можна пересвідчитися – маніпулятивні техніки є потужним засобом впливу, але їх застосування вимагає етичного підходу, особливо у сфері гостинності, де довіра клієнта є ключовою.

Для мінімізації ризику потрапляння під вплив маніпулятивних технік у процесі ділової комунікації необхідно володіти відповідними знаннями щодо механізмів маніпуляції та впроваджувати ефективні стратегії їх нейтралізації. Високий рівень комунікативної компетентності, критичне мислення та здатність до оперативного аналізу ситуації є ключовими чинниками протидії маніпулятивному впливу.

З огляду на це, до основних методів уникнення маніпуляцій та їхнього ефективного нівелювання належать:

1. Раціональний аналіз і перевірка фактів, тобто критичне осмислення отриманої інформації, перевірку її достовірності та співставлення з об'єктивними даними. Завдяки такому прийому можна уникнути впливу дезінформації, упереджень та вибіркової подачі фактів, що є основними інструментами маніпуляторів.

2. Усунення простору для прихованих підтекстів має на увазі прагнення до прозорості, чіткої та конкретної комунікації. В даному випадку використання чітких формулювань, уникнення двозначностей та уточнення деталей сприяє зменшенню ймовірності маніпулятивного викривлення інформації.

3. Формування автономності вибору спрямоване на усвідомлення власних цінностей, потреб і пріоритетів, що дозволяє уникнути нав'язаних рішень. Володіння необхідною інформацією, незалежне прийняття рішень та уникнення поспішних висновків є ефективними інструментами у боротьбі з маніпуляціями.

4. Використання техніки тактичної відмови передбачає вміння делікатно, але впевнено відмовитися від пропозицій чи дій, що містять потенційну маніпулятивну загрозу. Це може бути реалізовано шляхом аргументованого заперечення, зміни теми розмови або застосування стратегій психологічного дистанціювання.

5. Контроль емоційного стану – є важливим аспектом протидії маніпулятивному впливу, оскільки маніпулятори часто апелюють до емоційної сфери, використовуючи страх, провину, співчуття чи агресію. Усвідомлення власних емоцій, їхній контроль та застосування раціональних підходів до оцінки



ситуації дозволяє зменшити ймовірність прийняття рішень під впливом емоційного тиску.

6. Використання методів контрманіпуляції передбачає застосування технік, які нейтралізують маніпулятивний вплив, таких як прояснення мотивів співрозмовника, перенаправлення розмови у раціональне русло, використання технік активного слухання або методів софістики.

Інтеграція зазначених методів запобігання маніпулятивним впливам у систему ділових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу сприяє зниженню ризиків прихованого психологічного тиску, підвищенню ефективності професійної взаємодії та забезпеченню стійкості корпоративної етики. Застосування цих методів дозволяє учасникам ділових комунікацій у сфері гостинності зберігати контроль над комунікативними процесами, що, у свою чергу, сприяє підтриманню чесного та відкритого інформаційного обміну. Впровадження стандартів прозорості взаємодії, а також підвищення рівня обізнаності персоналу щодо механізмів маніпулятивного впливу є важливими чинниками формування відповідальної корпоративної культури. Це не лише мінімізує ймовірність виникнення етичних конфліктів, а й створює умови для розвитку довіри як всередині колективу, так і у взаємодії з клієнтами та партнерами.

Висновки. Підсумовуючи, варто наголосити, що запобігання застосуванню маніпулятивних технологій у діяльності підприємств сфери гостинності є одним із ключових чинників зміцнення їхніх ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої репутації. Забезпечення прозорості та етичності ділових комунікацій відіграє важливу роль у підтримці стратегічного розвитку підприємств, сприяючи довгостроковій лояльності клієнтів і партнерів. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є аналіз та оцінка ефективності методів запобігання маніпулятивним впливам у діловій комунікації, що дозволить удосконалити комунікативні стратегії підприємств гостинності та підвищити рівень їхньої адаптивності до сучасних умов ринку.

Література:

1. Калита А. А. Маніпуляція в мовленнєвій комунікації : монографія / А. А. Калита, О. В. Клименюк, Л. І. Тараненко. К.: Тропеа, 2024. 184 с.
2. Крикун В. Поняття «маніпулювання»: сутність та контексти. *Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого*. 2022. Том 2 (53). С.34–45. DOI: 10.21564/2663-5704.53.258162.
3. Калита А. А., Клименюк О. В., Тараненко Л. І. Механізми маніпулятивного впливу публічного мовлення на аудиторію. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Германістика та міжкультурна комунікація*. 2023. № 1. С. 143–149. DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2663-3426/2023-1-20>.
4. Хом'як А., Кліш П. Вплив маніпулятивних дій на міжособистісне спілкування. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2014. № 7. С. 119–124.





5. Федорченко В. І., Звягольська І. М., Полянська В. П., Дерев'янка Т. В., Боброва Н. О. Емоційний інтелект та маніпуляції в навчальному процесі. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2023. Випуск 1 (81). Том 23. С.159–162. DOI: 10.29254/2077-4214-2022-2-1-164-362-366.

6. Засєкіна Л. В., Пастрик Т. В. Основи психології та міжособове спілкування: навч. посіб. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. 184 с.

7. Маніпуляції в процесі ділової комунікації та під час ведення переговорів: навч.-метод. посібник / Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ. п-в, установ і орг.; Уклад.: Чабак Л.А. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2018. 11 с.

8. Левицька І. М. Маніпуляція у міжособистісній взаємодії: поняття та зміст. *Вісник Національного університету оборони України: Питання психології*. 2019. № 6 (43). с. 212–216.

9. Голуб З. Д. Розроблення формальних моделей для автоматизації виявлення інформаційно-психологічної маніпуляції: Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр./ Київський нац. університет будівництва і архітектури. 2018. Вип. 34. С. 85–91.

10. Задорожна І. Д. Позитивна маніпуляція як запорука ефективного менеджменту. *Студентський вісник НУВГП: зб. наук. праць*. 2021. Вип. 2 (16). С. 49–51.

11. Христенко О. В., Овсієнко А. Ю. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 2 (35). С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-18>.

12. Карпенко М. П. Суть поняття «маніпуляція», її характеристика та методи нейтралізації. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2018. Вип. 45. С. 26–34.

References:

1. Kalyta A. A. Manipuliatsiia v movlennievii komunikatsii [Manipulation in speech communication] : monohrafiia – monograph. Kyiv: Tropea, 2024. 184 s. [in Ukrainian].

2. Krykun V. Poniattia «manipuliuvannia»: sutnist ta konteksty [The concept of «manipulation»: essence and contexts]. *Visnyk NIuU imeni Yaroslava Mudroho – Bulletin of the Yaroslav the Wise New Law University*. 2022. Volume 2 (53). S. 34–45. DOI: 10.21564/2663-5704.53.258162 [in Ukrainian].

3. Kalyta A. A, Klymeniuk O. V., Taranenko L. I. Mekhanizmy manipulyativnoho vplyvu publichnoho movlennia na audytoriiu [Mechanisms of manipulative influence of public speaking on the audience]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Hermanistyka ta mizhkulturna komunikatsiia – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series German Studies and Intercultural Communication*. 2023. Volume 1. S. 143–149. DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2663-3426/2023-1-20> [in Ukrainian].

4. Khomiak A., Klish P. Vplyv manipulyativnykh dii na mizhosobystisne spilkuвання [The influence of manipulative actions on interpersonal communication]. *Naukovyi visnyk Skhidnoieuropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*. 2014. Volume 7. S. 119–124. [in Ukrainian].

5. Fedorchenko V. I., Zviaholska I. M., Polianska V. P., Derevianko T. V., Bobrova N. O. Emotsiynyi intelekt ta manipuliatsii v navchalnomu protsesi [Emotional intelligence and manipulations in the educational process]. *Aktualni problemy suchasnoi medytsyny – Current problems of modern medicine*. 2023. Volume 1 (81). Issue 23. S. 159–162. DOI: 10.29254/2077-4214-2022-2-1-164-362-366 [in Ukrainian].

6. Zasiiekina L. V., Pastryk T. V. Osnovy psykholohii ta mizhosobove spilkuвання [Fundamentals of psychology and interpersonal communication: a textbook]: navch. posib – tutorial. Lutsk: Skhidnoievroп. nats. un-t im. Lesi Ukrainky, 2013. 184 s. [in Ukrainian].



7. Manipuliatsii v protsesi dilovoi komunikatsii ta pid chas vedennia perehovoriv [Manipulations in the process of business communication and during negotiations]: navch.-metod. posibnyk / Chernih. tsentr perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzh. vlady, mistsevoho samovriaduvannia, derzh. p-v, ustanov i orh.; Uklad.: Chabak L.A. Chernihiv: Siverskyi tsentr pisliadyplomnoi osvity – Siverskyi Center for Postgraduate Education, 2018. 11 s. [in Ukrainian].

8. Levytska I. M. Manipuliatsiia u mizhosobystisnii vzaiemodii: poniattia ta zmist [Manipulation in interpersonal interaction: concept and content]. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy: Pytannia psykholohii – Bulletin of the National Defense University of Ukraine: Issues of Psychology. 2019. № 6 (43). S. 212–216. [in Ukrainian].

9. Holub Z. D. Rozroblennia formalnykh modelei dlia avtomatyzatsii vyivlennia informatsiino-psykholohichnoi manipuliatsii [Development of formal models for automating the detection of informational and psychological manipulation]: Upravlinnia rozvytkom skladnykh system: zb. nauk. pr. / Kyivskyi nats. universytet budivnytstva i arkhitektury. 2018. Volume 34. S. 85–91. [in Ukrainian].

10. Zadorozhna I. D. Pozytyvna manipuliatsiia yak zaporuka efektyvnoho menedzhmentu [Positive manipulation as a guarantee of effective management]. Studentskyi visnyk NUVHP: zb. nauk. Prats. 2021. Volume 2 (16). S. 49–51. [in Ukrainian].

11. Khrystenko O. V., Ovsienko A. Yu. Vykorystannia psykholohichnykh manipulyativnykh tekhnolohii v upravlinni personalom pidpriemstva [The use of psychological manipulative technologies in the management of the enterprise's personnel]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economics, Business and Management. 2022. Volume 2 (35). S. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-18> [in Ukrainian].

12. Karpenko M. P. Sut poniattia «manipuliatsiia», yii kharakterystyka ta metody neitralizatsii [The essence of the concept of «manipulation», its characteristics and methods of neutralization]. Zasoby navchalnoi ta naukovo-doslidnoi roboty – Tools for educational and research work. 2018. Volume 45. S. 26–34. [in Ukrainian].



УДК: 339.138:004.67

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-968-988](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-968-988)

Станіславик Олена В'ячеславівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, , тел.: (067) 133-18-17, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>.

Коваленко Олександр Михайлович доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, тел. (097) 598-89-06, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>.

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ КАНАЛИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті розглянуто сучасні маркетингові комунікаційні канали в цифровій економіці, їхні основні тенденції розвитку, ефективність та перспективи застосування. Проаналізовано зміну споживчих поведінкових моделей під впливом цифрових технологій та зростаючу необхідність адаптації бізнесу до нових комунікаційних стратегій. Особливу увагу приділено ролі соціальних мереж, контент-маркетингу, автоматизації маркетингових процесів та використанню штучного інтелекту у взаємодії зі споживачами.

Досліджено вплив персоналізованого контенту, big data-аналітики та алгоритмічного таргетингу на формування маркетингових стратегій компаній. Розглянуто методи оцінки ефективності маркетингових комунікаційних каналів на основі конкретних показників та інструментів цифрової аналітики. Наведено порівняльний аналіз ефективності традиційних та цифрових каналів маркетингових комунікацій, а також розглянуто кейс-стаді успішних маркетингових кампаній у міжнародному бізнесі.

Окрему увагу приділено перспективам розвитку маркетингових комунікацій у цифровій економіці, зокрема впровадженню штучного інтелекту, технологій нейромаркетингу, автоматизації процесів та персоналізації контенту. Обговорено виклики, пов'язані з використанням персональних даних, питання балансу між ефективністю комунікацій та захистом приватності користувачів. Позначено вплив Web 3.0, блокчейну та метавсесвіту на подальшу еволюцію маркетингових комунікаційних стратегій.

Також акцентується увага на важливості комплексного підходу до побудови комунікаційних стратегій, що враховує поєднання цифрових і традиційних каналів у рамках омніканального середовища. Зазначено необхідність





гнучкого реагування бізнесу на зміни цифрового ландшафту, адаптації до нових технологій та очікувань споживачів, а також формування сталих комунікаційних практик, заснованих на етичних засадах і дотриманні принципів прозорості.

Результати дослідження дозволяють визначити ключові вектори розвитку маркетингових комунікацій у цифрову епоху та сформулювати рекомендації для бізнесу щодо вибору ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією.

Ключові слова: маркетингові комунікації, цифрова економіка, персоналізація контенту, соціальні мережі, штучний інтелект, автоматизація маркетингу, ефективність каналів, Web 3.0.

Stanislavyk Olena Viacheslavivna Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Management and Marketing, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odesa, tel.: (067) 133-18-17, <https://orcid.org/0000-0003-2481-9961>.

Kovalenko Oleksandr Mykhailovych Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of International Management and Innovations, Odessa Polytechnic National University, Odesa, tel.: (097) 598-89-06, <https://orcid.org/0000-0001-9702-2772>.

MODERN MARKETING COMMUNICATION CHANNELS IN THE DIGITAL ECONOMY: TRENDS, EFFICIENCY, PROSPECTS

Abstract. The article examines modern marketing communication channels in the digital economy, their main development trends, effectiveness and application prospects. The change in consumer behavioral patterns under the influence of digital technologies and the growing need for business adaptation to new communication strategies are analyzed. Particular attention is paid to the role of social networks, content marketing, automation of marketing processes and the use of artificial intelligence in interaction with consumers.

The impact of personalized content, big data analytics and algorithmic targeting on the formation of marketing strategies of companies is studied. Methods for assessing the effectiveness of marketing communication channels based on specific indicators and digital analytics tools are considered. A comparative analysis of the effectiveness of traditional and digital marketing communication channels is presented, and case studies of successful marketing campaigns in international business are also considered.

Particular attention is paid to the prospects for the development of marketing communications in the digital economy, in particular the implementation of artificial intelligence, neuromarketing technologies, process automation and content



personalization. The challenges associated with the use of personal data, the issue of the balance between the effectiveness of communications and the protection of user privacy are discussed. The impact of Web 3.0, blockchain and the metaverse on the further evolution of marketing communication strategies is noted.

Attention is also focused on the importance of a comprehensive approach to building communication strategies, which takes into account the combination of digital and traditional channels within the framework of an omnichannel environment. The need for flexible business response to changes in the digital landscape, adaptation to new technologies and consumer expectations, as well as the formation of sustainable communication practices based on ethical principles and adherence to the principles of transparency is noted.

The results of the study allow us to identify key vectors for the development of marketing communications in the digital age and formulate recommendations for businesses on choosing effective communication channels with the target audience.

Keywords: marketing communications, digital economy, content personalization, social networks, artificial intelligence, marketing automation, channel efficiency, Web 3.0.

Постановка проблеми. Сучасна цифрова економіка формує нові виклики для бізнесу, змінюючи традиційні підходи до маркетингових комунікацій. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, компанії змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових вимог ринку та поведінкових особливостей споживачів. Основним питанням, яке стоїть перед маркетологами, є вибір ефективних комунікаційних каналів, що дозволяють досягати максимальної взаємодії з клієнтами та забезпечувати високу рентабельність інвестицій у маркетинг.

Традиційні канали, такі як телебачення, друковані видання та зовнішня реклама, поступаються місцем цифровим платформам, що забезпечують персоналізовані та інтерактивні способи комунікації. Водночас, зростає роль соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукового просування та автоматизованих маркетингових рішень. Це зумовлює необхідність дослідження ефективності різних каналів та визначення найкращих стратегій їхнього застосування в цифровому середовищі.

Окрім цього, важливим аспектом є питання етики у використанні персональних даних для таргетингу, а також необхідність забезпечення конфіденційності інформації користувачів. Компанії стикаються з дилемою: як використати великі обсяги даних для персоналізації комунікацій та при цьому не порушити правові та етичні норми?

Таким чином, проблема дослідження полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку маркетингових комунікаційних каналів у цифровій економіці, оцінці їхньої ефективності та аналізі перспектив розвитку з урахуванням технологічних інновацій та змін у поведінці споживачів.





Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових комунікацій у цифровому середовищі активно досліджується науковцями останнім часом [1...14]. Значна увага приділяється аналізу змін у поведінці споживачів, викликаних цифровізацією, а також ефективності різних комунікаційних платформ.

Зокрема, дослідники зазначають, що традиційні маркетингові підходи поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем персоналізованим, інтерактивним та автоматизованим методам взаємодії з клієнтами. У своїх роботах науковці розглядають вплив соціальних мереж, інструментів пошукового маркетингу, штучного інтелекту та Big Data на ефективність маркетингових комунікацій.

Особливу увагу приділено концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), що передбачає узгоджене використання різних каналів для створення єдиної комунікаційної стратегії бренду. Окремі дослідження фокусуються на ефективності таких каналів, як відеомаркетинг, чат-боти, email-маркетинг, а також на впливі віртуальної та доповненої реальності на взаємодію з аудиторією.

Попри значний науковий доробок, залишаються аспекти, що потребують подальшого дослідження, зокрема питання етичних викликів у використанні персональних даних, проблеми регулювання цифрової реклами та впровадження маркетингових комунікацій у Web 3.0.

Крім того, незважаючи на значну увагу наукової спільноти до проблематики цифрових маркетингових комунікацій, комплексне розуміння їхнього впливу на ефективність бізнес-діяльності в умовах цифрової трансформації все ще формується. Існує потреба в систематизації актуальних каналів комунікацій, критичній оцінці їхньої результативності та виявленні найперспективніших напрямів їхнього розвитку з урахуванням новітніх технологічних трендів і змін у споживчій поведінці.

Метою статті є аналіз сучасних маркетингових комунікаційних каналів у цифровій економіці, оцінка їхньої ефективності та визначення перспектив подальшого розвитку. Дослідження спрямовано на висвітлення ключових трендів маркетингових комунікацій, таких як зростання ролі соціальних мереж, контент-маркетинг, автоматизація маркетингових процесів та впровадження штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Сучасні маркетингові комунікації відіграють ключову роль у процесі взаємодії між брендами та їхніми споживачами. В умовах цифрової економіки вони не лише допомагають доносити інформацію про товари та послуги, а й створюють можливості для формування довгострокових відносин, залучення клієнтів і зміцнення репутації компаній. Завдяки широкому використанню цифрових технологій маркетингові комунікації набули нового виміру, що зумовлює необхідність їхнього детального вивчення, аналізу основних підходів до класифікації та розгляду чинників, які визначають вибір відповідного комунікаційного каналу.



Маркетингові комунікації – це комплекс заходів, спрямованих на побудову ефективної взаємодії між компанією та її споживачами, що включає використання різноманітних каналів комунікації для інформування, переконання та утримання клієнтів. В умовах цифрової економіки маркетингові комунікації трансформуються під впливом нових технологій, що змінює способи донесення інформації, підхід до формування маркетингових стратегій та загальну ефективність рекламних кампаній.

Одним із ключових принципів маркетингових комунікацій у цифрову епоху є персоналізація контенту. Завдяки збору та аналізу великих даних (Big Data) компанії можуть формувати унікальні пропозиції для кожного клієнта, враховуючи його інтереси, поведінкові патерни та минулий досвід взаємодії з брендом. Цей підхід дозволяє значно підвищити залученість споживачів та покращити результати маркетингових кампаній.

Цифрові маркетингові комунікації суттєво відрізняються від традиційних комунікаційних каналів. Для більш глибокого розуміння сутності цих відмінностей доцільно провести порівняльний аналіз ключових характеристик традиційних та цифрових каналів маркетингових комунікацій (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційних та цифрових каналів маркетингових комунікацій

Критерій порівняння	Традиційні канали комунікацій	Цифрові канали комунікацій
1	2	3
Охоплення аудиторії	Широке, загальне охоплення без детального сегментування. Переважно спрямоване на масову аудиторію.	Точне таргетування аудиторії за демографічними, поведінковими та психографічними ознаками.
Персоналізація повідомлень	Практично відсутня. Повідомлення створюються для широкої аудиторії без урахування індивідуальних характеристик.	Високий рівень персоналізації завдяки Big Data, аналітиці поведінки користувачів та адаптивному контенту.
Інтерактивність	Односторонній зв'язок: компанія передає повідомлення, аудиторія його сприймає пасивно.	Двостороння комунікація: зворотний зв'язок у реальному часі, можливість діалогу, лайків, коментарів, миттєвих реакцій.
Вартість реалізації	Висока вартість розміщення (особливо ТБ та друк), фіксовані ціни за обсяг і розміщення.	Гнучка система бюджету, можливість встановлення денних лімітів, оплата за результат (CPC, CPA), оптимізація витрат.
Швидкість охоплення та впливу	Середня або повільна (залежно від медіа). Для друкованих ЗМІ та телебачення необхідна тривала підготовка.	Миттєве охоплення аудиторії, швидке поширення інформації, можливість запуску кампаній за лічені хвилини.



Продовження таблиці 1

1	2	3
Аналітика та вимірювання ефективності	Обмежені можливості: зазвичай використовуються опитування, рейтинги, інтерв'ю; результати отримують із затримкою.	Розширена аналітика в режимі реального часу (Google Analytics, Facebook Pixel, CRM), чіткі KPI: CTR, ROI, CPC, конверсії тощо.
Гнучкість та можливість корекції	Обмежена гнучкість. Після запуску кампанії змінити або адаптувати повідомлення майже неможливо.	Висока гнучкість: можливість корекції, A/B тестування, оперативна реакція на результати або зворотний зв'язок.
Довготривалий вплив	Часто створює емоційний ефект і запам'ятовуваність бренду через візуальні/аудіо елементи.	Вплив переважно ситуативний, але може бути сталим у разі використання персоналізованих стратегій і контенту з доданою цінністю для користувача.
Цільова релевантність	Низька релевантність – однакове повідомлення для всіх, незалежно від потреб.	Висока релевантність – повідомлення адаптоване під конкретні запити, інтереси та поточні дії користувача.
Рівень залученості аудиторії	Низький – споживач є пасивним реципієнтом.	Високий – користувач бере активну участь у комунікації, створює UGC (user-generated content), взаємодіє з брендом через реакції, репости, коментарі тощо.

Аналіз наведених у таблиці 1 параметрів свідчить про суттєві якісні переваги цифрових каналів комунікацій у контексті сучасного маркетингового середовища. Їхня ефективність базується не лише на технічних можливостях, а й на здатності забезпечувати індивідуалізований підхід до споживача, гнучке керування контентом та точне оцінювання результатів.

Водночас слід зазначити, що абсолютне домінування цифрових інструментів не завжди є оптимальним. У деяких випадках комбінування традиційних і цифрових каналів (омніканальний підхід) дозволяє досягти синергетичного ефекту, особливо в рамках інтегрованих маркетингових стратегій, де важливо поєднувати емоційний вплив із технологічною точністю. Саме це поєднання створює передумови для ефективної комунікації з аудиторією, що постійно змінюється під впливом цифровізації.

Сучасні підходи до класифікації маркетингових комунікацій базуються на різних концепціях та моделях, які враховують особливості цифрового середовища, зміну споживчих поведінкових моделей та еволюцію маркетингових технологій.

Одним із найбільш поширених підходів є концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC). Вона передбачає використання комплексного



підходу до управління всіма каналами комунікації компанії, що забезпечує узгодженість повідомлень, незалежно від платформи, де вони розміщуються. Завдяки такому підходу маркетингова стратегія стає більш ефективною, оскільки всі елементи комунікаційної системи працюють на досягнення єдиної мети – залучення та утримання клієнтів.

Ще одним важливим теоретичним підходом є модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), яка описує послідовність залучення клієнта до покупки. У цифровому середовищі ця модель адаптується з урахуванням багатоканальної взаємодії, персоналізації контенту та автоматизації комунікаційних процесів. Наприклад, реклама в соціальних мережах привертає увагу, таргетований email-маркетинг формує інтерес, персоналізовані рекомендації викликають бажання, а прості та зручні онлайн-інструменти сприяють швидкому здійсненню покупки.

Значну роль у цифрових маркетингових комунікаціях відіграє теорія зворотного зв'язку, яка підкреслює важливість активної взаємодії між брендом і клієнтом. У традиційному маркетингу процес комунікації був одностороннім – компанія доносила інформацію, а споживач її сприймав. Проте в цифровому середовищі цей процес став двостороннім: клієнти не лише отримують маркетингові повідомлення, а й активно реагують на них, залишають відгуки, діляться досвідом та формують громадську думку. Це створює нові виклики для компаній, які повинні вміти оперативно реагувати на відгуки, аналізувати поведінкові дані та адаптувати свої маркетингові стратегії до змін ринку.

Вибір оптимального маркетингового комунікаційного каналу є стратегічним рішенням, яке визначає ефективність маркетингової кампанії. При ухваленні такого рішення необхідно враховувати певні ключові фактори.

По-перше, соціально-демографічні характеристики аудиторії відіграють важливу роль у виборі комунікаційного каналу. Наприклад, молодіжна аудиторія активніше взаємодіє із брендами через соціальні мережі та мобільні додатки, тоді як старші покоління можуть більше довіряти email-маркетингу або традиційним засобам масової інформації.

По-друге, важливим є характеристика товару або послуги. Наприклад, для просування технологічних продуктів ефективними є відеоогляди, демонстрації та інтерактивний контент, що дозволяє споживачам оцінити функціональність товару. У той же час для роздрібної торгівлі або сфери послуг можуть бути більш результативними email-розсилки, соціальні мережі або контент-маркетинг.

По-третє, вплив інтерактивності, доступності та швидкості комунікації. Сучасні споживачі очікують миттєвої реакції на свої запити, тому компанії повинні забезпечувати зручні та оперативні комунікаційні канали. Чат-боти, голосові помічники та месенджери стають незамінними інструментами у взаємодії зі споживачами, оскільки дозволяють швидко відповідати на запити клієнтів та надавати персоналізовані пропозиції.



Маркетингові комунікації в цифровій економіці набули нового значення, адже завдяки технологічним досягненням компанії можуть гнучко адаптувати свої комунікаційні стратегії, враховуючи потреби різних сегментів споживачів. Використання інтегрованих маркетингових комунікацій, адаптація традиційних моделей до цифрового середовища та врахування ключових факторів вибору комунікаційних каналів є критично важливими для досягнення успіху в сучасному бізнесі.

Маркетингові комунікації в сучасній цифровій економіці постійно трансформуються під впливом технологічного прогресу, зміни поведінки споживачів та розвитку штучного інтелекту. Традиційні методи взаємодії з клієнтами втрачають ефективність, поступаючись місцем новим підходам, що базуються на аналізі великих даних, персоналізації контенту та автоматизації комунікацій. У цьому контексті важливо дослідити основні тенденції, що визначають майбутнє маркетингових комунікаційних каналів та їхню ефективність.

Соціальні мережі стали не просто платформами для спілкування, а потужними інструментами маркетингового впливу. Завдяки широкому охопленню та високій залученості аудиторії вони забезпечують можливість брендам безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, підвищувати впізнаваність та формувати довіру. Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn та Twitter є ключовими платформами для просування продукції та послуг, кожна з яких має свою унікальну аудиторію та специфічні механізми комунікації.

Одним із головних рушіїв ефективності SMM є вплив лідерів думок та блогерів. Сьогодні споживачі все більше довіряють рекомендаціям реальних людей, а не традиційній рекламі. Інфлюенсери, які мають значну аудиторію, здатні формувати думку про бренд, впливати на рішення про покупку та створювати ефект «вірусного» поширення контенту. Така стратегія дозволяє компаніям охоплювати вузькі сегменти ринку та підвищувати довіру споживачів.

Ще одним важливим елементом сучасного SMM є використання алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації контенту. Завдяки аналізу поведінки користувачів соцмережі можуть показувати релевантну рекламу, формувати індивідуальні рекомендації та автоматично адаптувати маркетингові повідомлення до потреб конкретного сегмента аудиторії. Це суттєво підвищує конверсію та дозволяє брендам ефективніше взаємодіяти зі своїми клієнтами.

Контент-маркетинг є одним із ключових інструментів побудови довготривалих відносин між брендом та споживачами. У сучасних умовах користувачі цінують не просто рекламу, а корисну, цікаву та релевантну інформацію, що допомагає їм приймати рішення. Саме тому компанії активно інвестують у створення якісного контенту, який сприяє підвищенню довіри та формуванню лояльної аудиторії.



Серед найпопулярніших форматів контенту можна виділити статті, відео, подкасти, вебінари та лонгріди. Кожен з них має свої переваги та відповідає різним типам споживачів. Наприклад, відеоконтент користується найбільшою популярністю, оскільки поєднує візуальну та аудіоінформацію, що підвищує його вплив на емоційний рівень сприйняття аудиторії. Подкасти, у свою чергу, стають ефективним каналом комунікації для тих, хто цінує мобільність і може споживати контент у будь-який зручний час.

Одним із ключових факторів успіху контент-маркетингу є SEO-оптимізація. Пошукові алгоритми Google та інших систем постійно вдосконалюються, тому якісний контент повинен відповідати сучасним вимогам релевантності, унікальності та структури. Оптимізація матеріалів для пошукових систем дозволяє залучати органічний трафік, підвищувати видимість бренду та збільшувати кількість потенційних клієнтів.

Однією з найважливіших тенденцій сучасного маркетингу є автоматизація процесів комунікації та використання штучного інтелекту для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Завдяки впровадженню передових технологій компанії можуть зменшити навантаження на персонал, оптимізувати витрати та створити персоналізовані рішення для кожного клієнта.

Чат-боти та голосові помічники стали невід'ємною частиною маркетингових комунікацій. Вони забезпечують швидке та ефективне реагування на запити клієнтів, надаючи їм необхідну інформацію у зручному форматі. Це особливо актуально для е-commerce, фінансового сектору та сервісних компаній, де швидкість відповіді відіграє критично важливу роль.

Big Data також відіграє ключову роль у сучасному маркетингу. Аналізуючи великі масиви даних, компанії можуть глибше розуміти поведінку своїх клієнтів, прогнозувати їхні майбутні дії та формувати найбільш релевантні пропозиції. Це дозволяє значно підвищити рівень персоналізації маркетингових кампаній і досягати вищої конверсії.

Окрім цього, штучний інтелект використовується для прогнозування поведінки споживачів. За допомогою алгоритмів машинного навчання бренди можуть аналізувати попередні покупки, взаємодії та вподобання клієнтів, щоб передбачити, які товари чи послуги їх зацікавлять у майбутньому. Це дозволяє створювати персоналізовані рекомендації, що підвищують ефективність рекламних кампаній.

Нейромаркетинг – це новий напрямок у маркетингових комунікаціях, що базується на дослідженнях нейробіології та психології поведінки споживачів. Він дозволяє брендам ефективніше впливати на емоційний стан аудиторії та підвищувати ефективність своїх маркетингових кампаній.

Одним із ключових аспектів нейромаркетингу є емоційний маркетинг. Використання певних кольорів, шрифтів, візуальних ефектів та аудіоелементів може впливати на рішення про покупку та підсвідомі реакції клієнтів.



Наприклад, червоний колір стимулює терміновість дії, а синій асоціюється зі стабільністю та довірою.

Дослідження у сфері нейробіології доводять, що успішні маркетингові кампанії мають бути побудовані не лише на раціональних аргументах, а й на емоційному впливі. Це означає, що бренди повинні формувати контент, який викликає певні почуття, асоціації та переживання, оскільки саме емоції найбільше впливають на прийняття рішень.

Сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікаційних каналів свідчать про перехід до більш персоналізованих, інтерактивних та автоматизованих рішень. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу, штучного інтелекту та нейромаркетингу дозволяє брендам створювати ефективні комунікаційні стратегії, що відповідають сучасним викликам ринку.

У сучасному цифровому середовищі маркетингові комунікаційні канали відіграють ключову роль у побудові взаємодії між брендами та споживачами. Проте ефективність цих каналів може значно варіюватися залежно від особливостей цільової аудиторії, специфіки бізнесу та стратегії просування. Для того щоб бізнес міг максимально ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей, необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінки маркетингових комунікацій. Цей процес передбачає використання різних аналітичних інструментів, порівняльний аналіз ефективності каналів та детальне вивчення успішних кейсів.

Оцінка ефективності маркетингових комунікацій є критично важливою для розуміння того, наскільки певний канал або стратегія сприяють досягненню бізнес-цілей. Одним із найпоширеніших методів є використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати результативність маркетингових кампаній.

Серед основних KPI слід виділити ROI (Return on Investment) – показник рентабельності інвестицій у маркетингові комунікації, який визначає, наскільки вигідними є вкладені ресурси. CTR (Click-Through Rate) – коефіцієнт клікабельності реклами, що демонструє, який відсоток користувачів, які побачили рекламне повідомлення, здійснили перехід на сайт. CPC (Cost per Click) – вартість одного кліка по рекламному оголошенню, що є важливим показником ефективності платної реклами. CPA (Cost per Acquisition) – витрати на залучення одного клієнта, який здійснив цільову дію (наприклад, покупку або підписку). CLV (Customer Lifetime Value) – довічна цінність клієнта, що показує загальний прибуток, який приносить клієнт за весь період співпраці з брендом. Узагальнена характеристика ключових показників ефективності маркетингових кампаній представлена у таблиці 2, що дозволяє структурувати основні метрики та їхнє практичне значення.

Таблиця 2

**Ключові показники ефективності маркетингових кампаній
у цифровому середовищі**

Показник	Метод обчислення	Інтерпретація та значення	Переваги застосування	Обмеження
1	2	3	4	5
ROI (Return on Investment)	$(\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Визначає, наскільки вигідною була інвестиція в маркетинг. Показує загальну фінансову ефективність кампанії.	Дозволяє порівнювати рентабельність різних кампаній, оптимізувати бюджет.	Не враховує нематеріальні активи (імідж, лояльність), може бути занижений при довгому циклі конверсії.
CTR (Click-Through Rate)	$\text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} \times 100\%$	Вимірює залученість користувачів до рекламного оголошення. Високий CTR свідчить про релевантність і привабливість креативу.	Простий у вимірюванні, швидкий зворотний зв'язок щодо якості контенту.	Не гарантує конверсію, залежить від дизайну, часу доби, платформи.
CPC (Cost per Click)	$\text{Загальні витрати} / \text{Кількість кліків}$	Показує вартість одного кліка. Є важливим для аналізу платних рекламних кампаній (PPC).	Допомагає контролювати вартість залучення трафіку, корисний для бюджетного планування.	Низький CPC не завжди означає якісний трафік – потрібна перевірка глибини взаємодії.
CPA (Cost per Acquisition)	$\text{Загальні витрати} / \text{Кількість цільових дій (продаж, підписка, реєстрація)}$	Показник, що ілюструє вартість залучення одного клієнта або здійснення бажаної дії.	Дає змогу оцінити ефективність у перетворенні відвідувачів на клієнтів.	Високий CPA може свідчити як про погану кампанію, так і про дорогий сегмент.
CLV (Customer Lifetime Value)	$\text{Середній чек} \times \text{Кількість покупок} \times \text{Час співпраці}$	Визначає загальний прибуток, який компанія отримує від одного клієнта за весь період його взаємодії з брендом.	Допомагає розрахувати окупність клієнта, корисний для стратегічного прогнозування і програм лояльності.	Труднощі з точним розрахунком при нестабільній поведінці клієнтів або відсутності CRM-системи.

Як видно з наведених у таблиці 2 даних, кожен із показників охоплює окрему ланку маркетингового процесу – від первинного залучення до форму-



вання довготривалої цінності клієнта. Застосування цих метрик у сукупності дозволяє будувати збалансовану систему аналітики, в якій жоден важливий аспект комунікаційної стратегії не залишається поза увагою. Успішні компанії формують аналітичну архітектуру навколо KPI, що відповідають їхнім бізнес-цілям та ринковій ситуації, зокрема враховуючи специфіку платформи, тип товару і сегмент аудиторії.

Особливу цінність у цифрову епоху має можливість динамічного відстеження цих показників. Це дає змогу адаптувати кампанії в режимі реального часу: змінювати таргетинг, оновлювати візуальні матеріали, коригувати бюджет. Такий підхід не тільки підвищує ефективність маркетингу, а й забезпечує гнучкість бізнесу в умовах високої мінливості цифрового середовища.

Для аналізу ефективності маркетингових комунікацій компанії активно використовують аналітичні платформи, такі як Google Analytics, Facebook Ads Manager, а також CRM-системи. Google Analytics дозволяє відстежувати поведінку користувачів на сайті, джерела трафіку та ефективність рекламних кампаній. Facebook Ads Manager допомагає аналізувати ефективність рекламних оголошень у соціальних мережах, а CRM-системи дозволяють оцінювати взаємодію з клієнтами, зберігати історію комунікацій та прогнозувати їхню поведінку.

Ефективність маркетингових каналів може значно відрізнятися залежно від специфіки бізнесу та очікувань цільової аудиторії. У цьому контексті важливого значення набуває й раціональний розподіл бюджету між цифровими каналами. На рисунку 1 представлено типову структуру витрат на основні інструменти цифрового маркетингу згідно з даними Smart Insights (2024).



Рис. 1. Розподіл бюджету цифрового маркетингу

Джерело: сформовано на основі [15]



Як видно з рисунка 1, найбільшу частку бюджету компанії спрямовують на контекстну рекламу (28%) та рекламу в соціальних мережах (25%), що свідчить про їхню здатність забезпечити швидке охоплення цільової аудиторії. Значна частина витрат також припадає на контент-маркетинг (18%) та email-розсилки (12%), які мають тривалий ефект і сприяють формуванню лояльності. Порівняно менші бюджети спрямовуються на SEO (10%) та influencer-маркетинг (5%), тоді як інші інструменти займають лише незначну частку у структурі витрат. Ці дані підтверджують доцільність використання комплексного підходу до вибору каналів, де враховується не лише популярність, а й відповідність конкретним цілям кампанії.

Одним із найважливіших аспектів цифрової стратегії є роль соціальних мереж у підвищенні впізнаваності бренду. Соціальні мережі дозволяють компаніям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, створювати інтерактивний контент і забезпечувати швидкий зворотний зв'язок. Платформи, такі як Instagram, Facebook, LinkedIn і TikTok, дають змогу здійснювати точне таргетування та впроваджувати персоналізований підхід до кожного сегмента клієнтів. У таблиці 3 наведено стислий аналіз сильних і слабких сторін найбільш поширених цифрових каналів комунікацій, а також рекомендації щодо їх доцільного використання в умовах цифрової економіки.

Порівняльний аналіз свідчить про те, що жоден із каналів не є універсальним – ефективність кожного залежить від конкретного контексту, аудиторії та завдань кампанії. Саме тому в умовах сучасного цифрового середовища усе частіше застосовується омніканальний підхід, за якого взаємодія з клієнтом здійснюється одночасно через кілька платформ із максимальною координацією між ними.

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика основних каналів цифрових
комунікацій**

Канал комунікації	Сильні сторони	Слабкі сторони	Типова аудиторія	Доцільність використання
1	2	3	4	5
Соціальні мережі (SMM)	Високе охоплення, вірусність контенту, інтерактивність, можливість таргетингу.	Алгоритмічна фільтрація контенту, залежність від платної просування, ризик "перенасичення" повідомленнями.	Молодь, активні користувачі, сегмент B2C	Побудова іміджу, залучення нових клієнтів, комунікація в режимі реального часу.
Email-маркетинг	Високий рівень персоналізації, автоматизація, доступна аналітика, відносно низька вартість.	Ризик потрапляння у спам, потреба в якісній базі підписників, обмежена візуальна привабливість.	Постійні клієнти, підписники, B2B-сегмент	Утримання аудиторії, інформування, повторні продажі, акції та розсилки.



Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5
Контент-маркетинг	Побудова довіри, формування експертності, довготривалий ефект, вплив на SEO.	Високі вимоги до якості контенту, тривалий термін досягнення результатів, потреба в команді авторів.	Інформаційно вмотивовані споживачі, B2B і B2C	Залучення через цінність, просування складних/дорогих продуктів, підвищення впізнаваності.
Чат-боти (Messenger, Telegram, WhatsApp)	Цілодобова підтримка, швидка відповідь, інтеграція з CRM, зниження навантаження на персонал.	Недостатня емоційність спілкування, обмеженість у вирішенні нестандартних ситуацій.	Поточні клієнти, користувачі месенджерів	Автоматизація обслуговування, відповіді на часті запити, підтримка у процесі купівлі.
Influencer-маркетинг	Високий рівень довіри до рекомендацій, доступ до вузьких нішевих аудиторій, соціальний доказ.	Складність у вимірюванні результатів, репутаційні ризики, залежність від іміджу блогера.	Підписники лідерів думок, молодь, lifestyle-аудиторія	Просування бренду у нішах, формування впізнаваності, запуск нових продуктів.
Контекстна реклама (Google Ads тощо)	Миттєвий ефект, точне налаштування, оплата за результат, можливість A/B тестування.	Висока вартість у конкурентних нішах, залежність від налаштувань, швидке «вигорання» аудиторії.	Користувачі з чітким наміром купівлі	Швидке залучення трафіку, продажі у короткостроковому періоді, просування за запитам.

Такий підхід дозволяє досягти не лише вищої конверсії, але й побудувати стійкі відносини з цільовою аудиторією, забезпечуючи єдиний користувачький досвід незалежно від обраного каналу. Успішність реалізації цього підходу багато в чому залежить від здатності компанії адаптуватися до змін поведінки споживача, технологічних новацій та динаміки ринку комунікацій.

Водночас опитування, проведене HubSpot у 2024 році, показало, що найбільш ефективними з точки зору результативності маркетингових кампаній є email- і контент-маркетинг.

На рисунку 2 представлено узагальнену оцінку ефективності основних каналів цифрового маркетингу.

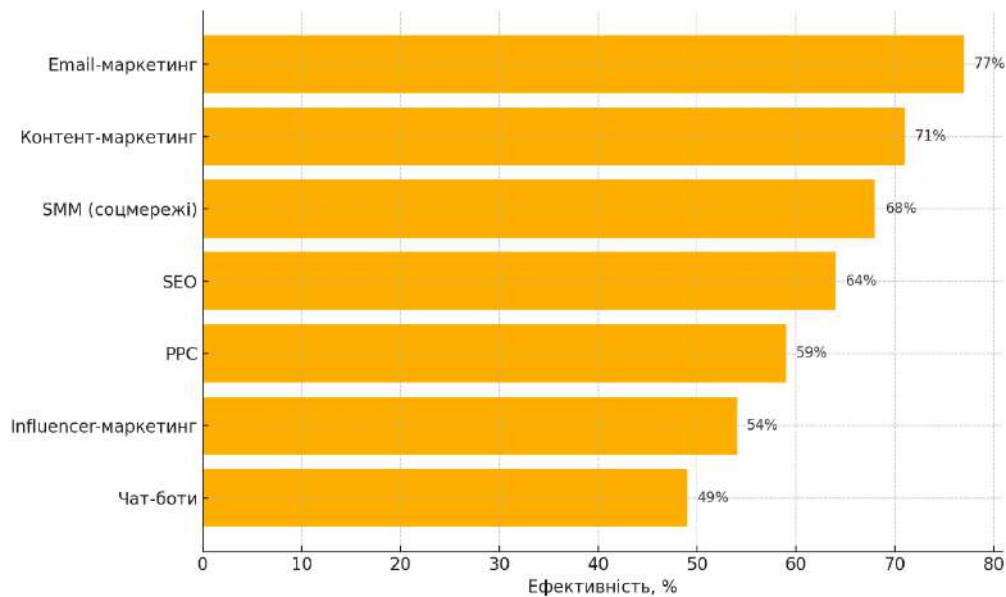


Рис. 2. Ефективність каналів цифрового маркетингу
Джерело: сформовано на основі [16]

Як видно з рисунка 2, email-маркетинг продовжує утримувати провідні позиції серед інструментів цифрових комунікацій, що підтверджує його значення для підтримки лояльності клієнтів і підвищення конверсії. Високі оцінки ефективності також отримали контент-маркетинг і соціальні мережі, які забезпечують гнучке таргетування та активну взаємодію з аудиторією. Дещо нижчі показники мають PPC і influencer-маркетинг, що пов'язано з високою вартістю залучення аудиторії та складністю вимірювання результатів. Найменші оцінки ефективності були зафіксовані у чат-ботів, однак їхнє значення зростає у контексті автоматизації сервісу та покращення клієнтського досвіду.

Отримані дані свідчать про необхідність поєднання різних каналів залежно від цілей кампанії, характеру аудиторії та етапу воронки продажів, що підкреслює важливість стратегічного підходу до вибору інструментів цифрового маркетингу.

Одним із найефективніших підходів до оцінки ефективності маркетингових комунікацій є аналіз реальних кейсів компаній, які успішно впровадили інноваційні стратегії просування. Вивчення практичних прикладів дозволяє виявити ключові фактори успіху та адаптувати їх до специфіки інших бізнесів.

Одним із яскравих прикладів успішного використання цифрових комунікацій є стратегія Nike, що поєднує соціальні мережі, контент-маркетинг та персоналізовану рекламу. Завдяки використанню Big Data компанія змогла створити персоналізовані рекомендації для клієнтів, а інтеграція користувачів у створення контенту через соціальні мережі дозволила значно підвищити рівень залученості та лояльності до бренду.



Ще одним цікавим кейсом є маркетингова кампанія Coca-Cola «Share a Coke», яка стала однією з найуспішніших ініціатив у сфері персоналізації. Компанія замінила стандартний логотип на пляшках власними іменами споживачів, що спровокувало масову хвилю публікацій у соціальних мережах. Такий підхід дозволив бренду отримати мільйони безкоштовних згадок та збільшити рівень продажів.

Окрім успішних кейсів, важливо аналізувати помилки невдалих маркетингових кампаній. Одним із прикладів є рекламна кампанія Pepsi 2017 року з участю Кендалл Дженнер, яка викликала негативну реакцію через невдалий меседж та сприйняття аудиторією як спроби комерціалізації соціальних протестів. Аналіз подібних випадків допомагає брендам уникати репутаційних ризиків та враховувати соціальний контекст у своїх комунікаціях.

Оцінка ефективності маркетингових комунікаційних каналів є необхідним етапом для формування успішних стратегій просування. Використання KPI, таких як ROI, CTR, CPC, CPA та CLV, дозволяє компаніям об'єктивно оцінювати результати своїх маркетингових кампаній та приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій. Порівняльний аналіз ефективності каналів допомагає визначити найбільш результативні методи взаємодії з цільовою аудиторією, а кейс-стаді дозволяють вивчити практичний досвід успішних брендів та адаптувати його до власної бізнес-моделі.

Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для комунікацій, проте вимагає глибокого аналізу даних та правильного підходу до оцінки ефективності [17]. Компанії, які впроваджують персоналізовані маркетингові стратегії, використовують аналітику та застосовують сучасні методи автоматизації, мають значну конкурентну перевагу та можуть забезпечити стабільне зростання бізнесу.

Розвиток цифрових технологій кардинально змінює способи комунікації між бізнесом і споживачами. Маркетингові стратегії стають більш персоналізованими, інтерактивними та аналітично обґрунтованими, що дозволяє компаніям ефективніше залучати клієнтів та підвищувати рівень їхньої лояльності. Водночас цифровізація маркетингових комунікацій породжує низку нових викликів, пов'язаних з етичністю використання персональних даних, маніпулятивними технологіями впливу та необхідністю адаптації до нових реалій Web 3.0. В цьому контексті важливо розглянути ключові тенденції та можливості подальшого розвитку маркетингових комунікацій у цифровому середовищі.

Штучний інтелект (AI) та автоматизовані системи дедалі глибше інтегруються у маркетингові процеси, забезпечуючи компаніям не лише ефективне управління рекламними кампаніями, а й можливість прогнозування поведінки споживачів. Одним із найперспективніших напрямів є використання нейромаркетингу – галузі, яка поєднує маркетинг та нейробіологію для аналізу підсвідомих реакцій людини на рекламні повідомлення. Нейромарке-





тинг дає змогу зрозуміти, як певні кольори, звуки, відео або текстові формати впливають на емоційний стан споживачів, що дозволяє створювати більш ефективні рекламні кампанії.

Ще одним перспективним трендом є Hyper-Personalization – надперсоналізований підхід до маркетингових комунікацій. Використання штучного інтелекту та великих даних (Big Data) дозволяє компаніям адаптувати контент під індивідуальні інтереси кожного клієнта, формуючи персоналізовані рекламні повідомлення, які відповідають його поведінковим патернам та попереднім взаємодіям із брендом. Завдяки цьому маркетинг стає не просто засобом просування товарів та послуг, а частиною повсякденного життя споживача, що значно підвищує ефективність комунікацій.

Крім того, важливу роль відіграє автоматизація маркетингових процесів, що дозволяє скоротити час на управління кампаніями та покращити точність таргетингу. Наприклад, чат-боти, голосові помічники та автоматизовані CRM-системи забезпечують миттєву взаємодію із клієнтами, підвищуючи рівень сервісу та сприяючи швидкому прийняттю рішень про покупку.

Попри очевидні переваги використання цифрових технологій у маркетингу, важливим залишається питання етичності таких методів. Одним із ключових викликів є використання персональних даних, що дозволяє компаніям глибше аналізувати споживчі звички, однак водночас може порушувати право на конфіденційність. Платформи, які збирають великі обсяги інформації про користувачів (Google, Facebook, Amazon), дедалі частіше стикаються з критикою щодо недостатнього захисту персональних даних. Це призводить до того, що багато країн посилюють законодавчі вимоги щодо цифрової безпеки, зокрема через Регламент захисту персональних даних (GDPR) у Європейському Союзі та Закон про конфіденційність споживачів Каліфорнії (CCPA) у США.

Ще одним важливим аспектом є маніпулятивні маркетингові стратегії, які впливають на споживачів, використовуючи їхні когнітивні особливості. До таких технік можна віднести «темні патерни» (Dark Patterns) – методи, що примушують користувачів здійснювати певні дії (наприклад, підписку або покупку), використовуючи психологічний вплив. Важливо, щоб компанії дотримувалися принципів чесного маркетингу, надаючи клієнтам прозору інформацію про товари, послуги та рекламні акції.

Крім того, виникає питання зловживання алгоритмами AI, що можуть формувати викривлену або дискримінаційну рекламу. Наприклад, рекламні системи, побудовані на основі машинного навчання, можуть демонструвати оголошення лише певним соціальним або етнічним групам, що сприяє виникненню цифрової нерівності. Таким чином, питання етичності використання алгоритмів AI у маркетингу є однією з ключових тем для обговорення на міжнародному рівні.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку маркетингових комунікацій є Web 3.0 – нове покоління Інтернету, яке базується на концепціях





децентралізації, розподілених обчислень та блокчейн-технологій. Web 3.0 змінює принципи взаємодії між брендами та користувачами, надаючи споживачам більше контролю над власними даними та створюючи нові можливості для персоналізованого маркетингу.

Один із ключових аспектів Web 3.0 – вплив блокчейн-технологій на рекламу. Блокчейн дозволяє забезпечити прозорість рекламних транзакцій, знижуючи ймовірність шахрайства та підроблених кліків. Крім того, децентралізовані платформи можуть надавати користувачам можливість самостійно визначати, яку рекламу вони хочуть бачити, що підвищує якість взаємодії між брендом і аудиторією.

Ще одним перспективним напрямом є використання NFT (невзаємозамінних токенів) у бренд-комунікаціях. NFT можуть слугувати унікальними цифровими активами, які бренди можуть використовувати для створення ексклюзивного контенту або бонусних програм для клієнтів. Наприклад, компанії можуть випускати обмежені цифрові продукти, які стануть частиною програми лояльності або слугуватимуть засобом інтерактивної взаємодії зі споживачами.

Крім того, важливу роль у маркетингових комунікаціях Web 3.0 відіграватиме метавсесвіт, який відкриває нові можливості для рекламних кампаній. У метавсесвіті бренди можуть створювати віртуальні магазини, організовувати інтерактивні заходи та залучати споживачів через гейміфіковані сценарії. Це дозволяє компаніям не лише просувати продукти, а й формувати глибший зв'язок зі своєю аудиторією.

Перспективи розвитку маркетингових комунікацій у цифровій економіці пов'язані з активним впровадженням новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація процесів, блокчейн та метавсесвіт. Проте, поряд із новими можливостями, виникають і нові виклики, пов'язані з етикою використання персональних даних, маніпулятивними техніками та децентралізацією Інтернету.

Успішні компанії майбутнього будуть змушені шукати баланс між ефективністю цифрових технологій і дотриманням етичних норм, забезпечуючи прозорість комунікацій та створюючи персоналізований контент, який відповідає реальним потребам споживачів.

Висновки. Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував маркетингові комунікації, відкривши нові можливості для взаємодії брендів зі споживачами. Соціальні мережі, персоналізований контент, штучний інтелект і автоматизація стали основними інструментами ефективного просування. Сучасні підходи забезпечують не лише масове охоплення, а й точне налаштування комунікацій під конкретні аудиторії, що підвищує конверсію та лояльність клієнтів.

Ключовим трендом є інтеграція Big Data та алгоритмічного таргетингу, які дозволяють формувати персоналізовані пропозиції з урахуванням пове-



дінки й уподобань споживачів, прогнозувати їхні дії та оптимізувати маркетингові бюджети. Соціальні мережі виконують роль як каналу просування, так і платформи для формування довгострокових відносин. Інфлюенс-маркетинг, відео, інтерактивні формати та трансляції сприяють залученню аудиторії.

Автоматизація за допомогою чат-ботів, голосових помічників і CRM-систем підвищує швидкість реакції та якість персоналізованого сервісу. Штучний інтелект допомагає створювати й адаптувати рекламний контент під кожного користувача. Контент-маркетинг і SEO-оптимізація залишаються важливими складовими для формування експертного іміджу та органічного охоплення.

Водночас зростає значення етики в обробці персональних даних, що регулюється міжнародними нормами, зокрема GDPR і ССРА. Перспективи подальшого розвитку маркетингових комунікацій пов'язані з технологіями Web 3.0, блокчейном та метавсесвітом, які відкривають нові інтерактивні формати взаємодії з клієнтами. У результаті, ефективність сучасних маркетингових комунікацій залежить від здатності компаній поєднувати інновації, персоналізацію та етичний підхід у своїх стратегіях.

Література:

- 1.Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. № 9(1). С. 36-41.
- 2.Васильченко Л.С., Литвин С.В. Вебсайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Вестник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(72). С. 19-23.
- 3.Дибчук Л.В., Паночишин Ю.М. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Серія: Економічні науки*. 2018. № 21. С. 106-111.
- 4.Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 284-287.
- 5.Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Нескуба Т.В., Мкртичян О.М. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 228 с.
- 6.Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
- 7.Ігнатенко Р. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450-455.
- 8.Коломицева О., Боковня А., Бурцева Т. Використання маркетингових комунікаційних технологій в інноваційному розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 42(2). С. 5-13
- 9.Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. Вип. 26. 2023. С. 1-12.
10. Кучерук О., Болотний Ю. Цифровізація маркетингових комунікацій у креативному бізнесі як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 271-276.



11. Мельник Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових Інтернет-комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 43-55.
12. Петропавловська С.Є., Ковтун К.Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 2-2(104). С. 78-83.
13. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>.
14. Стрій Л.О., Захарченко Л.А. Маркетинг електронних комунікацій в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4(04). С. 9-14.
15. 2024 Digital Marketing Trends shaping the Future of Marketing. *Smart Insights*: online resource. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/digital-marketing-trends-2024/> (дата звернення: 24.02.2025).
16. The 2025 State of Marketing Report by HubSpot: сторінка компанії HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата звернення: 24.02.2025).
17. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 4 / за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волошук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2019. 524 с.

References:

1. Bashynska, I.O. (2012). Marketynhovi komunikatsii pidpryemstva u sotsialnykh merezhakh [Marketing communications of an enterprise in social networks]. *Ekonomichni nauky. Seriya "Ekonomika ta menedzhment" – Economic Sciences. Series "Economics and Management"*, 9(1), 36-41 [In Ukrainian].
2. Vasylenko, L.S., Lytvyn, S.V. (2020). Vebsait pidpryemstva yak efektyvnyi instrument marketynhovykh komunikatsii v merezhi Internet [Website of an enterprise as an effective tool of marketing communications on the Internet]. *Vestnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(72), 19-23 [In Ukrainian].
3. Dybchuk, L.V., Panochyshyn, Yu.M. (2018). Suchasni instrumenty tsyfrovoho marketynhu v systemi marketynhovykh komunikatsii [Modern tools of digital marketing in the system of marketing communications]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management. Series: Economic Sciences*, 21, 106-111 [In Ukrainian].
4. Zorina, O.I., Fadeienko, V.Yu. (2018). Vplyv marketynhovykh komunikatsii na diialnist pidpryemstv v suchasnykh umovakh [Influence of marketing communications on enterprise activity under modern conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy*, 21, 284-287 [In Ukrainian].
5. Zorina, O.I., Syvolovska, O.V., Neskuba, T.V., Mkrtichian, O.M. (2022). Marketynhovi komunikatsii [Marketing communications]. Kharkiv: UkrDUZT [In Ukrainian].
6. Zubchenko, V.V., Herasymenko, I.O., Osypenko, N.O. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in wartime: challenges and directions of influence on consumer behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> [In Ukrainian].
7. Ihnatenko, R. (2022). Rozvytok tsyfrovoho marketynhu u sviti ta v Ukraini [Development of digital marketing in the world and in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 450-455 [In Ukrainian].
8. Kolomytseva, O., Bokovnia, A., Burtseva, T. (2016). Vykorystannia marketynhovykh komunikaatsiinykh tekhnolohii v innovatsiinomu rozvytku pidpryemstv [Use of marketing communication technologies in innovative enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 42(2), 5-13 [In Ukrainian].





9.Krymska, A.O., Balyk, U.O., Klimova, I.O. (2023). Tsyfrova transformatsiia u sferi marketynhu: novi pidkhody ta mozhlyvosti [Digital transformation in marketing: new approaches and opportunities]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 26, 1-12 [In Ukrainian].

10.Kucheruk, O., Bolotnyi, Yu. (2024). Tsyfrovyzatsiia marketynhovykh komunikatsii u kreatyvnomu biznesi yak kliuchovy faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digitalization of marketing communications in creative business as a key factor for increasing enterprise competitiveness]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 271-276 [In Ukrainian].

11.Melnyk, Yu.M. (2016). Klasyfikatsiia osnovnykh form ta vydiv marketynhovykh Internet-komunikatsii [Classification of the main forms and types of marketing Internet communications]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 4, 43-55 [In Ukrainian].

12.Petropavlovska, S.Ye., Kovtun, K.Yu. (2021). Marketynhovi komunikatsii v merezhi Internet yak innovatsiinyi instrument stratehii prosuvannia [Internet marketing communications as an innovative tool of promotion strategy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 2-2(104), 78-83 [In Ukrainian].

13.Salo, Ya., Kochevoi, M. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh voiennoho periodu: zminy ta osoblyvosti [Marketing communications in wartime: changes and features]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45> [In Ukrainian].

14.Strii, L.O., Zakharchenko, L.A. (2023). Marketynh elektronnykh komunikatsii v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Electronic communications marketing in the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 4(04), 9-14 [In Ukrainian].

15.Smart Insights. (2024). *2024 digital marketing trends shaping the future of marketing*. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/digital-marketing-trends-2024/>

16.HubSpot. (2025). *The 2025 state of marketing report*. <https://www.hubspot.com/state-of-marketing>

17.Voloshchuk, L.O., Maslennikov, Ye.I. (Eds). (2019). *Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty. Vyp. 3* [Innovative economy: theoretical and practical aspects. Iss. 3]. Kherson: OLDI-PLIUS [In Ukrainian].



УДК 336.64:339.138:332.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-989-999](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-989-999)

Угоднікова Олена Ігорівна к.е.н., доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м.Харків, <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних і прикладних аспектів фінансового забезпечення регіонального розвитку з урахуванням особливостей функціонування регіональних фінансових систем. Висвітлено концептуальні основи управління фінансовими ресурсами, спрямовані на розроблення дієвих управлінських механізмів впливу на ключові процеси регіонального розвитку. Доведено, що ефективне управління фінансовим станом виступає однією з фундаментальних складових фінансового менеджменту в сучасних умовах, оскільки рівень фінансово-майнової стабільності регіону визначає економічну стійкість в умовах високої невизначеності, ризиків та нестабільності макроекономічного середовища. Ідентифіковано основні виклики та проблеми, що ускладнюють забезпечення фінансової стійкості регіонального розвитку в Україні. Запропоновано модель фінансового забезпечення регіонального розвитку, яка враховує специфіку функціонування фінансових потоків на регіональному рівні та забезпечує адаптацію до змін економічної кон'юнктури. Проведено детальний аналіз структури доходів місцевих бюджетів України за період 2021–2024 років, що дозволило встановити, що оперативна адаптація органів державної влади та місцевого самоврядування до умов воєнного стану сприяла стабілізації бюджетних показників та поступовому зростанню фінансових надходжень. Визначено ключові напрями бюджетних видатків, обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів фінансового забезпечення регіонального розвитку, а також розроблено рекомендації щодо залучення інвестиційних ресурсів у регіональну економіку. Визначено ключові напрями цифрової трансформації фінансового менеджменту, що передбачають застосування сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізації процесів ухвалення фінансових рішень. На основі проведеного дослідження обґрунтовано актуальність подальшої розробки методичних підходів, інструментів і моделей удосконалення фінансового менеджменту у сфері регіонального розвитку.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансові ресурси, управління фінансовими ресурсами, фінансовий стан, фінансова стійкість, регіональний розвиток, оптимізація фінансового забезпечення



Uhodnikova Olena Ihorivna PhD, associate professor Department of Tourism and Hospitality, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

FINANCIAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MARKETING PROVISION OF REGIONAL DEVELOPMENT

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of theoretical and applied aspects of financial provision of regional development, taking into account the peculiarities of the functioning of regional financial systems. The conceptual foundations of financial resource management are highlighted, aimed at developing effective management mechanisms for influencing key processes of regional development. It is proven that effective financial management is one of the fundamental components of financial management in modern conditions, since the level of financial and property stability of the region determines their economic stability in conditions of high uncertainty, risks and instability of the macroeconomic environment. The main challenges and problems that complicate ensuring the financial stability of regional development in Ukraine are identified. A model of financial provision of regional development is proposed, which takes into account the specifics of the functioning of financial flows at the regional level and ensures adaptation to changes in the economic situation. A detailed analysis of the structure of local budget revenues of Ukraine for the period 2021–2024 was conducted, which made it possible to establish that the operational adaptation of state authorities and local self-government bodies to the conditions of martial law contributed to the stabilization of budget indicators and the gradual growth of financial revenues. Key areas of budget expenditures were identified, the need to improve the mechanisms of financial support for regional development was substantiated, and recommendations were developed for attracting investment resources to the regional economy. Key areas of digital transformation of financial management were identified, which involve the use of modern digital technologies to increase the efficiency of financial resource management and optimize financial decision-making processes. Based on the research conducted, the relevance of further development of methodological approaches, tools and models for improving financial management in the field of regional development was substantiated.

Keywords: financial management, financial resources, financial resource management, financial condition, financial stability, regional development, optimization of financial support

Постановка проблеми. Розбудова ефективної системи фінансового забезпечення регіонів є ключовим чинником сталого соціально-економічного розвитку, задоволення потреб населення у високоякісних публічних послугах та узгодження інтересів держави й територіальних громад. Пандемія COVID-19 та військовий стан на території України стали потужними чинниками





економічної дестабілізації, що призвели до значних дисбалансів у системі державних, регіональних та місцевих фінансів, зумовивши зниження фінансової стійкості регіонів, обмеження економічного розвитку та формування довготривалих негативних наслідків. Зокрема, у 2022 році економіка України скоротилася на 28,8%, що стало найбільшим падінням в історії країни [1]. Військові дії призвели до окупації частини території України, руйнування критичної інфраструктури та екосистем, масштабної вимушеної міграції населення, суттєвого скорочення економічної активності регіонів, що спричинило деіндустріалізацію східних областей та структурні трансформації економік західних регіонів. Деструктивні зміни у фінансово-економічній сфері призвели до втрати фінансової стійкості регіонів, що є ключовим показником ефективності функціонування фінансової системи, рівномірного розподілу ресурсів та підтримання макроекономічної рівноваги в умовах зростаючих викликів. Водночас стратегічним орієнтиром розвитку України залишається євроінтеграція.

У зазначеному контексті зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування є одним із пріоритетних завдань державної економічної політики, що потребує не лише раціонального використання наявних фінансових інструментів, а й розробки нових концептуальних та прикладних підходів до забезпечення фінансової стабільності регіонів у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти забезпечення фінансового менеджменту на рівні регіонів були вивчені українськими та зарубіжними вченими ученими, як Машлій Г., Мосій О., Галушак О., Галушак М., Rompotis G., Gabrielli A., Greco G., Дубовик А., Славкова А., Колісник Д., Придко Р.О., Глущенко О., Швайко М., Єрьоменко Р. [2-5; 7-9]. Majumder S. і Dey N. та da Silva Lopes досліджують концепцію управління ризиками під час кризових періодів за допомогою впровадження новітніх технологій [10-11].

Мета статті. Формування засад фінансового менеджменту в системі маркетингового забезпечення регіонального розвитку, оцінка інструментів його реалізації на основі маркетингових концепцій та інтеграція сучасних технологій у процес управління.

Виклад основного матеріалу. Управління фінансовими потоками є одним із найскладніших і найбільш відповідальних аспектів загальної системи управління діяльністю регіону. Фінанси як економічна категорія представляють собою систему фінансових відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів [2]. Фінансовий менеджмент охоплює комплекс заходів, спрямованих на аналіз, планування, прогнозування та контроль за процесами формування й ефективного використання фінансових ресурсів регіону. Він являє собою сукупність принципів і методів ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із залученням, фінансуванням та управлінням активами, що спрямовані на досягнення стратегічних і



тактичних цілей регіональної одиниці. Головною метою фінансового менеджменту є оптимізація управління фінансовими потоками та грошовими відносинами в процесі формування і розподілу фінансових ресурсів, що забезпечує довгострокову фінансову стійкість [3]. До основних завдань фінансового менеджменту належить розробка та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на залучення й ефективне використання фінансових ресурсів регіону [2]. Фінансові ресурси розглядаються як сукупність грошових коштів, що формуються для забезпечення фінансування господарської діяльності та розвитку регіону в довгостроковій перспективі [4].

Процес управління фінансовими ресурсами передбачає прийняття рішень щодо оптимальної структури й обсягів власного капіталу, вибору найбільш доцільних джерел фінансування інвестиційної діяльності, оцінки ефективності інвестиційних проєктів, а також використання вільних фінансових ресурсів для формування інвестиційного портфеля, що сприяє підвищенню прибутковості та забезпеченню необхідного рівня фінансової ліквідності регіону [2].

У процесі формування фінансових ресурсів та реалізації фінансової діяльності фінансовий менеджер здійснює стратегічне та тактичне управління структурою й обсягом власного капіталу, визначає оптимальні джерела фінансування інвестиційної діяльності, проводить оцінку доцільності та ефективності капіталовкладень, а також забезпечує раціональний розподіл вільних фінансових ресурсів через формування інвестиційного портфеля, що у свою чергу, сприяє підвищенню рівня прибутковості та підтримці фінансової стійкості. Формування системи фінансового менеджменту регіону базується на трьох основних структурних елементах (рис. 1).

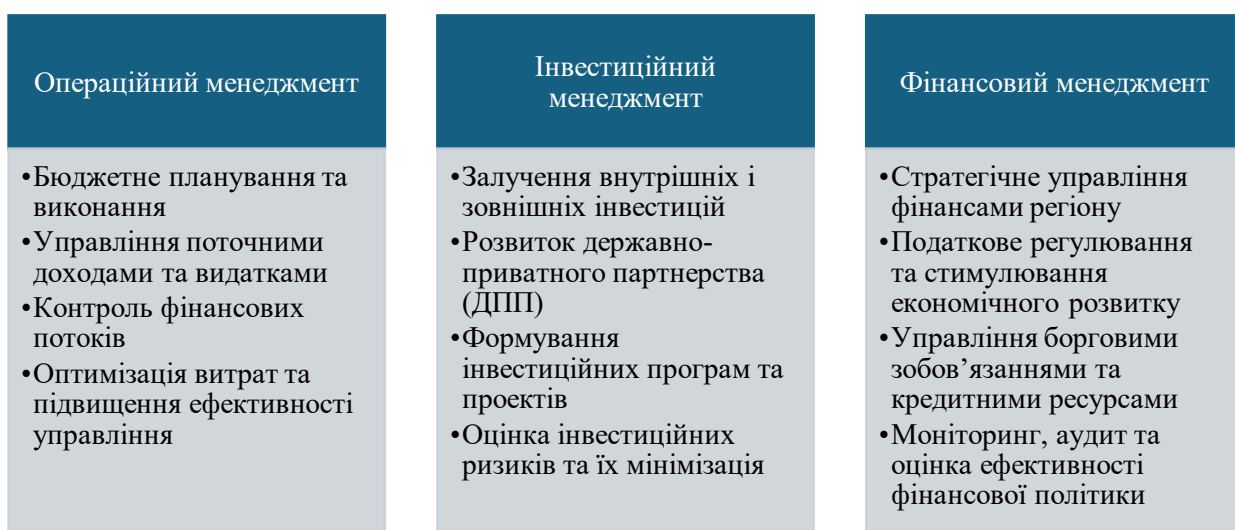


Рис. 1. Структурна модель системи фінансового менеджменту регіону: основні компоненти

Джерело: сформовано автором на основі даних [4-5]





У сучасних умовах фінансове забезпечення регіонального розвитку України, що є ключовим чинником економічної та політичної стабільності держави, здійснюється в умовах значних викликів. Зокрема військовий стан на території країни спричиняє значні людські втрати, руйнування промислових підприємств, критично важливих об'єктів інфраструктури, житлового фонду, а також закладів освіти та охорони здоров'я. Вказані фактори вимагають оперативного реагування з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, що передбачає залучення значних фінансових ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення життєдіяльності регіонів.

Окрім воєнних викликів, існує низка інших проблем, що негативно впливають на фінансове забезпечення регіонального розвитку, зокрема [5]:

- відсутність узгодженості між органами влади різних рівнів щодо стратегічних пріоритетів регіонального розвитку та механізмів їх фінансування;
- наявність корупційних ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні;
- надмірна політизація процесу управління регіональним розвитком, що зумовлює прийняття рішень в інтересах окремих політичних сил, а не з урахуванням потреб регіональних громад;
- недостатня ефективність нормативно-правових актів у сфері стратегічного планування регіонального розвитку;
- відсутність ефективної комунікації між регіональними органами влади, громадянським суспільством, підприємницьким сектором та населенням;
- недостатній рівень залучення інвестицій та альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної фінансової допомоги та грантових програм;
- збереження застарілих управлінських підходів, що знижує адаптивність регіонального управління до динамічних змін у соціально-економічному середовищі.

Суттєва диференціація регіонів України за рівнем соціально-економічного розвитку, галузевою спеціалізацією, обсягами фінансових надходжень та темпами їх змін обумовлює необхідність застосування гнучких управлінських механізмів. Забезпечення ефективного регіонального розвитку потребує узгоджених дій державних і місцевих органів влади у сферах податкової, інвестиційної та бюджетної політики. Оптимізація фінансового забезпечення розвитку регіонів сприятиме вирівнюванню міжрегіональних диспропорцій, підвищенню конкурентоспроможності регіонів, покращенню якості життя населення та стимулюванню загального соціально-економічного зростання держави.

Аналіз моделі бюджетних доходів у розрізі регіонального розподілу дозволяє зробити висновки щодо основних джерел надходжень, які забезпечують

виконання бюджетного плану в регіонах (рис. 2). Оцінка динаміки бюджетних надходжень є важливим інструментом для визначення ефективності фінансового управління, особливо в умовах кризових та нестабільних факторів. Стабільність показників місцевих бюджетів свідчить про здатність фінансових менеджерів адаптуватися до змін економічного середовища та ефективно використовувати наявні фінансові ресурси.

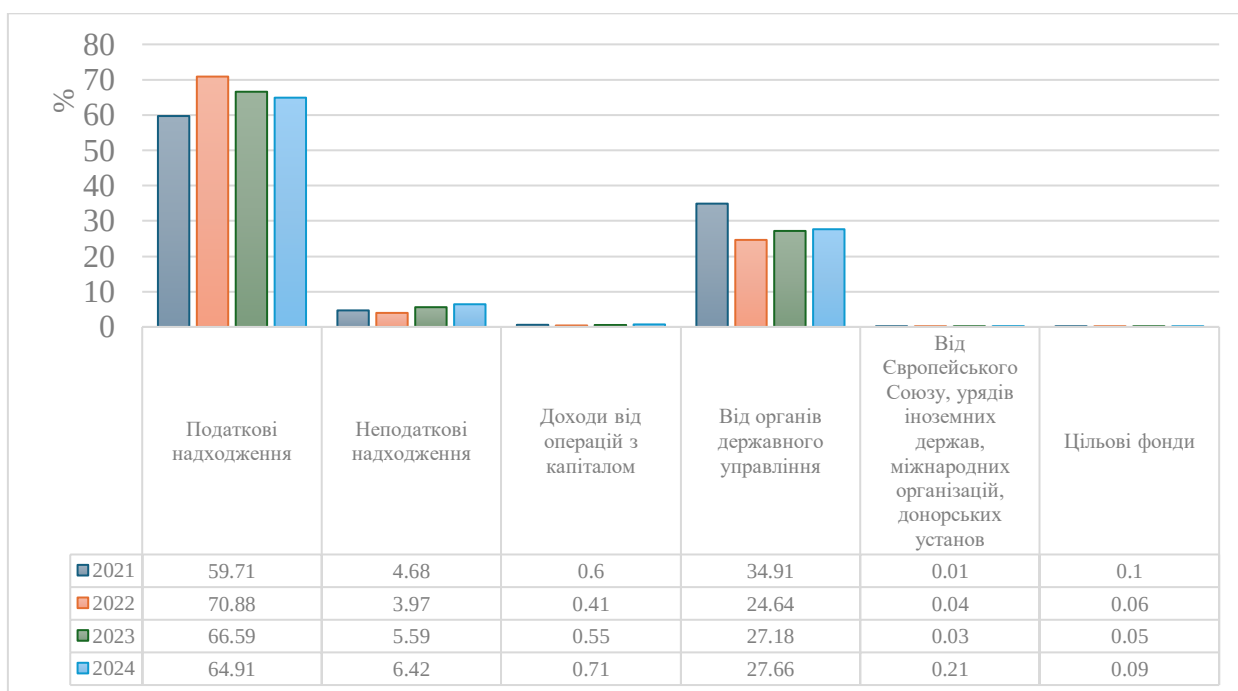


Рис. 2. Структурна модель формування бюджетних доходів за регіональним розподілом

Джерело: сформовано автором на основі даних [6]

Єдиним показником, який демонструє стабільну тенденцію до зростання, є неподаткові надходження, проте їх частка у загальній структурі доходів місцевих бюджетів залишається незначною. Натомість фінансування, що залежить від органів державного управління, демонструє тенденцію до зниження, що може бути зумовлено зміною підходів до бюджетного фінансування регіонів або зростанням власних доходів територіальних громад. Загальна структура доходів місцевих бюджетів відображає певні позитивні тенденції, зокрема збільшення неподаткових надходжень та диверсифікацію джерел фінансування. Водночас скорочення частки державного фінансування та нестабільність міжнародної допомоги актуалізують необхідність розроблення ефективних стратегій забезпечення фінансової стійкості регіонів.

Прогнозування фінансової діяльності регіону відіграє ключову роль у формуванні його фінансової стратегії, яка визначається як сукупність довгострокових цілей і завдань у фінансовій сфері, спрямованих на забезпечення



стійкого розвитку. Стратегічне управління фінансами передбачає аналіз і прогнозування основних напрямів фінансової діяльності, моделювання сценаріїв розвитку фінансових процесів з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних можливостей. До основних стратегій фінансового розвитку регіону належать [7-8]:

1. Стратегія подолання фінансової нестабільності (стратегія виживання) – застосовується в умовах економічної кризи, макроекономічної нестабільності, високої інфляції та стійкого погіршення фінансових показників під час кризи.

2. Стратегія підтримки фінансової стійкості (стратегія стабілізації) – використовується в умовах нестабільних умов, які представлені на цей час в країні.

3. Стратегія фінансового зростання (стратегія розвитку) – передбачає розширення масштабів прибутковості, за допомогою інвестицій та співпраць.

Формування фінансової стратегії є багатоступеневим процесом (рис. 3), що враховує макроекономічні тенденції, галузеву специфіку, розмір регіону та його територіальне розташування, його ресурсний потенціал.

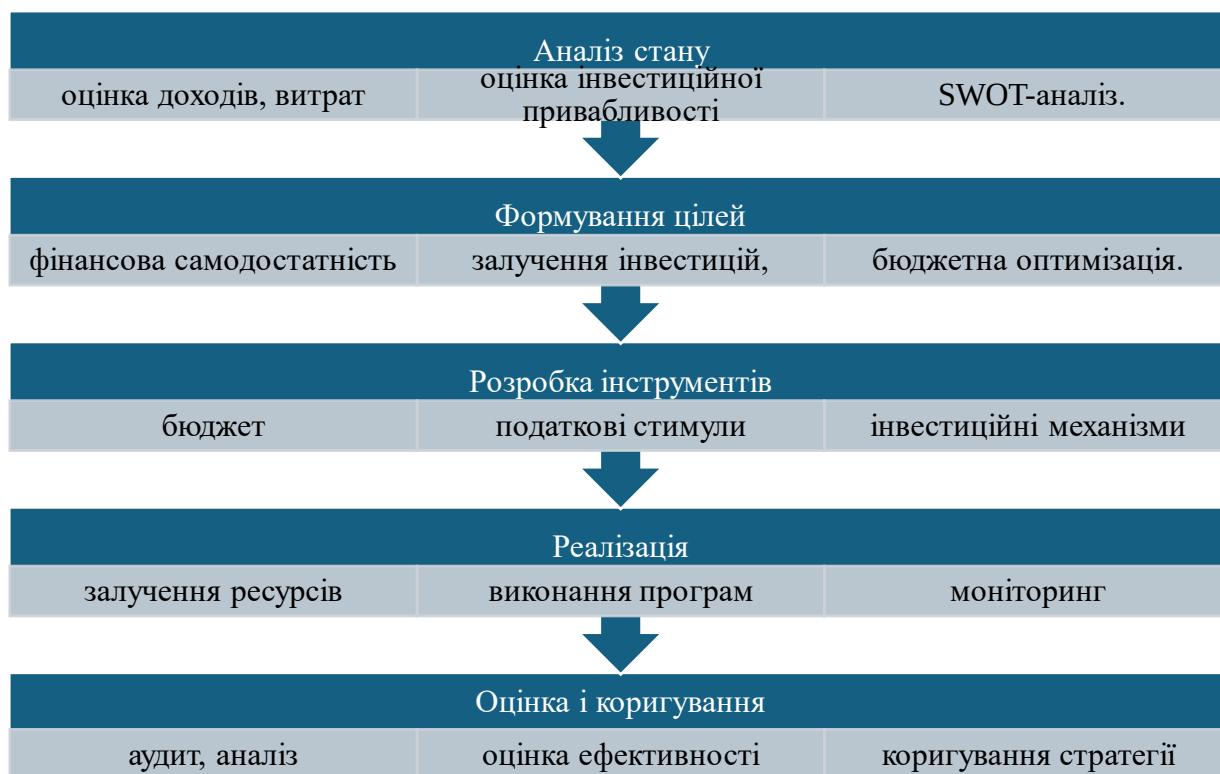


Рис. 3. Поетапний процес розроблення фінансової стратегії регіону

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

В умовах криз та супутніх обмежень цифрова трансформація бізнес-процесів набуває стратегічної важливості. Впровадження цифрових технологій



у систему фінансового менеджменту регіону забезпечує автоматизацію фінансових процесів, підвищення точності аналізу даних та ефективність ухвалення управлінських рішень. Застосування сучасних інформаційних технологій сприяє зміцненню фінансової стійкості регіонів, мінімізації ризиків та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Ключові напрями цифровізації фінансового управління регіонів представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Цифрові технології у фінансовому менеджменті за ступенем значущості та першочерговістю впровадження для регіонального розвитку

№	Цифрова технологія	Функціональне призначення	Очікувані переваги	Ризики та обмеження
1	Електронний документообіг	Автоматизація процесів управління документами та фінансовими даними	Скорочення часу на обробку документів, зменшення паперового документообігу, підвищення прозорості	Витрати на впровадження, необхідність навчання персоналу
Ступінь значущості			Високий	
Необхідність Впровадження			Терміново	
2	Програмне забезпечення для бухгалтерського обліку та звітності	Автоматизація збору, обробки та аналізу фінансових даних	Підвищення точності фінансової звітності, зменшення помилок, оптимізація процесів	Вартість програмного забезпечення, потреба в технічній підтримці
Ступінь значущості			Високий	
Необхідність Впровадження			Терміново	
3	Фінансові аналітичні платформи	Аналіз фінансових показників та прогнозування	Оптимізація фінансового планування, виявлення ризиків, підвищення ефективності управління ресурсами	Висока вартість, необхідність доступу до якісних даних
Ступінь значущості			Середній	
Необхідність впровадження			Бажано	
4	Автоматизовані системи управління фінансовими ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків	Зниження ймовірності фінансових втрат, покращення стратегії управління ризиками	Висока вартість, складність у налаштуванні та інтеграції
Ступінь значущості			Середній	
Необхідність впровадження			Бажано	
5	Хмарні технології	Зберігання та обробка фінансових даних у віддаленому доступі	Гнучкість, доступність даних у будь-якому місці, зменшення витрат на IT-інфраструктуру	Ризики безпеки даних, залежність від інтернет-з'єднання
Ступінь значущості			Високий	
Необхідність Впровадження			Терміново	
6	Кібербезпека у фінансовому менеджменті	Захист фінансової інформації та запобігання кіберзагрозам	Підвищення рівня безпеки фінансових операцій, зниження ризиків витоку даних	Висока вартість впровадження, потреба у постійному оновленні системи
Ступінь значущості			Високий	
Необхідність Впровадження			Терміново	

Джерело: сформовано автором на основі даних [10-11]



Цифрова трансформація фінансового менеджменту є невід'ємною складовою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності. Інтеграція цифрових технологій сприяє оптимізації фінансових потоків, зменшенню операційних витрат, підвищенню рентабельності діяльності та забезпеченню стійкого розвитку регіону.

Висновки. Наслідки фінансово-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, а також широкомасштабної військової агресії на території України, актуалізували необхідність концептуального переосмислення моделі регіонального економічного розвитку у розрізі фінансового менеджменту. Досягнення стійкого та збалансованого економічного зростання на основі модернізації реального сектору економіки передбачає комплексне вдосконалення фінансової системи як ключового інструменту регіонального розвитку, що у свою чергу, розширює стратегічні пріоритети фінансової політики держави, підкреслюючи необхідність посилення фінансової автономії та самодостатності територіальних громад.

Формування стратегії фінансової стійкості регіонів України має ґрунтуватися на раціональному балансуванні між залученням зовнішніх фінансових ресурсів для відновлення стабільних темпів економічного зростання та мінімізацією зовнішньої фінансової залежності в умовах макроекономічної турбулентності. Незважаючи на значні фіскальні ризики, які зберігають суттєвий вплив на фінансову стабільність (зокрема, невизначеність щодо тривалості та інтенсивності воєнних дій, блокаду морських портів та руйнування логістичної інфраструктури, відтік трудових ресурсів за кордон, прискорення інфляційних процесів і зниження попиту на державні боргові інструменти), економічна політика України має бути адаптована згідно з фінансовою стратегією регіону.

З урахуванням довготривалих наслідків зазначених кризових явищ, удосконалення механізмів фінансового забезпечення регіонального розвитку має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує науково-теоретичні дослідження та практичну імплементацію інструментів фінансової політики, разом з впровадженням цифрових технологій, що сприятиме формуванню ефективних умов для залучення та раціонального використання науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих і трудових ресурсів регіонів, забезпечуючи їхню стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному економічному середовищі.

Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення (Березень 2023 р.) // Київська школа економіки. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 14.02.2025)
2. Машлій Г., Мосій О., Галушак О., & Галушак М. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 335-339. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-60> URL: (дата звернення: 14.02.2025)





3. Rompotis G. "Cash flow management, performance and risk: evidence from Greece", *EuroMed Journal of Business*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2023-0245> (дата звернення: 14.02.2025)
4. Gabrielli A. and Greco G. "Tax planning and financial default: role of corporate life cycle", *Management Decision*. 2023. Vol. 61 No. 13. P. 321-355. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2022-0928> (дата звернення: 14.02.2025)
5. Дубовик А. Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальних громад, шляхи та інструменти його підвищення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94> (дата звернення: 14.02.2025)
6. Державний веб-портал бюджету для громадян: OPENBUDGET. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 14.02.2025)
7. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (дата звернення: 14.02.2025)
8. Придко Р.О. Основи фінансового забезпечення розвитку регіонів та громад: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського Університету* 2024. 2024. Випуск 1(63). С. 136 -142. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).136-142](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).136-142) (дата звернення: 14.02.2025)
9. Глущенко О., Швайко М., & Єрмоменко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції виклики проблеми та шляхи розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 332(4), 293-297. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44> (дата звернення: 14.02.2025)
10. Majumder S. and Dey N. Enterprise Risk Management. *A Notion of Enterprise Risk Management: Enhancing Strategies and Wellbeing Programs*. 2024. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-735-220241001> (дата звернення: 14.02.2025)
11. da Silva Lopes T. Extraordinary Risk Management in International Business Strategy. *International Business in Times of Crisis: Tribute Volume to Geoffrey Jones (Progress in International Business Research)*. 2022. № 16. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 97-110. URL: <https://doi.org/10.1108/S1745-886220220000016008> (дата звернення: 14.02.2025)

References

1. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia (Berezen 2023 r.) [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine one year after the start of the full-scale invasion (March 2023)]. Kyivska shkola ekonomiky / Kyiv School of Economics, URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf [in Ukrainian]
2. Mashlii, H., Mosii, O., Halushchak, O., & Halushchak, M. (2024). Teoretychni ta praktychni aspekty finansovoho zabezpechennia rehionalnoho rozvytku [Theoretical and practical aspects of financial support for regional development]. *Ekonomichnyi prostir / Economic space*, № 190. С. 335-339. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-60> [in Ukrainian]
3. Rompotis G. "Cash flow management, performance and risk: evidence from Greece", *EuroMed Journal of Business*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2023-0245> [in English]
4. Gabrielli, A. and Greco, G. "Tax planning and financial default: role of corporate life cycle", *Management Decision*. 2023. Vol. 61 No. 13. P. 321-355. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2022-0928> [in English]



5. Dubovyk, A. (2024). Innovatsiino-investytsiyni potentsial terytorialnykh hromad, shliakhy ta instrumenty yoho pidvyshchennia [Innovation and investment potential of territorial communities, ways and tools for its increase]. *Ekonomika ta suspilstvo / Economy and society*. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94> [in Ukrainian]
6. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian: OPENBUDGET [State budget web portal for citizens: OPENBUDGET]. URL: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian]
7. Slavkova, A., & Kolisnyk, D. (2023). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: realii v umovakh viiny ta perspektyvy povoiennoi vidbudovy [Investment attractiveness of Ukraine: realities in wartime conditions and prospects for post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo / Economy and society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> [in Ukrainian]
8. Prydko, R.O. (2024) Osnovy finansovoho zabezpechennia rozvytku rehioniv ta hromad: teoretychnyi aspekt [Fundamentals of financial support for the development of regions and communities: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu 2024 / Scientific Bulletin of Uzhhorod University 2024*, №1(63), 136 -142. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).136-142](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).136-142) [in Ukrainian]
9. Hlushchenko, O., Shvaiko, M., & Yeromenko, R. (2024). Finansy mistsevoho samovriaduvannia u voiennykh umovakh: suchasni tendentsii vyklyky problemy ta shliakhy rozvytku [Local government finances in wartime: current trends, challenges, problems and ways of development]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 293-297. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44> [in Ukrainian]
10. Majumder S. and Dey N. (2024). Enterprise Risk Management. *A Notion of Enterprise Risk Management: Enhancing Strategies and Wellbeing Programs*. 2024. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-735-220241001> [in English]
11. da Silva Lopes T. (2022). Extraordinary Risk Management in International Business Strategy. *International Business in Times of Crisis: Tribute Volume to Geoffrey Jones (Progress in International Business Research*. № 16. Emerald Publishing Limited, Leeds, P. 97-110. URL: <https://doi.org/10.1108/S1745-886220220000016008> [in English]



УДК 658.2:332.87

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1000-1009](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1000-1009)

Фісуненко Павло Анатолійович доктор економічних наук, доцент, декан економічного факультету, професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, тел.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Берестюк Микола Васильович аспірант кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро, тел.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЄКТАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОСТУЛАТИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. У статті проаналізовано особливості поглядів як вітчизняних, так і закордонних вчених на роль стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проєктами. Проведено систематизацію стейкхолдерів у відповідності до груп критеріїв їх взаємодії, що дозволяє акцентувати увагу на необхідності забезпечення тісного взаємозв'язку та обов'язкового інформування усіх груп зацікавлених сторін щодо результатів реалізації девелоперського проєкту протягом усього періоду.

У статті наведено класифікацію стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проєктами, що складається з чотирьох класифікаційних груп: внутрішньогрупові, зовнішньо-стратегічні, моніторингові та змішані.

Проаналізовано основні характеристики сучасних підходів до визначення впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, що полягають у наступному: корпоративне управління; корпоративна відповідальність; стратегічне управління; ризик-менеджмент.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення на територію України та впливу трансформаційних економічних перетворень важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє формування комплексної моделі проєктного управління. У світовій практиці використовується велике різноманіття моделей, що формують перспективи взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проєктами. Взаємодія зі стейкхол-





дерами в рамках управління девелоперськими проєктами є специфічним процесом, який характеризується комплексністю, організаційно-контрольним спрямуванням, всеохоплюючим характером перспектив взаємодії із зацікавленими сторонами. Таким чином, вивчення питання оцінки перспектив взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проєктами є актуальним як з точки зору наукового значення, так і з точки зору практичного впровадження.

В рамках наукового дослідження виокремлено наступні основні стратегії впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, а саме: активні стратегії – стратегія «Максимальної залученості», стратегія «Інтеграції та взаєморозуміння»; пасивні стратегії – стратегія «Інформування», стратегія «Моніторингу».

Ключові слова: управління, девелоперський проєкт, стратегія, стейкхолдери, класифікація, моніторинг.

Fisunenkov Pavlo Anatoliyovych Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor at the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture The Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, tel.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0000-0002-1339-5860>

Berestyuk Mykola Vasylovych Graduate Student of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture The Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, tel.: (096) 960-87-12, <https://orcid.org/0009-0006-5640-0005>

MODERN APPROACHES TO DETERMINING THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROJECTS: METHODOLOGICAL POSTULATES AND CONCEPTUAL FEATURES

Abstract. The article analyzes the peculiarities of the views of both domestic and foreign scientists on the role of stakeholders in the management of development projects. The systematization of stakeholders is carried out in accordance with the groups of criteria for their interaction, which allows focusing on the need to ensure close interaction and mandatory informing of all groups of stakeholders about the results of the development project throughout the entire period.

Today, one of the key roles in the concept of development project management is played by stakeholders, who form a corresponding contribution to the reproduction, planning and implementation of development projects as a whole. Modern turbulent conditions of the functioning of the economy form an innovation in ensuring the



implementation of the role of stakeholders in the management of development projects, focusing on the lack of a clear algorithm for their interaction, which significantly reduces the level of not only their identification and management of communicative postulates, but also complicates the achievement of full-fledged implementation of the direct development project.

Therefore, in appropriate conditions, it is necessary to determine the methodological postulates and conceptual features of modern innovative approaches to determining the influence of stakeholders on the management of development projects, ensuring their effective interaction in the context of transformational economic shifts. The article presents a classification of stakeholders in the management of development projects, consisting of four classification groups: intragroup, external strategic, monitoring and mixed. The main characteristics of modern approaches to determining the influence of stakeholders on the management of development projects are analyzed, which are as follows: corporate governance; corporate responsibility; strategic management; risk management.

As part of the scientific study, the following main strategies of stakeholder influence on the management of development projects were identified, namely: active strategies – the strategy of «Maximum Involvement», the strategy of «Integration and Mutual Understanding»; passive strategies – the strategy of «Information», the strategy of «Monitoring».

Keywords: management, development project, strategy, stakeholders, classification, monitoring.

Проблематика дослідження. На сьогоднішній день одну із ключових ролей в концепції управління девелоперськими проєктами відіграють стейкхолдери, які формують відповідний внесок у відтворення, планування та реалізацію девелоперських проєктів в цілому. Сучасні турбулентні умови функціонування економіки формують новатику забезпечення реалізації ролі стейкхолдерів при управлінні девелоперськими проєктами, акцентуючи увагу на відсутності наявного чіткого алгоритму їх взаємодії, що суттєво знижує рівень не лише їх ідентифікації та менеджменту комунікативних постулат, а й ускладнює досягнення повноцінної реалізації безпосереднього девелоперського проєкту.

Отже, у відповідних умовах, необхідним є визначення методологічних постулат та концептуальних особливостей сучасних інноваційних підходів до визначення впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, забезпечення ефективної їх взаємодії в умовах трансформаційних економічних зрушень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання ролі стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проєктами присвячено роботи багатьох вчених, зокрема: Ховрак І.В., Тормосов Р.Ю., Мирошніченко Ю.О., Бондар А.В., Трифонова А.І., Доценко Н.В., Краснокутська Н.С., Ришкова Я.С.,



Мамонов К.А., Левченко Н.М., Корепанов Г.С., Черненко Д.І., Чала Т.Г. та інші [1-10].

Відтак, наприклад, Ховрак І.В. [1] аргументував, що комунікація з корпоративної відповідальності, в контексті управління девелоперськими проектами, може відбуватися за допомогою односторонньої взаємодії, під час якої стейкхолдери є «пасивними слухачами». Означений підхід є неповним за своєю суттю, оскільки найбільш ефективною є двостороння взаємодія, що передбачає залучення стейкхолдерів до комунікаційного процесу при реалізації проєктів.

Тормосов Р.Ю. вперше запропонував авторську методику формування критеріїв оцінювання рівня впливовості стейкхолдерів на реалізацію та управління девелоперськими проектами [2].

Мирошниченко Ю.О., Бондар А.В., Краснокутська Н.С. та Ришкова Я.С. розробили методичні підходи до побудови карти взаємодії стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проектами у середньо- та довгостроковій перспективах [3, 5].

Трифонов А.І. запропонувала модель класифікації залучених стейкхолдерів за групами та модель взаємодії зацікавлених сторін девелоперського проєкту [4].

Однак, враховуючи відсутність узагальненого розуміння важливості та значущості ролі стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проектами, особливо у період активних бойових дій на території держави, необхідним є детальне дослідження означеного проблемного питання, вивчення методологічних засад сучасних підходів до аналізу впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проектами та особливостей визначення подальших стратегічних орієнтирів.

Мета статті. Мета наукового дослідження полягає у вивченні особливостей сучасних підходів до визначення впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проектами в контексті основних методологічних постулатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз наукових робіт вітчизняних та закордонних вчених дозволяє класифікувати стейкхолдерів за групами відповідних критеріїв (рис. 1).

Основні характеристики сучасних підходів до визначення впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проектами полягають у наступному:

- 1) корпоративне управління (управління девелоперськими проектами з позиції максимізації прибутку від їх реалізації у коротко- та середньостроковій перспективах);
- 2) корпоративна відповідальність (управління проектами з позиції глибинного аналізу комплексу нефінансової звітності щодо реалізації та моніторингу девелоперських проєктів);
- 3) стратегічне управління (управління девелоперськими проектами з позиції досягнення стратегічних пріоритетних цілей у довгостроковій

перспективі, унеможливлення отримання доходу від реалізації проєкту у найближчій перспективі);

4) ризик-менеджмент (управління девелоперськими проєктами з позиції зниження ступеню негативного впливу окремих категорій зацікавлених стейкхолдерів).



Рис. 1. Систематизація стейкхолдерів у відповідності до груп критеріїв*

* Джерело: розробка авторів

Необхідним є розуміння того факту, що одні і ті ж самі стейкхолдери, в рамках одного девелоперського проєкту, в контексті одного визначеного критерію можуть одночасно належати до різних груп зацікавлених сторін.

Однак, з метою ефективного управління девелоперськими проєктами, необхідним є комплексний аналіз усіх стейкхолдерів, що мають відношення до планування, реалізації та менеджменту проєкту.

Стейкхолдери будівельних проєктів визначаються, як і в інших секторах економіки, в термінах традиційного підходу теорії стейкхолдерів: як індивіди або організації, які або впливають на кінцевий результат діяльності конкретної організації, або схильні до впливу з її боку [5].



Отже, до стейкхолдерів належать ті, хто може здійснювати прямий чи опосередкований вплив на реалізацію девелоперського проєкту на будь-якому етапі його відтворення. Проте, необхідним є розуміння відповідних специфічних ознак, що притаманні учасникам будівельних проєктів та, безумовно, впливають на ступінь зацікавленості стейкхолдерів в реалізації девелоперського проєкту.

Розширена класифікація стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проєктами представлена на рис. 2.

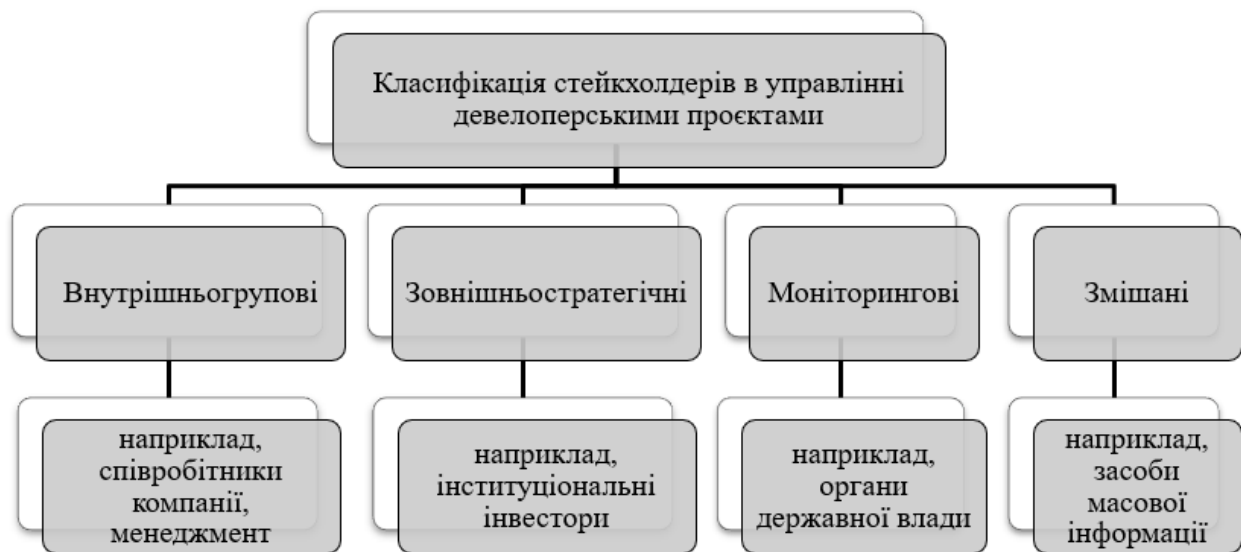


Рис. 2. Класифікація стейкхолдерів в управлінні девелоперськими проєктами*

* Джерело: згруповано авторами на підставі аналізу [6-11]

У період активних бойових дій на території України та дестабілізації економічної системи держави в цілому необхідним є виокремлення ще однієї основної характеристики сучасних підходів до визначення впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, а саме – «ланцюжок створення цінностей».

Відповідна характеристика полягає у аналізі комплексу реальних та потенційних позитивних аспектів для усіх груп стейкхолдерів, що задіяні у реалізації девелоперського проєкту, щодо його якнайшвидшого та ефективного завершення з метою пошуку нових перспективних можливостей у даній сфері.

Відтак, враховуючи трансформацію економічної системи держави в цілому та необхідність швидкого реагування на зміну факторів зовнішньоекономічного середовища, необхідним є розуміння стратегії та концептуальних особливостей впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами. Враховуючи комплексність та багатоаспектність девелопменту,



доцільним є аналіз його сутнісної характеристики як окремого напрямку управління у сфері нерухомості з метою визначення перспектив взаємодії зі стейкхолдерами. Базис сутнісної характеристики девелопменту складає комплекс етапів, а саме:

- Етап 1. Проведення маркетингових досліджень ринку нерухомості та розробка загальної концепції проєкту;
- Етап 2. Розвиток фінансової стратегії проєкту;
- Етап 3. Проведення проєктування та забезпечення його супроводу;
- Етап 4. Проведення супроводу будівництва;
- Етап 5. Управління готовим проєктом та брокеридж;
- Етап 6. Забезпечення реклами та проведення PR-компанії.

Другим складовим елементом узагальненої структури сутнісної характеристики девелопменту, як окремого напрямку управління у сфері нерухомості, є виокремлення основних його стадій:

- Стадія 1. Проведення оцінки ймовірності реалізації проєкту;
- Стадія 2. Розробка бізнес-плану проєкту;
- Стадія 3. Реалізація проєкту.

В рамках наукового дослідження виокремлено наступні основні стратегії впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, а саме:

1) Активна стратегія – стратегія «Максимальної залученості» - відповідна стратегія характеризується високим рівнем зацікавленості стейкхолдерів у результатах реалізації девелоперського проєкту. Означена стратегія передбачає проведення постійного інформування стейкхолдерів щодо результатів становлення, розвитку девелоперського проєкту, його масштабів та строків.

2) Активна стратегія – стратегія «Інтеграції та взаєморозуміння» - відповідна стратегія передбачає реалізацію принципу партнерства серед усіх груп стейкхолдерів під час реалізації девелоперського проєкту. Дана стратегія є одним із найбільш ефективних інструментів комплексної взаємодії між стейкхолдерами на усіх рівнях та етапах реалізації девелоперського проєкту.

3) Пасивна стратегія – стратегія «Інформування» - характеризується налагодженням відкритих взаємозв'язків між усіма групами стейкхолдерів при реалізації девелоперських проєктів. Означена стратегія є досить складною у виконанні, оскільки потребує постійного цілодобового моніторингу стану ринку, оцінки дій конкурентів, аналізу стратегічних пріоритетів розвитку різних груп зацікавлених осіб між собою в рамках означеного проєкту та інше.

4) Пасивна стратегія – стратегія «Моніторингу» - передбачає проведення постійного налагодження взаємозв'язків з тією групою стейкхолдерів, які не є зацікавленими в успішному ефективному процесі



реалізації девелоперського проєкту. Відповідна стратегія передбачає проведення постійного моніторингу оточення у процесі реалізації девелоперського проєкту з метою виявлення або запобігання створенню даних груп стейкхолдерів.

Серед факторів, що мотивують стейкхолдерів приймати участь в реалізації девелоперських проєктів в умовах невизначеності можна виокремити наступні:

- 1) Зниження вартості проєкту: зменшення вартості всього проєкту може бути досягнуте за допомогою взаємодії партнерів з розділення витрат на девелопмент;
- 2) Зниження тимчасових витрат: передбачає скорочення термінів виконання девелоперського проєкту, термінів поставки і зменшення тягара адміністрування для клієнтів проєкту в цілому;
- 3) Зростання рівня задоволеності: стейкхолдери проєкту можуть створити необхідний для вирішення поставлених завдань рівень взаємодії, і адаптувати власний контракт у процесі взаємодії, будучи зацікавлені в зростанні задоволеності від роботи над проєктом та досягнення власного синергетичного ефекту;
- 4) Покращення якості: стейкхолдери проєкту зацікавлені в підвищенні якості виконання інженерних робіт, що дозволить скоротити додаткові фінансові витрати у майбутньому.

Стейкхолдери, в залежності від їх ідентифікації, мають різний рівень відповідальності за реалізацію девелоперського проєкту на різних етапах. Відтак, організації, що зацікавлена у відтворенні девелоперського проєкту, необхідно моніторити групи зацікавлених сторін на постійній основі з метою виявлення їх інтересів та пошуку способів їх задоволення.

Висновки. Проведене наукове дослідження демонструє важливість розуміння впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами в контексті методологічних постулатів та концептуальних особливостей.

Згідно авторської гіпотези, використання запропонованих основних стратегій впливу стейкхолдерів на управління девелоперськими проєктами, як активних, так і пасивних, - відтворить потенційні можливості для якісний трансформаційних економічних перетворень.

Література:

1. Ховрак І.В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. *Український соціум*. 2019. № 3 (70). С. 92–106. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>
2. Тормосов Р.Ю. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами для сталого енергетичного розвитку територіального утворення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2 (213). С. 110–117. DOI: 10.5281/zenodo.2616452
3. Мирошніченко, Ю.О., Бондар, А.В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. № 5 (16). С. 71–74. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2099>



4. Трифонова, А.І., Доценко Н.В. Розробка моделі для аналізу взаємодії стейкхолдерів інноваційного проекту. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2019. № 2. Том 30 (69). С. 220–225.

5. Краснокутська Н.С., Ришкова Я.С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 96–104.

6. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : монографія. Харків, 2012. 249 с.

7. Левченко Н.М. Стейкхолдер аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств*. Запоріжжя: ЗНТУ. 2019. 220 с.

8. Корепанов Г.С., Черненко Д.І., Чала Т.Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.

9. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16. №. 8. P. 77–99.

10. Bratterud H., Burgess M., Fasy B., Millman D., Oster T., Sung E. The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. International conference on theory and application of diagrams. Cham: Springer, 2020. P. 498–502.

11. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проектів інвестування будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (дата звернення: 01.04.2025).

References:

1. Khovrak, I.V. (2019). Rol komunikatsiinoho instrumentariiu stratehii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikkholderamy [The role of communication tools of the corporate social responsibility strategy for building effective dialogue with stakeholders]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3 (70), 92–106. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>. Available at: <https://ukrsocium.org.ua/uk/archive/3-70-2019/rol-komunikatsijnohoinstrumentariiu-stratehii-korporativnoi-sotsialnoi-vidpovidalnosti-dliarozbudovy-efektyvnoho-dialohu-zi-steikkholderamy>.

2. Tormosov, R.Yu. (2019). Efektyvna vzaiemodiia zi steikkholderamy dlia staloho enerhetychnoho rozvytku terytorialnykh utvoren [Effective interaction with stakeholders for sustainable energy development of territorial entities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 2, 110–117. DOI: 10.5281/zenodo.2616452. Available at: http://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf.

3. Myroshnychenko, Yu.O., & Bondar, A.V. (2018). Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektoriekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [The stakeholder interaction model in the Ukrainian industrial sector in the context of the CSR]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 5(16), 71–74. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf.

4. Tryfonova, A.I., & Dotsenko, N.V. (2019). Rozrobka modeli dlia analizu vzaiemodii steikkholderiv innovatsiinoho proektu [Development of the model for interaction analysis of innovation project stakeholders]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho – Scientific notes of Tavriisk National University named after V. I. Vernadskyi*, 30 (69), Ch. 1, Part 2, 220–225. Available at: http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/part_1/37.pdf.





5. Krasnokuts`ka, N.S., & Rishkova, Ya.S., (2014). Teoriia zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennia ta sfery doslidzhennia [Stakeholder theory: main points and areas of research]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects for development of trade and services*. Vol. 1. P. 96–104.
6. Mamonov, K.A., (2012). Steikkholderno-oriientovanyi pidkhd v upravlinni kapitalom brendu budivelnnykh korporatyvnykh pidpriemstv [A Stakeholder-Oriented Approach to Brand Management for Construction Corporate Enterprises]: monohrafiia – monograph. Kharkiv, 249 p.
7. Levchenko N.M. Steikkholder analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proiektamy v umovakh intehtatsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes prostoru. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy intehtatsiinymy protsesamy pidpriemstv*. Zaporizhzhia: ZNTU. 2019. 220 p.
8. Korepanov, H.C., Chernenko, D.I., and Chala, T.H. (2020). Teoretyko metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [The Theoretical and Methodological Backgrounds for and the Development of a Conceptual Model for Managing Stakeholder Interaction]. *Problemy ekonomiky*, no. 1(43). P. 144–151.
9. Pauna, T. et al. (2023). The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 16, no. 8. P. 77–99.
10. Bratterud, H., Burgess, M., Fasy, B., Millman, D., Oster, T., & Sung, E. (2020). The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. International conference on theory and application of diagrams. Cham: Springer. P. 498–502.
11. Kishchenko, T.E., Gusarova, L.V. and Bolila, N. (2018). Development – metodolohiia vtilennia proektiv investuvannia budivnytstva [Development – methodology of construction investment projects embodiment]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy (electronic journal)*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (accessed 01 April 2025).



УДК 658.152(07)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1010-1019](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1010-1019)

Чумаченко Ольга Григорівна к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, тел.: (067) 565-99-34, <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Анотація. В сучасних умовах одним із найбільш перспективних методів фінансового забезпечення складних інвестиційних проєктів є фінансово-інвестиційне проєктування. В більшості наукових робіт розглядаються питання проєктного фінансування, інвестування інвестиційних проєктів, підготовку бізнес-планів інвестиційних проєктів більш-менш відокремлено, хоча і поєднують в собі багато спільних питань, а саме: залучення коштів для крупномасштабних проєктів; участь банків у проєктному фінансуванні, при якому банки самостійно займаються розробленням інвестиційного проєкту або забезпечують клієнтам професійне консультування. У найбільш загальному трактуванні фінансово-інвестиційне проєктування є формою реалізації фінансово-кредитних стосунків учасників з приводу організації і здійснення фінансування інвестиційного проєкту з використанням різноманітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості є грошові потоки, що генеруються проєктом, а забезпеченням боргу – активи учасників фінансування. Об'єктом фінансово-інвестиційне проєктування є проєкти сектору соціальної і виробничої інфраструктури, яка характеризується значною капіталомісткістю, низькою комерційною ефективністю, але має стратегічне значення для економіки країни, особливо в сучасних умовах повоєнної відбудови економіки.

В представленій статті розглядаються питання особливостей фінансово-проєктного фінансування; ролі, завдань та інтересів потенційних учасників проєкту, формування команди проєкту. Особливе місце займає розгляд чинників, які роблять обмеженим використання систем фінансово-інвестиційного проєктування в Україні. А також огляд деяких законодавчих актів, які прийняті з метою стимулювання залучення в економіку України стратегічних інвесторів та зростання конкурентоспроможності економіки через запровадження державної підтримки великих інвестиційних проєктів.

Ключові слова: фінансово-інвестиційне проєктування, принципи фінансування, схеми фінансування, етапи проєкту, учасники проєкту.

Chumachenko Olga Hryhorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, tel.: (067)565-99-34, <https://orcid.org/0000-0003-3404-3976>





FINANCIAL AND INVESTMENT PLANNING: METHODOLOGICAL APPROACHES

Abstract. In modern conditions, one of the most promising methods of financial support for complex investment projects is financial and investment planning. Most scientific works consider the issues of project financing, investment in investment projects, and preparation of business plans for investment projects more or less separately, although they combine many common issues, namely: raising funds for large-scale projects; participation of banks in project financing, in which banks independently develop an investment project or provide clients with professional advice. In the most general interpretation, financial and investment planning is a form of implementation of financial and credit relations of participants regarding the organization and implementation of financing of an investment project using various financial instruments, provided that the sources of debt repayment are cash flows generated by the project, and the debt security is the assets of the financing participants. The object of financial and investment planning is projects in the social and industrial infrastructure sector, which are characterized by significant capital intensity, low commercial efficiency, but are of strategic importance for the country's economy, especially in the current conditions of post-war economic reconstruction.

The presented article considers the issues of the peculiarities of financial and project financing; the roles, tasks and interests of potential project participants, the formation of the project team. A special place is occupied by the consideration of factors that limit the use of financial and investment planning systems in Ukraine. As well as a review of some legislative acts adopted to stimulate the attraction of strategic investors to the Ukrainian economy and increase the competitiveness of the economy through the introduction of state support for large investment projects.

Keywords: financial and investment planning, financing principles, financing schemes, project stages, project participants.

Постановка проблеми. Фінансово-інвестиційне проектування – складний багатогранний процес, що вимагає взаємодії багатьох учасників проєкту, складних передінвестиційних досліджень, підготовки бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проєктів. В даній роботі ми пропонуємо розширити проблематику дослідження щодо окремих напрямків фінансування інвестиційних проєктів в контексті об'єднання як фінансових та організаційних методів проєктного фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансово-інвестиційного проектування стало предметом дослідження багатьох практиків і науковців. Зупинимось на деяких.

І. Федоренко акцентує увагу на тому, що маючи багатопланову і велику кількість джерел фінансування різноманітних проєктів та програм, у промис-



лових підприємств виникає нагальна необхідність у формуванні їх інвестиційної привабливості, що повинно втілюватися у формі інвестиційного проекту, який дозволить інвестору та підприємцю не лише прийняти, а й зафіксувати, що і коли належить зробити, щоб виправдалися сподівання на ефективність інвестиційного проекту [7].

І. Ткачук, Р. Щур розглядають проблеми фінансового забезпечення нульових інвестиційних проектів. Виокремлюються джерела фінансування та алгоритм фінансування нульових інвестиційних проектів а також схеми фінансового забезпечення державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. Заслуговує уваги пропозиція про створення науково-аналітичних центрів, що поєднують в собі національно-економічні інтереси регіонів країни. Науково-аналітичні центри мають стати новими суб'єктами національної економіки, які згодом стануть основою інноваційно-промислових комплексів, до складу яких увійдуть промислові підприємства, конструкторські бюро, вищі навчальні заклади, центри стандартизації і сертифікації [8].

М. Ковальчук, А. І. Вергун, вважають, що на практиці інвестиційну привабливість доцільно розглядати як узагальнюючу оцінку умов та результатів реалізації інвестиції, яка формується під дією зовнішніх та внутрішніх факторів, з позиції їх відповідності критеріям ефективності та безпеки, системі цінностей та пріоритетів інвестора. Такий підхід дає можливість пов'язати інвестиційну привабливість із системою факторів та суб'єктивними аспектами цієї категорії [1].

Є. Редзюк розробляє практичні і науково-методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу на основі досвіду країн ЄС. Наявність цілісної інвестиційно-фінансової інфраструктури в країнах ЄС обумовлено поступовим зближенням та уніфікацією законодавства національного рівня до наднаціонального рівня[6].

Мета статті. Із значущих важливих складових напрямів «фінансування інвестиційних проектів», «підготовки бізнес-планів та техніко-економічного обґрунтування проектів», «управління проектами» виокремити єдині підходи і визначити їх як систему «фінансово-інвестиційного проектування».

Виклад основного матеріалу

Проектне фінансування як різновид фінансування реальних інвестицій зарекомендувало себе як досить успішний спосіб залучення коштів для фінансування інвестиційних проектів у розвинених країнах.

Історія проектного фінансування почалася з прийняття Закону про регулювання діяльності приватних інфраструктурних організацій в США почало розвиватися фінансування незалежних енергетичних проектів (IPP-проекти, Private Finance Initiative, PFI). В 80-і роки банки, що спеціалізувалися на проектному фінансуванні (ПФ), почали впроваджуватися в сектор телекомунікацій, гірничодобувну промисловість, туристичний бізнес. В кінці



90-х років на основі принципів ПФ отримала світове розповсюдження мережа мобільного телефонного зв'язку. Але, в більшості випадків, проектне фінансування найчастіше застосовувалося при фінансуванні проектів, пов'язаних з видобуванням природних багатств (нафти, газу, природних копалин).

Зараз проектне фінансування є однією з найбільш поширених форм організації залучення інвестицій у реальний сектор економіки як у промислово розвинених, так і в нових індустріальних країнах, що розвиваються.

Під проектним фінансуванням розуміють форму реалізації фінансово-кредитних відносин учасників з приводу організації та здійснення фінансування інвестиційного проекту при використанні різноманітних фінансових інструментів за умови, що джерелами погашення заборгованості виступають генеровані проектом грошові потоки, а забезпеченням боргу виступають активи учасників фінансування. На відміну від комерційного чи інвестиційного кредитування, де об'єктом кредиту виступає фінансово-господарська діяльність позичальника, при проектному фінансуванні об'єктом дослідження є конкретний задум, тобто бізнес-ідея, проект (інвестиційний, інноваційний, лізинговий, концесійний тощо).

Процес фінансування – це об'єднання різних джерел і методів фінансування конкретного інвестиційного проекту з розподілом ризиків серед його учасників. Суб'єкти проектного фінансування представлені учасниками, які мають безпосереднє відношення до об'єкта фінансування.

З позиції їх ролі в організації проектного фінансування їх доцільно розподілити на основних та потенційних учасників.

До основних відносяться: ініціатори, замовники, інвестори, керівник проекту участь яких є обов'язковою для проектного фінансування. Взаємовідносини між ними, особливо між інвесторами та ініціатором, визначають характер проектного фінансування [7].

Потенційними учасниками проектного фінансування можуть бути: держава, постачальники та покупці, страхові компанії, агентства з експортного кредиту та інші, які можуть брати участь в проекті в залежності від їх зацікавленості. Ініціатором проекту є автор головної ідеї бізнес-проекту, його попереднього обґрунтування та пропозиції по реалізації проекту.

Замовник – це основний учасник проектного фінансування, для кого здійснюється проект. Інвестор як учасник надає кошти у користування чи забезпечує їх отримання від третіх осіб. Керівник проекту – це основний суб'єкт, якому замовник та інвестор делегують повноваження по керівництву роботами реалізації проекту. Команда проекту – специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту [6].

Контракт на проектування та будівництво укладається з підрядником, що має досвід та репутацію у зведенні подібних об'єктів «під ключ», який забезпечує закінчення будівництва у визначену дату.



Проте в Україні існує ряд чинників, які роблять неможливим використання проектного фінансування, зокрема:

- недостатній рівень розвитку вітчизняних джерел боргового фінансування у порівнянні з розвиненими країнами;
- невідповідність між доходами та позиками всередині країни та обслуговуванням зобов'язань у валюті;
- недостатньо розвинені правова культура і законодавча стабільність у сфері узгодження і розподілу ризиків, а також надання гарантій та інших форм зобов'язань за кредитним фінансуванням;
- відсутність достатньої кількості фахівців з проектного фінансування;
- обмежений досвід роботи кваліфікованих учасників проектного фінансування — організацій і фірм, які можуть брати на себе функції керівників великими проектами;
- інвестиційний клімат, який залишається несприятливим для залучення капіталу;
- інші чинники, що збільшують проектні ризики.

Для України можливість залучення іноземного інвестора відіграє виняткову роль внаслідок обмеженості власних фінансових ресурсів. Крім того, міжнародні ринки вже нагромадили певний досвід використання різних схем проектного фінансування, натомість для України брак такого досвіду є однією з основних перешкод на шляху до активного впровадження даного способу. Структурування проекту, оцінка його ризиків та ефективності, управління тощо потребують неабияких знань та навиків у різноманітних сферах, де може застосовуватись проектне фінансування.

Тому залучення іноземного інвестора до фінансування проекту, окрім можливості сформувати необхідний капітал, дає змогу скористатись консультативними послугами з боку більш досвідчених партнерів.

За даної економічної ситуації в нашій державі важко уявити активне застосування проектного фінансування як банківської продукції, але на перспективу саме на банки покладається найбільша надія в даному напрямку.

Адже проектне фінансування потребує розвинутої ринкової інфраструктури, належно функціонуючих страхового, фондового ринків, існування різного роду фінансових посередників (інвестиційних банків, спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних установ тощо).

Враховуючи українські реалії, основну ставку найближчим часом варто зробити на універсальні банки.

Капіталомісткість інвестиційних проектів диктувала дві вимоги: необхідність акумулювати значний капітал і потребу в розподілі ризиків.

Саме проектне фінансування як транскордонна комплексна фінансова операція дає можливість залучати іноземних інвесторів, що дозволяє ініціаторам проекту:

- знижувати затрати з погашення боргів,



- встановлювати довгострокові зв'язки з постачальниками сировини і матеріалів,
- зменшувати ризики, пов'язані з постачанням обладнання і з вводом об'єктів в експлуатацію,
- а також забезпечити об'єкти, що фінансуються, підтримкою національних і міжнародних кредитно-фінансових організацій.

Система проектного фінансування складається з чотирьох послідовних етапів:

- 1) обґрунтування джерел та інструментів фінансування;
- 2) визначення суб'єктів проектного фінансування;
- 3) розроблення планів (схем) фінансування інвестиційних проектів;
- 4) регулювання взаємодії учасників фінансування [1].

Разом з ринковими саморегуляторами кон'юнктури і конкуренції для розвитку проектного фінансування необхідна організація регулювання проектного фінансування, яке реалізується через державні регулятори законодавчого, виконавчого і контрольного характеру.

Залучення фінансових ресурсів для реалізації крупних інвестиційних проектів з різних джерел і на різних умовах, різних масштабів та форм власності визначається законодавчо-нормативною базою проектного фінансування в Україні. Важливою складовою системи проектного фінансування є фінансові плани і схеми фінансування інвестиційних проектів, які мають практичне значення.

Схеми фінансування інвестиційних проектів можна об'єднати у дві групи:

- Використання першої схеми пов'язане, як правило, з реалізацією невеликих проектів, а також проектів, які неможливо поділити на підпроекти (або якщо це недоцільно). Сутність полягає в здійсненні проекту як єдиного цілого, з використанням фінансових ресурсів, що є у підприємства, різних видів позикових коштів; можуть бути використані основні фонди компанії, включаючи нові об'єкти, які будуть побудовані в результаті реалізації проекту.

- Другий метод фінансування застосовується для складних проектів, реалізація яких розрахована на період, що перевищує типові терміни кредитування проектів учасниками інвестиційного ринку. Під час цього методу відбувається розподіл процесу реалізації проекту на цільові підпроекти, позикова підтримка яких ґрунтується на прямому або непрямому кредитуванні, і поетапна реалізація таких підпроектів. Переваги другого способу реалізації проекту: можливість залучення до фінансування і реалізації окремих підпроектів різними організаціями, які можуть виявити цікавість до конкретних об'єктів, що з'являються у результаті виконання цих підпроектів; використання результатів реалізації окремих підпроектів як гарантійних інструментів забезпечення повернення позикових коштів на наступних етапах проекту, а амортизаційні відрахування від цих проектів – для фінансування наступних етапів проекту [2].



Кредитна підтримка у такому разі надається на короткий термін і на менш жорстких умовах, ніж довгостроковий кредит на реалізацію проекту в цілому, що може полегшити повернення довгострокової позики або виплату лізингових платежів; ефективне застосування широкого переліку позикових інструментів – корпоративних і трастових інструментів з різним ступенем участі і (або) контролю з боку кредиторів; облігації; переваги періоду податкових пільг; можливість підвищити ціну акцій самого підприємства, використовуючи об'єкти, продукцію або послуги, які є результатом окремих підпроектів. Під їх заставу може бути отриманий кредит від вітчизняних та іноземних комерційних банків.

Основні критерії, якими потрібно керуватися у розробленні схем фінансування інвестиційного проекту:

- отримання фінансових ресурсів за меншою ефективною вартістю;
- досягнення найбільшого ефекту від кредитів і податкових пільг у ті періоди, коли вони діють;
- оптимізація отриманих доходів з урахуванням умов оподаткування;
- підтримка гнучкості і витрат на заробітну плату та інші соціальні виплати;
- мінімізація негативних наслідків від взаємних зобов'язань, пов'язаних з виплатами або передачею власності;
- зменшення витрат фінансових коштів і ризиків проектів за рахунок відповідної структури та джерел фінансування і певних організаційних заходів, зокрема податкових пільг, гарантій, використання різних форм участі [2].

З метою стимулювання залучення в економіку України стратегічних інвесторів, підвищення інвестиційної привабливості України, створення нових високооплачуваних робочих місць, а також зростання конкурентоспроможності економіки через запровадження державної підтримки великих інвестиційних проектів прийнято 09 серпня 2023 року Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [3].

Основною метою Закону є стимулювання залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій шляхом спрощення вимог до інвестиційних проектів із значними інвестиціями, удосконалення форм державної підтримки для реалізації таких проектів, що створить сприятливі умови для залучення більшого кола інвесторів та збільшення кількості інвестиційних проектів із значними інвестиціями, а також сприятиме розвитку регіонів, де вони будуть реалізовуватися.

Цим Законом, зокрема, внесено зміни до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» в частині:

- розширення сфер, у яких може реалізовуватися інвестиційний проект із значними інвестиціями (додано сферу електронних комунікацій, діяльності з



виробництва біоетанолу, який призначений для виробництва як компонент палива, виробництво біогазу та біометану);

-надання можливості заявнику виступати інвестором із значними інвестиціями, якщо він є окремою юридичною особою створеною для реалізації інвестиційного проекту, та стороною спеціального інвестиційного договору, як інвестор;

-доповнення форм державної підтримки, а саме: компенсація за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законом, вартості збудованих заявником або інвестором із значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури (автомобільних шляхів, ліній зв'язку, засобів тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо), необхідних для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями; компенсація витрат на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж, необхідних для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями; звільнення від відшкодування втрат лісогосподарського виробництва для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями;

-зменшення межі розміру значних інвестицій (з 20 млн євро до 12 млн євро) та кількості створених нових робочих місць впродовж строку реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями;

-передбачення повернення державної підтримки в повному обсязі у разі недосягнення обсягу значних інвестицій, який визначений законопроектом (12 млн євро), неможливість збільшити обсяг державної підтримки, коли фактичний обсяг значних інвестицій більше, ніж визначений у спеціальному інвестиційному договорі, а також можливість корегування обсягу державної підтримки, якщо фактичний обсяг значних інвестицій менший, ніж передбачено спеціальним інвестиційним договором, шляхом внесення змін до такого договору [3].

Ще одним механізмом залучення інвестицій є індустріальні парки - це потенційні промислові майданчики для релокації компаній із інших країн з метою диверсифікації ланцюгів поставок, що вирішують питання скорочення часу до початку роботи (Time-to-Market) компаній беручи до уваги час, необхідний для пошуку оптимальної локації, початку будівництва і введення об'єктів в експлуатацію.

Закон України «Про індустріальні парки» передбачає спрощений порядок надання в оренду чи власність земельних ділянок у межах індустріальних парків, довготривалість і сталість господарських відносин в рамках індустріальних парків, надання державного стимулювання для розвитку зареєстрованих індустріальних парків. Таке державне стимулювання може здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законодавством, а також шляхом супроводу інвесторів місцевими і центральними органами виконавчої влади, профільними устано-



вами та організаціями у вирішенні ними питань, пов'язаних із розвитком індустріальних парків [5].

Ще одним інструментом є Угоди про розподіл продукції (далі – Угода). Відповідно до Угоди одна сторона - Україна доручає іншій стороні - інвестору на визначений строк проведення пошуку, розвідки та видобування корисних копалин на визначеній ділянці надр та ведення пов'язаних з угодою робіт, а інвестор зобов'язується виконати доручені роботи за свій рахунок і на свій ризик з наступною компенсацією витрат і отриманням плати (винагороди) у вигляді частини прибуткової продукції [4].

Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) є одним з ефективних інструментів залучення додаткових інвестицій у державний сектор економіки України та одночасно з цим є дієвим механізмом, який сприяє розвитку відносин між державними органами та бізнесом. Держава гарантує додержання встановлених законодавством України умов для провадження діяльності приватних партнерів, пов'язаної з виконанням договорів, укладених у рамках ДПП, додержання прав і законних інтересів приватних партнерів [4].

Однією з форм здійснення ДПП є концесія, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції.

Висновки. Проектне фінансування як різновид фінансування реальних інвестицій зарекомендувало себе як досить успішний спосіб залучення коштів для фінансування інвестиційних проектів у розвинених країнах. Процес фінансування – це об'єднання різних джерел і методів фінансування конкретного інвестиційного проекту з розподілом ризиків серед його учасників. Значне місце в розвитку фінансово-проектного фінансування має як теоретичне опрацювання запропонованої теми, так і державна підтримка окресленої проблеми.

Література:

1. Ковальчук Т.М., А. І. Вергун А.І. Привабливість інвестиційного проекту як об'єкт фінансового аналізу // <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5948>
2. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік /<https://me.gov.ua/documents/detail?lang>
3. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>
4. Закон України «Про угоди про розподіл продукції» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>
5. Закон України «Про індустріальні парки» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>



6. Редзюк Є. В. Формування ефективного фінансово-інвестиційного середовища в країнах ЄС – досвід для України // <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/784062>

7. Федоренко І., Шкарупа Є., & Шляпцева К. (2021). Інвестиційне проектування як основа для формування інвестиційної привабливості промислового підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 36–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36>

8. Щур Р., Пletz, І., Лаврів, А. (2024). Перспективи бюджетного інвестування в Україні в умовах стану війни *Економіка та суспільство*, (66). [//economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4600](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4600)

References:

1. Kovalchuk T.M., & A. I. Vergun A.I. *Privablivist investitsiinogo projektu yak ob'ekt finansovogo analizu.* (Attractiveness of investment as an object of financial analysis)

Retrieved from / <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5948>

2. *Investitsiina diyalnist v Ukraini za 2022 rik* (Investment activity in Ukraine in 2022)/ Retrieved from <https://me.gov.ua/documents/detail?lang>

3. *Zakon Ukraini «Pro derzhavnu pidtrimku investitsiinih projektiv iz znachnimi investitsiyami v Ukraini».*(Law of Ukraine «On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine»)/Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>

4. *Zakon Ukraini «Pro ugodi pro rozpodil produktsii»* (Law of Ukraine "On Production Sharing Agreements") Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-14#Text>

5. *Zakon Ukraini «Pro industrialni parki».*(Law of Ukraine “On Industrial Parks”)/ Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

6. Redzyuk Є. V. *Formuvannya yefektivnogo finansovo-investitsiinogo seredovishcha v krainakh ES – dosvid dlya Ukraini.* (Formation of an effective financial and investment environment in EU countries – experience for Ukraine)// Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/784062>

7. Fedorenko I., Shkarupa Є., & Shlyaptseva K. (2021). *Investitsiine projektuvannya yak osnova dlya formuvannya investitsiinoi privablivosti promislivogo pidpriemstva.* *Visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu "Kharkivskii politekhnichnii institut"* (ekonomichni nauki), (Investment design as a basis for forming the investment attractiveness of an industrial enterprise. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences), (1), 36–40) Retrieved from <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36>

8. Shchur R., Plets, І., & Lavriv, A. (2024). *Perspektivi byudzhetnogo investuvannya v Ukraini v umovakh stanu viini* *Yekonomika ta suspilstvo,*) (Prospects for budget investment in Ukraine in a state of war *Economy and Society*, (66) // [Economy and society.in.ua](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4600) Retrieved from [index.php/journal/article/view/4600](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4600)



УДК 004.89:004.056.5:658.012.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1020-1033](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1020-1033)

Шелестова Анна Миколаївна кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-4866-1767>

Лубенець Сергій Васильович кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМИ КІБЕРЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено трансформаційний вплив технологій штучного інтелекту (далі ШІ) на корпоративну кібербезпеку в умовах постійно еволюціонуючих загроз. У сучасному бізнес-середовищі, яке все більше залежить від цифрової інфраструктури та умов віддаленої роботи, традиційні заходи безпеки виявляються недостатніми. Це спонукає організації впроваджувати рішення на основі ШІ для покращення виявлення кіберзагроз та реагування на інциденти.

Особливо помітна інтеграція штучного інтелекту в операційних центрах безпеки (далі SOC), де ШІ допомагає аналітикам обробляти великі масиви даних, виявляти закономірності та проактивно реагувати на загрози, підвищуючи кіберстійкість організацій. Проте впровадження ШІ пов'язане з низкою викликів таких як: технічні перешкоди, що включають проблеми з якістю даних та ризик помилкових спрацьовувань, а це, своєю чергою, призводить до втоми команд безпеки.

У статті також висвітлено етичні аспекти використання ШІ, зокрема питання приватності, оскільки системи можуть ненавмисно порушувати права людей або ставати об'єктами маніпуляцій зловмисників. Значною проблемою залишається дефіцит висококваліфікованих фахівців, що ускладнює ефективне розгортання технологій ШІ в системах кібербезпеки.

Для максимізації ефективності ШІ в кіберзахисті рекомендовано впроваджувати структуровані методології, що включають комплексний моніторинг продуктивності, документування алгоритмів, постійне навчання та експертний нагляд. Створення чітких протоколів інтеграції ШІ в існуючу інфраструктуру дозволить гарантувати, що ці технології доповнюватимуть традиційні заходи безпеки та відповідатимуть стратегічним цілям організації.





У міру розвитку технологій ШІ їхня роль у корпоративних системах кіберзахисту продовжуватиме розширюватися, що потребуватиме збалансованого підходу між впровадженням інноваційних рішень та дотриманням етичних принципів для ефективного подолання викликів сучасної кібербезпеки.

Ключові слова: штучний інтелект, кібербезпека, корпоративний захист, виявлення кіберзагроз, етичні аспекти, операційні центри безпеки, кіберстійкість.

Shelestova Anna Mykolaivna PhD in Social Communication Studies, Associate Professor, Associate Professor at the Economic Cybernetics and Applied Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-4866-1767>

Lubenets Serhii Vasylovych Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics and Applied Economics, V.N.Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1061-8763>

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES INTO ENTERPRISE CYBER DEFENSE SYSTEMS

Abstract. The article examines the transformational impact of artificial intelligence (AI) technologies on corporate cybersecurity in the face of constantly evolving threats. In today's business environment, which is increasingly dependent on digital infrastructure and remote working conditions, traditional security measures are proving insufficient. This is driving organisations to implement AI-based solutions to improve cyber threat detection and incident response.

The integration of artificial intelligence in security operations centres (SOCs) is particularly noticeable, where AI helps analysts process large amounts of data, identify patterns, and proactively respond to threats, increasing the cyber resilience of organisations. However, AI adoption is fraught with a number of challenges, such as technical obstacles, including data quality issues and the risk of false positives, which in turn leads to security team fatigue.

The article also highlights the ethical aspects of using AI, including privacy issues, as systems can inadvertently violate people's rights or become the object of manipulation by malicious actors. The shortage of highly skilled professionals remains a significant problem, which complicates the effective deployment of AI technologies in cybersecurity systems.

To maximise the effectiveness of AI in cybersecurity, it is recommended to implement structured methodologies that include comprehensive performance monitoring, documentation of algorithms, ongoing training, and expert supervision. Establishing clear protocols for integrating AI into existing infrastructure will help



ensure that these technologies complement traditional security measures and align with an organisation's strategic goals.

As AI technologies continue to evolve, their role in corporate cyber defence systems will continue to expand, requiring a balanced approach between implementing innovative solutions and adhering to ethical principles to effectively address the challenges of modern cybersecurity.

Keywords: artificial intelligence, cybersecurity, corporate protection, cyber threat detection, ethical aspects, security operations centres, cyber resilience.

Постановка проблеми. Інтеграція технологій штучного інтелекту в корпоративні системи кіберзахисту являє собою трансформаційний підхід до кібербезпеки, що є відповіддю на мінливий ландшафт кіберзагроз, з якими сьогодні стикаються організації. Оскільки бізнес все більше покладається на цифрову інфраструктуру та віддалене робоче середовище, традиційні заходи безпеки виявляються недостатніми, що спонукає до переходу на рішення на основі штучного інтелекту, які покращують виявлення кіберзагроз, реагування на інциденти та загальний стан безпеки організації. Ця інтеграція особливо помітна в операційних центрах безпеки (SOC), де інструменти ШІ дають аналітикам можливість обробляти величезні обсяги даних, виявляти закономірності та проактивно реагувати на потенційні загрози, тим самим посилюючи стійкість організації до кібератак [1–4].

Незважаючи на переваги, які пропонує штучний інтелект, його впровадження в сферу кібербезпеки пов'язане з певними проблемами та суперечностями. Організації стикаються з технічними перешкодами, включаючи проблеми з якістю даних і можливістю помилкових спрацьовувань, що може призвести до перенавантаження системи безпеки [5, 6]. Також, можуть виникати етичні проблеми, пов'язані з питаннями порушення недоторканності приватного життя, оскільки системи ШІ можуть ненавмисно порушувати права людини або бути вразливими до ворожих маніпуляцій з боку зловмисників[7–9]. Крім того, в галузі кібербезпеки існує значний дефіцит кваліфікованих кадрів, що перешкоджає ефективному розгортанню та управлінню технологіями штучного інтелекту в кіберзахисті та викликає занепокоєння щодо покладання на автоматизацію в чутливих сферах безпеки [10,11].

Щоб максимізувати ефективність ШІ в кібербезпеці, організації повинні розробляти та впроваджувати структуровані методології, які охоплюють комплексний моніторинг продуктивності, документацію алгоритмів, безперервне навчання і надійний експертний нагляд [12–15]. Створивши чіткі протоколи для інтеграції ШІ в існуючу інфраструктуру, компанії можуть гарантувати, що ці технології доповнять традиційні заходи безпеки та будуть узгоджені з більш широкими цілями організації[16, 17]. Зрештою, оскільки технології ШІ продовжують розвиватися, їхня роль у системах кіберзахисту



підприємств, ймовірно, розширюватиметься, що вимагатиме балансу між інноваційними рішеннями та етичними міркуваннями для ефективної адаптації до складнощів сучасної кібербезпеки [18–20].

Так дослідження Б. Т. Фамілоні [11] фокусується на теоретичних та практичних аспектах викликів кібербезпеки в еру штучного інтелекту. Автор аналізує сучасні загрози, що виникають внаслідок поширення ШІ-технологій, та пропонує структуровані методології для їх подолання. Робота містить глибокий теоретичний аналіз, а також опис конкретних рішень, які можуть бути застосовані організаціями для зміцнення своїх систем кіберзахисту. Особливу увагу приділено балансу між інноваційними технологіями та їх потенційними ризиками [11].

Інший дослідник Т. Сааде [32] ШІ у формуванні кіберстійкості організацій. Автор розглядає, як технології штучного інтелекту можуть підвищити спроможність організацій протистояти, адаптуватися та відновлюватися після кібератак. Дослідження висвітлює практичні аспекти впровадження ШІ для посилення кіберстійкості, включаючи автоматизацію виявлення загроз, прогнозування потенційних атак та прискорення реагування на інциденти [32].

У роботі [21] детально проаналізовано, як машинне навчання трансформує сучасну систему кіберзахисту. Дослідження пояснює механізми використання ШІ-алгоритмів для виявлення аномалій, розпізнавання шаблонів поведінки зловмисників та автоматизації рутинних завдань безпеки. Автор розглядає [21] різні типи алгоритмів машинного навчання та їх застосування в конкретних сценаріях кіберзахисту, демонструючи як ці технології доповнюють традиційні методи безпеки.

А. Джаміл у своїй публікації [20] представляє серію детальних кейс-стаді успішної інтеграції ШІ в системи кіберзахисту. На конкретних прикладах автор демонструє, як різні організації впровадили ШІ-рішення для вирішення своїх унікальних проблем безпеки, які результати вони отримали та які нюанси були враховані. Ці практичні приклади надають цінний погляд на реальне застосування теоретичних концепцій ШІ в кіберзахисті та допомагають зрозуміти фактори успіху подібних проєктів [20].

У своєму дослідженні Ч. Кнутсон [35] представляє збалансований аналіз ризиків та переваг використання ШІ в контексті кібербезпеки. Автор висвітлює етичні аспекти, потенційні уразливості ШІ-систем та загрози подвійного використання технологій [35]. Водночас робота підкреслює значні вигоди, які можуть отримати організації завдяки впровадженню ШІ, включаючи підвищення ефективності операційних процесів та розширені можливості виявлення загроз.

Проаналізовані джерела інформації сукупно дають можливість сформулювати комплексне уявлення про роль ШІ в сучасній кібербезпеці, охоплюючи як теоретичні засади, так і практичні аспекти впровадження, від конкретних кейсів до етичних міркувань та методологій оцінки ризиків.



Мета статті: дослідити та проаналізувати трансформаційний вплив технологій штучного інтелекту на корпоративні системи кіберзахисту, висвітлити переваги, виклики та найкращі підходи інтеграції ШІ в контексті сучасних кіберзагроз, а також окреслити перспективи балансу між інноваційними рішеннями та етичними міркуваннями для ефективного забезпечення кібербезпеки організацій.

Виклад основного матеріалу.

Швидкий перехід до віддаленої роботи обумовив для бізнесу необхідність модернізувати застарілі системи та створювати гібридні мережі. Оскільки працівники все більше покладаються на хмарні додатки та сховища, традиційний підхід до безпеки розширився за межі фізичного розташування компанії, що вимагає посилення заходів безпеки для захисту транзакцій, комунікацій, додатків, інформації, даних і з'єднань між кількома кінцевими точками [1, 2]. Так у надзвичайно мінливому кібер просторі ресурси захисту кінцевих точок є критично важливими для підтримки надійних практик кібербезпеки.

У наш час штучний інтелект став ключовим компонентом у сфері кібернетичної цікавості, особливо в контексті центрів управління безпекою (SOC). Аналітики SOC використовують технології штучного інтелекту для розширення своїх можливостей у виявленні та реагуванні щодо потенційних загроз на розподілених кінцевих точках. Це передбачає створення кореляцій між різними загрозами, щоб краще зрозуміти їхній потенційний вплив на ресурси організації [1, 21]. Оскільки кіберзагрози стають все більш вдосконаленими, ШІ полегшує виявлення інцидентів і реагування на них, аналізуючи великі обсяги даних і виявляючи закономірності, що вказують на порушення безпеки [3].

Незважаючи на переваги, які пропонує штучний інтелект у кіберзахисті, його інтеграція пов'язана з низкою викликів і ризиків. Оскільки виключення команд експертів з кібербезпеки із процесу розробки ШІ може призвести до значних вразливостей в організаціях, оскільки системи ШІ можуть помилково позначати законну діяльність як загрозу, що може призводити до непотрібних збоїв [22, 23]. Крім того, кіберзлочинці можуть використовувати ШІ, вводячи в ці системи неправдиві дані, тим самим уникаючи виявлення зловмисної дії або спричиняючи помилкову ідентифікацію безпечної діяльності як зловмисної [23, 24]. Щоб вирішити ці проблеми, організації повинні прийняти комплексні стратегії, які наголошують на стійкості та постійному вдосконаленні систем штучного інтелекту. Рекомендації включають інтеграцію безпеки в процеси проектування та розробки систем машинного навчання (ML), а також заохочення різноманітності та надмірності в рамках системи безпеки. Ці підходи мають важливе значення для компенсації ризиків, пов'язаних потенційними вразливостями ШІ [22, 25]. Крім того, здатність ШІ покращувати розвідку загроз шляхом агрегування та аналізу даних з різних джерел відіграє вирішальну роль у випередженні еволюції кіберзагроз [4, 26].



Зрештою, інтеграція ІІІ в кібербезпеку вже не вважається розкішшю, а є необхідністю для захисту цифрового середовища. З розвитком технологій штучного інтелекту їхня роль у зміцненні систем кіберзахисту підприємств буде продовжувати зростати, дозволяючи організаціям проактивно захищатися від нових загроз, балансуючи при цьому між технологіями та людським експертним контролем [3, 4].

Інтеграція технологій штучного інтелекту (ІІІ) в корпоративні системи кіберзахисту відбувається за структурованою методологією, спрямованою на максимізацію ефективності та надійності заходів кібербезпеки. Ця методологія охоплює кілька важливих етапів, кожен з яких покликаний забезпечити належне впровадження та моніторинг систем штучного інтелекту протягом усього їхнього життєвого циклу.

Ключовим компонентом методології є безперервний моніторинг ефективності роботи системи ІІІ. Це включає регулярні оцінки для виявлення сфер, які потребують коригування або вдосконалення [12, 13]. Такий моніторинг дозволяє організаціям підтримувати оптимальну функціональність і ефективно реагувати на будь-які нові загрози або вразливості.

Ретельне документування алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання (ML), що використовуються, має важливе значення. Ця документація повинна детально описувати етапи впровадження, сприяючи прозорості та полегшуючи пошук і усунення несправностей у разі їх виникнення [27, 28]. Маючи чіткий запис процесів, які використовуються, організації можуть забезпечити впровадження передових практик і полегшити майбутні аудити або оцінки.

Ще одним важливим аспектом методології є підготовка комплексних звітів, які описують методи, результати та рекомендації, отримані в результаті реалізації проєктів з кібербезпеки із застосуванням ІІІ. Ці звіти дають уявлення про ефективність впроваджених систем, зокрема про їхню здатність відстежувати інциденти безпеки та реагувати на них. Організації також повинні проводити оцінювання систем для визначення їхньої ефективності в реальних умовах, тим самим гарантуючи, що вони здатні протистояти реальним кіберзагрозам [1, 29].

Важливо зазначити, для того, щоб ефективно використовувати штучний інтелект у сфері кібербезпеки, компанії повинні приділяти першочергову увагу захисту конфіденційних даних. Це передбачає впровадження передових методів шифрування та суворого контролю доступу для запобігання несанкціонованому доступу, що є життєво важливим для збереження довіри клієнтів і дотримання правил захисту даних. Регулярний аудит і постійний моніторинг відіграють важливу роль у виявленні потенційних вразливостей і забезпеченні постійного захисту конфіденційної інформації [12, 13, 28].

Успішна інтеграція ІІІ в кібербезпеку вимагає збалансованого підходу, який поєднує передові технології з людським експертним контролем. Органі-



зації повинні дотримуватися високої якості даних і етичних стандартів при розгортанні ШІ. Такий баланс необхідний для ефективного подолання складнощів кібербезпеки, оскільки системи ШІ можуть бути настільки надійними, наскільки надійними є дані, на яких вони навчаються, а також керівні принципи, встановлені для їхнього використання [15, 30].

Нарешті, методологія повинна включати надійну навчальну програму, яка навчає співробітників використанню інструментів ШІ та важливості практик кібербезпеки. Для адаптації навчального контенту до індивідуальних потреб працівників можна використовувати поведінкові методи навчання, що сприятиме кращому розумінню ними інструментів ШІ та підвищенню їхньої загальної стійкості до кіберзагроз [14, 31].

Інтеграція технологій штучного інтелекту в системи кіберзахисту підприємств передбачає системний підхід для забезпечення ефективності та відповідності стандартам безпеки. Процес впровадження можна розділити на кілька ключових етапів.

Початковий етап передбачає проведення ретельної оцінки потреб для визначення вимог Центру управління безпекою (SOC) організації. Ця оцінка допомагає зрозуміти конкретні проблеми, з якими стикається організація, і можливості, потрібні від впровадження рішення на основі ШІ [16, 29].

Після встановлення вимог наступним кроком є створення програмного забезпечення, яке відповідає унікальним потребам організації в застосуванні ШІ в кібербезпеці. Цей процес може включати власну розробку, що гарантує, що рішення буде адаптоване до операційної структури бізнесу [1, 17].

Інтеграція розробленого рішення з кібербезпеки зі штучним інтелектом в існуючу інфраструктуру безпеки компанії має вирішальне значення. Це гарантує, що інструменти ШІ доповнюватимуть і посилюватимуть існуючі заходи безпеки, а не працюватимуть ізольовано.

Після інтеграції організації повинні розробити інструкції з виявлення та реагування, які слугуватимуть операційними стандартами. В таких інструкціях мають бути описані протоколи реагування на різні інциденти, що гарантують, що як системи ШІ, так і люди-оператори зможуть діяти швидко та ефективно в разі виникнення загрози [16, 32].

Тестування системи штучного інтелекту має вирішальне значення для перевірки її точності та належного функціонування. Організації повинні проводити комплексні оцінки, щоб визначити, наскільки добре рішення на основі штучного інтелекту працює в реальних умовах. Це включає моніторинг його ефективності у виявленні загроз, реагуванні на інциденти та загальному підвищенні рівня безпеки [33, 34].

Щоб забезпечити постійну ефективність, організації повинні розробити процеси і політику використання технології штучного інтелекту. Це включає в себе рекомендації щодо регулярних аудитів безпеки, постійного моніторингу та механізмів вимірювання впливу ШІ на операції з кіберзлочинністю [29, 35].



Дотримання правил захисту даних також є життєво важливим для збереження довіри клієнтів і зменшення юридичних ризиків для компаній [36].

З розвитком технології ШІ виникає потреба в регулярному оновленні та вдосконаленні рішень, що працюють на штучному інтелекті для виявлення кіберзагроз. Встановлення зворотного зв'язку між рішеннями ШІ і людьми-операторами покращує можливості навчання і адаптації ШІ, гарантуючи, що заходи безпеки залишатимуться надійними проти нових загроз [18, 19].

Дотримуючись цих структурованих кроків, організації можуть ефективно впроваджувати технології штучного інтелекту в свої системи кібербезпеки, що в кінцевому підсумку підвищить їх загальний рівень безпеки та стійкість до кіберзагроз.

Інтеграція штучного інтелекту в корпоративні системи кіберзахисту пов'язана з різними проблемами і обмеженнями, які організації повинні враховувати для забезпечення ефективного розгортання.

Однією з основних технічних проблем є надійність та інтеграція даних, що використовуються в системах штучного інтелекту. Ці системи часто стикаються з проблемами якості та узгодженості даних, що може суттєво вплинути на їхню ефективність у виявленні та реагуванні на загрози [5, 6]. Крім того, моделі ШІ можуть давати хибнопозитивні або хибнонегативні результати, коли законні дії неправильно позначаються як загрози, що призводить до втоми команд безпеки [6, 37]. Досягнення правильного балансу в налаштуваннях чутливості має вирішальне значення для пом'якшення цієї проблеми, зберігаючи при цьому операційну ефективність [9].

Сьогодні існує помітний дефіцит висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними навичками для розробки, управління та захисту систем кібербезпеки на основі ШІ [6, 10]. Багато команд стикаються з труднощами у впровадженні та ефективній експлуатації технологій ШІ без достатніх технічних знань, що призводить до потенційної неефективності практик кібербезпеки [11].

Застосування ШІ в кібербезпеці також викликає занепокоєння з точки зору етики та конфіденційності. Наприклад, використання ШІ для моніторингу поведінки може порушувати приватне життя людини.

Крім того, системи штучного інтелекту мають бути оцінені на предмет справедливості, упередженості та потенційного зловживання, що додає ще один рівень складності до їхнього впровадження [8].

Рішення щодо кібербезпеки на основі штучного інтелекту часто вимагають значних інвестицій як в інфраструктуру, так і в експертизу, що може стримувати організації від повного впровадження цих технологій [9][12]. Складність інтеграції штучного інтелекту в існуючі системи, особливо в застаріле обладнання та програмне забезпечення, також може стати перешкодою для впровадження [38]. Отже, організаціям необхідно визначити чіткі цілі розгортання штучного інтелекту для ефективного вирішення



конкретних потреб безпеки, таких як скорочення часу реагування на інциденти або мінімізація помилкових спрацьовувань [37].

Нарешті, вразливість систем штучного інтелекту до ворожих атак становить значний ризик. Зловмисники можуть маніпулювати моделями штучного інтелекту, надаючи їм неправдиві дані, таким чином змінюючи їхню поведінку і підриваючи загальну систему безпеки організації [8, 9]. Оскільки штучний інтелект стає все більш невід'ємною частиною стратегій кіберзахисту, усунення цих вразливостей має важливе значення для підтримання надійних систем безпеки.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в кібербезпеку стрімко розвивається, і очікується, що кілька ключових тенденцій визначатимуть майбутній ландшафт систем кіберзахисту підприємств.

Прогнозована безпека, керована штучним інтелектом, стає все більш актуальною, дозволяючи організаціям передбачати потенційні загрози ще до їх ескалації.

Використовуючи дані про минулі інциденти та інформацію про нові загрози, предиктивна аналітика допомагає організаціям передбачати майбутні атаки та проактивно впроваджувати превентивні заходи [13, 17]. Ця тенденція означає перехід від реактивних до проактивних заходів безпеки, що дозволяє компаніям зупинити кібератаки до того, як вони завдадуть значної шкоди [20].

Ще однією важливою тенденцією є акцент на безперервному обміні розвідданими про загрози за допомогою платформ на основі штучного інтелекту. Ці системи сприяють обміну розвідданими про загрози між організаціями в режимі реального часу, сприяючи спільному захисту від кіберзлочинності. Такий спільний підхід підвищує загальний рівень безпеки організацій-учасниць, ускладнюючи завдання кіберзлочинців [39, 40].

Очікується, що автоматизація рутинних завдань безпеки за допомогою ШІ зростатиме, що дозволить людям-аналітикам зосередитися на більш складних загрозах. Технології штучного інтелекту вміють відстежувати мережевий трафік, виявляти аномалії та визначати пріоритетність загроз на основі їхньої серйозності [35, 41]. Ця тенденція є особливо важливою, оскільки обсяг даних, що генеруються в корпоративних середовищах, продовжує зростати, що вимагає швидшого та ефективнішого реагування на потенційні порушення безпеки [31].

Ефективне впровадження ШІ в кібербезпеку вимагатиме стратегічної співпраці між лідерами безпеки та вищим керівництвом. Оскільки організації прагнуть збалансувати інновації з управлінням ризиками, узгодження ініціатив зі штучного інтелекту із загальними бізнес-цілями буде мати вирішальне значення для успішної інтеграції [1, 42]. Така співпраця забезпечить гнучкість стратегій кібербезпеки та їхню здатність реагувати на нові загрози, одночасно максимізуючи переваги технологій ШІ.

Хоча впровадження ШІ в кібербезпеку має численні переваги, воно також вимагає значних інвестицій у передові технології та спеціалізований



персонал. Організації повинні бути готові виділяти ресурси на розвиток експертизи в галузі ІІІ та машинного навчання, щоб повною мірою використовувати свої можливості у виявленні, попередженні та пом'якшенні кіберзагроз та їх наслідків [9, 17]. Оскільки попит на кваліфікованих фахівців у цій галузі зростає, компанії можуть зіткнутися з проблемами у підборі та утриманні необхідних фахівців.

Застосування штучного інтелекту в кібербезпеці все частіше підкріплюється реальними прикладами, що демонструють його ефективність. Компанії зі списку Fortune 500, які впроваджують рішення на основі штучного інтелекту, демонструючи, як ІІІ може значно покращити виявлення інцидентів і реагування на них, скорочуючи при цьому час простою і час відновлення після кібератак [35, 40]. Ці приклади ілюструють трансформаційний потенціал технологій штучного інтелекту у зміцненні систем кіберзахисту підприємств.

Висновки. Підсумовуючи, можна зазначити наступні висновки. Інтеграція технологій штучного інтелекту в корпоративні системи кіберзахисту є важливим трансформаційним процесом, який відповідає на виклики сучасного мінливого ландшафту кіберзагроз. У міру зростання залежності бізнесу від цифрової інфраструктури, традиційні заходи безпеки стають недостатніми, що посилює актуальність рішень на основі ІІІ.

Основними перевагами використання ІІІ в кіберзахисті є покращення виявлення загроз, автоматизація реагування на інциденти та підвищення загального стану безпеки організацій. Особливо ефективним є застосування ІІІ в операційних центрах безпеки, де аналітики отримують можливість обробляти великі обсяги даних та проактивно реагувати на потенційні кіберзагрози.

Впровадження технологій ІІІ в системи кіберзахисту супроводжується низкою викликів, зокрема: технічними проблемами, пов'язаними з якістю даних і помилковими спрацьовуваннями; етичними питаннями щодо недоторканності приватного життя; дефіцитом кваліфікованих кадрів у галузі.

Для максимізації ефективності ІІІ в кібербезпеці організації мають розробляти структуровані методології, що охоплюють комплексний моніторинг продуктивності, документацію алгоритмів, безперервне навчання та експертний нагляд. Важливим аспектом є розробка чітких протоколів інтеграції ІІІ в існуючу інфраструктуру безпеки.

Успішна інтеграція ІІІ в корпоративні системи кіберзахисту вимагає збалансованого підходу, який враховує як інноваційний потенціал технологій, так і пов'язані з ними ризики та етичні міркування.

Перспективними напрямками дослідження є вивчення можливостей використання ІІІ для моделювання потенційних сценаріїв кібератак та підготовки організацій до ефективного реагування на них.



Література:

1. AI Cyber Security: Securing AI Systems Against Cyber Threats. <https://www.exabeam.com/explainers/ai-cyber-security/ai-cyber-security-securing-ai-systems-against-cyber-threats/>
2. What are the Risks and Benefits of Artificial Intelligence (AI) in Cybersecurity? <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risks-and-benefits-in-cybersecurity>
3. Cyber Defense: The Role of AI in Enterprise Cybersecurity. <https://www.concentrix.com/insights/blog/cyber-defense-ai-in-enterprise-cybersecurity/>
4. AI in Cybersecurity: 13 Examples and Use Cases. <https://perception-point.io/guides/ai-security/ai-in-cybersecurity-examples-use-cases/>
5. Goh Ser Yoong. Securing Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges. <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/newsletters/atisaca/2025/volume-1/securing-artificial-intelligence-opportunities-and-challenges>
6. Anna Fitzgerald. AI in Cybersecurity: How It's Used + 8 Latest Developments. <https://secureframe.com/blog/ai-in-cybersecurity>
7. AI and Cybersecurity: A New Era. <https://www.morganstanley.com/articles/ai-cybersecurity-new-era>
8. Vivek Upadhyay. How to Use Artificial Intelligence (AI) in Cybersecurity? <https://futransolutions.com/blog/how-to-use-artificial-intelligence-ai-in-cybersecurity/>
9. AI in Cybersecurity: Use Cases, Challenges, and Best Practices. <https://www.cynet.com/cybersecurity/ai-in-cybersecurity-use-cases-challenges-and-best-practices/>
10. Artificial Intelligence (AI) In Cybersecurity. <https://www.fortinet.com/resources/cyberglossary/artificial-intelligence-in-cybersecurity>
11. Babajide Tolulope Familoni. Cybersecurity challenges in the age of AI: theoretical approaches and practical solutions // Computer Science & IT Research Journal. 2024. Vol. 5. Is. 3. Pp. 703–724. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i3.930>
12. Aparna Achanta. How CISOs Should Prepare // Cyber Defense Magazine. March. 2025. <https://www.cyberdefensemagazine.com/ais-impact-on-enterprise-security-and-how-cisos-should-prepare-2/>
13. Chad Knutson. Understanding the Risks and Rewards of AI. <https://sbscyber.com/blog/risks-and-benefits-of-ai>
14. How to Implement AI-Driven Cybersecurity Measures in Your Organization. <https://www.linkedin.com/pulse/how-implement-ai-driven-cybersecurity-measures-your-vrxuc>
15. Kelsey Livesey. Improved Threat Detection // Cyber Defense Magazine. February. 2025. <https://www.cyberdefensemagazine.com/integrating-ai-into-network-security-for-improved-threat-detection/>
16. Advancing cybersecurity: a comprehensive review of AI-driven detection techniques/ A. H. Salem et al. // J Big Data. 2024. 11:105. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00957-y>
17. Courtney Goodman. AI in Cybersecurity: Transforming Threat Detection and Prevention. <https://www.balbix.com/insights/artificial-intelligence-in-cybersecurity/>
18. What is AI in cybersecurity? <https://www.eccu.edu/blog/the-role-of-ai-in-cyber-security/>
19. Shaked Rotlevi. Essential AI Security Best Practices. <https://www.wiz.io/academy/ai-security-best-practices>
20. Arafat Jamil Case Studies: Successful Implementations of AI in Cyber Defense. <https://www.umetech.net/blog-posts/successful-implementations-of-ai-in-cyber-defense>
21. Peter Bassill The Role of AI in Modern Cyber Defense: Enhancing Security with Machine Learning. <https://www.hedgehogsecurity.co.uk/blog/the-role-of-ai-in-modern-cyber-defense-enhancing-security-with-machine-learning>
22. Lance Johnson. AI in cybersecurity case studies: transforming digital defense. <https://www.byteplus.com/en/topic/380791?title=ai-in-cybersecurity-case-studies-transforming-digital-defens>



23. Agentic AI in Cybersecurity [5 Case Studies] [2025]. <https://digitaldefynd.com/IQ/agentic-ai-in-cybersecurity-case-studies/>
24. Anna-Marie Brittain. Cybersecurity best practices for AI-driven businesses. <https://www.hp.com/us-en/shop/tech-takes/securing-ai-driven-business-data-cybersecurity-practices-hp-tech-takes>
25. What Are the Steps to Successful AI Adoption in Cybersecurity? <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/steps-to-successful-ai-adoption-in-cybersecurity>
26. AI in Cybersecurity: Key Case Studies and Breakthroughs. <https://www.linkedin.com/pulse/ai-cybersecurity-key-case-studies-breakthroughs-eastgate-software-mw4qe>
27. Cybersecurity Best Practices When Using AI. <https://news.uark.edu/articles/71443/cybersecurity-best-practices-when-using-ai>
28. What Are the Barriers to AI Adoption in Cybersecurity? <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/what-are-barriers-to-ai-adoption-in-cybersecurity>
29. Integrating AI-based and conventional cybersecurity measures into online higher education settings: Challenges, opportunities, and prospects / Medha Mohan Ambali Parambil et. al. // Computers and Education: Artificial Intelligence. 2024. Vol. 7. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100327>
30. Claire dela Luna. AI and Cyber Security: Innovations & Challenges. <https://www.esecurityplanet.com/trends/ai-and-cybersecurity-innovations-and-challenges/>
31. Akshay Chauhan. What are the key challenges of implementing AI in cybersecurity applications? <https://www.quora.com/What-are-the-key-challenges-of-implementing-AI-in-cybersecurity-applications>
32. Tiffany Saade Artificial Intelligence for Cyber Resilience. <https://cyberresilience.com/threatonomics/artificial-intelligence-for-cyber-resilience/>
33. Geetika Chara What are the challenges faced by organizations when integrating AI into their existing systems? <https://www.quora.com/What-are-the-challenges-faced-by-organizations-when-integrating-AI-into-their-existing-systems>
34. The AI Cyber Security Challenge. <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2024/06/ai-cyber-security-challenge.html>
35. Matthew Pines. Challenges, Opportunities and New Approaches // Cyber Defense Magazine. 2024. <https://www.cyberdefensemagazine.com/ai-in-cybersecurity-understanding-challenges-opportunities-and-new-approaches/>
36. Irshaad Jada, Thembekile O. Mayayise. The impact of artificial intelligence on organisational cyber security: An outcome of a systematic literature review // Data and Information Management. 2024. Vol. 8. Is. 2. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100063>
37. Case study: The cyber security of artificial intelligence. <https://www.ncsc.gov.uk/collection/annual-review-2023/technology/case-study-cyber-security-ai>
38. Growing need to balance benefits, risks of integrating AI in OT cybersecurity in evolving threat landscape. <https://industrialcyber.co/ai/growing-need-to-balance-benefits-risks-of-integrating-ai-in-ot-cybersecurity-in-evolving-threat-landscape/>
39. Liz Ticong. AI in Cybersecurity: The Comprehensive Guide to Modern Security. <https://www.datamation.com/security/ai-in-cybersecurity/>
40. Nic Acton. An introduction to AI in cybersecurity with real-world case studies in a Fortune 500 organization and a government agency. <https://snorkel.ai/blog/ai-in-cybersecurity/>
41. Anand Oswal. Enterprises are embracing AI. But can they secure it? <https://www.cybersecuritydive.com/spons/enterprises-are-embracing-ai-but-can-they-secure-it/716362/>
42. Qiraat Attar. AI brings complexity to cybersecurity and fraud. <https://www.cio.com/article/3951343/ai-brings-complexity-to-cybersecurity-and-fraud.html>



References:

1. AI Cyber Security: Securing AI Systems Against Cyber Threats. Retrieved from <https://www.exabeam.com/explainers/ai-cyber-security/ai-cyber-security-securing-ai-systems-against-cyber-threats/>
2. What are the Risks and Benefits of Artificial Intelligence (AI) in Cybersecurity?. Retrieved from <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-risks-and-benefits-in-cybersecurity>
3. Cyber Defense: The Role of AI in Enterprise Cybersecurity. Retrieved from <https://www.concentrix.com/insights/blog/cyber-defense-ai-in-enterprise-cybersecurity/>
4. AI in Cybersecurity: 13 Examples and Use Cases. Retrieved from <https://perception-point.io/guides/ai-security/ai-in-cybersecurity-examples-use-cases/>
5. Goh Ser Yoong. Securing Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/newsletters/atisaca/2025/volume-1/securing-artificial-intelligence-opportunities-and-challenges>
6. Anna Fitzgerald. AI in Cybersecurity: How It's Used + 8 Latest Developments. Retrieved from <https://secureframe.com/blog/ai-in-cybersecurity>
7. AI and Cybersecurity: A New Era. Retrieved from <https://www.morganstanley.com/articles/ai-cybersecurity-new-era> (date accessed 30.03.2025)
8. Vivek Upadhyay. How to Use Artificial Intelligence (AI) in Cybersecurity? Retrieved from <https://futransolutions.com/blog/how-to-use-artificial-intelligence-ai-in-cybersecurity>
9. AI in Cybersecurity: Use Cases, Challenges, and Best Practices. Retrieved from <https://www.cynet.com/cybersecurity/ai-in-cybersecurity-use-cases-challenges-and-best-practices/>
10. Artificial Intelligence (AI) In Cybersecurity. Retrieved from <https://www.fortinet.com/resources/cyberglossary/artificial-intelligence-in-cybersecurity>
11. Babajide, Tolulope Familoni. (2024). Cybersecurity challenges in the age of AI: theoretical approaches and practical solutions. *Computer Science & IT Research Journal*. Vol. 5. Is. 3, 703–724. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i3.930>
12. Aparna, Achanta. (2025). How CISOs Should Prepare. *Cyber Defense Magazine*. March. <https://www.cyberdefensemagazine.com/ais-impact-on-enterprise-security-and-how-cisos-should-prepare-2/>
13. Chad Knutson. Understanding the Risks and Rewards of AI. Retrieved from <https://sbscyber.com/blog/risks-and-benefits-of-ai>
14. How to Implement AI-Driven Cybersecurity Measures in Your Organization. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/how-implement-ai-driven-cybersecurity-measures-your-vrxuc>
15. Kelsey, Livesey. (2025). Improved Threat Detection. *Cyber Defense Magazine*. February. <https://www.cyberdefensemagazine.com/integrating-ai-into-network-security-for-improved-threat-detection/>
16. Salem, A. H. et al. (2024). Advancing cybersecurity: a comprehensive review of AI-driven detection techniques. *J Big Data*. 2024. 11:105. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00957-y>
17. Courtney Goodman. AI in Cybersecurity: Transforming Threat Detection and Prevention. Retrieved from <https://www.balbix.com/insights/artificial-intelligence-in-cybersecurity/>
18. What is AI in cybersecurity? Retrieved from <https://www.eccu.edu/blog/the-role-of-ai-in-cyber-security/>
19. Shaked Rotlevi. Essential AI Security Best Practices. Retrieved from <https://www.wiz.io/academy/ai-security-best-practices>
20. Arafat Jamil Case Studies: Successful Implementations of AI in Cyber Defense. Retrieved from <https://www.umetech.net/blog-posts/successful-implementations-of-ai-in-cyber-defense>
21. Peter Bassill The Role of AI in Modern Cyber Defense: Enhancing Security with Machine Learning. Retrieved from <https://www.hedgehogsecurity.co.uk/blog/the-role-of-ai-in-modern-cyber-defense-enhancing-security-with-machine-learning>



22. Lance Johnson. AI in cybersecurity case studies: transforming digital defense. Retrieved from <https://www.byteplus.com/en/topic/380791?title=ai-in-cybersecurity-case-studies-transforming-digital-defense> (date accessed 25.04.2025)
23. Agentic AI in Cybersecurity [5 Case Studies] [2025]. Retrieved from <https://digitaldefynd.com/IQ/agentic-ai-in-cybersecurity-case-studies/>
24. Anna-Marie Brittain. Cybersecurity best practices for AI-driven businesses. Retrieved from <https://www.hp.com/us-en/shop/tech-takes/securing-ai-driven-business-data-cybersecurity-practices-hp-tech-takes>
25. What Are the Steps to Successful AI Adoption in Cybersecurity?. Retrieved from <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/steps-to-successful-ai-adoption-in-cybersecurity>
26. AI in Cybersecurity: Key Case Studies and Breakthroughs. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/ai-cybersecurity-key-case-studies-breakthroughs-eastgate-software-mw4qe>
27. Cybersecurity Best Practices When Using AI. Retrieved from <https://news.uark.edu/articles/71443/cybersecurity-best-practices-when-using-ai>
28. What Are the Barriers to AI Adoption in Cybersecurity?. Retrieved from <https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/what-are-barriers-to-ai-adoption-in-cybersecurity>
29. Medha Mohan Ambali Parambil et. al. (2024). Integrating AI-based and conventional cybersecurity measures into online higher education settings: Challenges, opportunities, and prospects. *Computers and Education: Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 7. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100327>
30. Claire dela Luna. AI and Cyber Security: Innovations & Challenges. Retrieved from <https://www.esecurityplanet.com/trends/ai-and-cybersecurity-innovations-and-challenges/>
31. Akshay Chauhan. What are the key challenges of implementing AI in cybersecurity applications?. Retrieved from <https://www.quora.com/What-are-the-key-challenges-of-implementing-AI-in-cybersecurity-applications>
32. Tiffany Saade Artificial Intelligence for Cyber. Resilience Retrieved from <https://cyberresilience.com/threatonomics/artificial-intelligence-for-cyber-resilience/>
33. Geetika Chara What are the challenges faced by organizations when integrating AI into their existing systems?. Retrieved from <https://www.quora.com/What-are-the-challenges-faced-by-organizations-when-integrating-AI-into-their-existing-systems>
34. The AI Cyber Security Challenge. Retrieved from <https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2024/06/ai-cyber-security-challenge.html>
35. Matthew, Pines. (2024). Challenges, Opportunities and New Approaches. *Cyber Defense Magazine*. September. <https://www.cyberdefensemagazine.com/ai-in-cybersecurity-understanding-challenges-opportunities-and-new-approaches/>
36. Irshaad Jada, Thembekile O. Mayayise. (2024). The impact of artificial intelligence on organisational cyber security: An outcome of a systematic literature review. *Data and Information Management*. 2024. Vol. 8. Is. 2. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2023.100063>
37. Case study: The cyber security of artificial intelligence. Retrieved from <https://www.ncsc.gov.uk/collection/annual-review-2023/technology/case-study-cyber-security-ai>
38. Growing need to balance benefits, risks of integrating AI in OT cybersecurity in evolving threat landscape. Retrieved from <https://industrialcyber.co/ai/growing-need-to-balance-benefits-risks-of-integrating-ai-in-ot-cybersecurity-in-evolving-threat-landscape/>
39. Liz Ticong. AI in Cybersecurity: The Comprehensive Guide to Modern Security. Retrieved from <https://www.datamation.com/security/ai-in-cybersecurity/>
40. Nic Acton. An introduction to AI in cybersecurity with real-world case studies in a Fortune 500 organization and a government agency. Retrieved from <https://snorkel.ai/blog/ai-in-cybersecurity/>
41. Anand Oswal. Enterprises are embracing AI. But can they secure it?. Retrieved from <https://www.cybersecuritydive.com/spons/enterprises-are-embracing-ai-but-can-they-secure-it/716362/>
42. Qiraat Attar. AI brings complexity to cybersecurity and fraud. Retrieved from <https://www.cio.com/article/3951343/ai-brings-complexity-to-cybersecurity-and-fraud.html>



УДК 65.011.2:338.24

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1034-1042](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1034-1042)

Шиверський Дмитро Анатолійович аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-23-63, <https://orcid.org/0009-0004-5350-5165>

Цибрух Юрій Ігорович аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0009-0008-2655-5393>

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Стаття присвячена розгляду важливості кадрового забезпечення підприємств у контексті посилення економічної безпеки. Сучасний економічний ландшафт, що характеризується високим рівнем глобалізації, постійними змінами на ринку праці та збільшенням економічних загроз, вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності. У таких умовах кадрове забезпечення набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал є основним фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій до зовнішніх та внутрішніх викликів. У статті розглянуто основні аспекти, які визначають ефективність кадрового забезпечення на підприємстві в контексті посилення економічної безпеки. Одним із ключових факторів є розробка та реалізація системи кадрової політики, яка сприяє формуванню висококваліфікованих та лояльних кадрів. Акцентовано увагу на важливості створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників, що є основою для їхнього довгострокового залучення та ефективної роботи. Водночас, необхідно враховувати фактори, що впливають на зміни на ринку праці, зокрема технологічні інновації, автоматизацію процесів та виникнення нових професій. Особливу увагу приділено питанням, пов'язаним із забезпеченням кадрової стійкості підприємства через розробку стратегії управління персоналом, яка включає в себе не лише процеси набору та навчання кадрів, але й ефективне управління їхнім мотиваційним середовищем. У статті висвітлено важливість інтеграції новітніх інформаційних технологій у кадрову політику для забезпечення більш ефективного процесу управління персоналом та зменшення ризиків, пов'язаних із втратою або викраденням інтелектуальної власності.

Особливістю цього дослідження є акцент на інтеграцію кадрового забезпечення в загальну стратегію управління економічною безпекою підприємства. Розглянуті питання ефективності кадрових стратегій, які



сприяють покращенню внутрішньої безпеки та захисту від потенційних загроз. Оцінено, як правильно побудована кадрова політика може позитивно впливати на адаптивність підприємства до змін на ринку, забезпечуючи стійкість організації навіть в умовах економічної нестабільності. У статті надано аналіз сучасних підходів до кадрового забезпечення підприємств, зокрема розглянуто новітні тенденції в управлінні персоналом та їх вплив на економічну безпеку.

Ключові слова: кадрове забезпечення, економічна безпека, підприємство, кадрова політика, управління персоналом, стратегічний розвиток.

Shyverskyi Dmytro Anatoliyovych Postgraduate student of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0009-0004-5350-5165>

Tsybrukh Yurii Ihorovych Postgraduate student of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Lviv Polytechnic National University <https://orcid.org/0009-0008-2655-5393>

HUMAN RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF STRENGTHENING ECONOMIC SECURITY

Abstract. The article is devoted to considering the importance of human resources in the context of increased economic security. The modern economic landscape, characterized by a high level of globalization, constant changes in the labor market and increasing economic threats, requires flexibility and adaptability from enterprises. In such circumstances, staffing is of strategic importance, since human capital is a major factor in ensuring the competitiveness and stability of organizations to external and internal challenges. The article deals with the main aspects that determine the efficiency of personnel support at the enterprise in the context of increased economic security. One of the key factors is the development and implementation of a personnel policy system that contributes to the formation of highly skilled and loyal personnel. Attention is emphasized on the importance of creating favorable conditions for the professional development of workers, which is the basis for their long-term involvement and effective work. At the same time, it is necessary to take into account the factors that affect changes in the labor market, including technological innovations, automation of processes and the emergence of new professions. Particular attention is paid to the issue of ensuring the personnel stability of the enterprise through the development of a personnel management strategy, which includes not only the processes of recruitment and training, but also effective management of their motivational environment. The article highlights the importance of integration of the latest information technologies into a personnel policy to ensure a more efficient process of personnel management and reducing the risks associated with the loss or theft of intellectual property.





The peculiarity of this study is the emphasis on integration of personnel support into the overall strategy of management of economic security of the enterprise. Issues of the effectiveness of personnel strategies that contribute to the improvement of internal safety and protection against potential threats are considered. It has been evaluated how a properly built personnel policy can have a positive effect on the adaptability of the enterprise to changes in the market, ensuring the stability of the organization, even in the conditions of economic instability. The article provides an analysis of modern approaches to the personnel support of enterprises, in particular the latest trends in personnel management and their impact on economic security.

Keywords: personnel management, economic security, enterprise, personnel policy, personnel management, strategic development.

Постановка проблеми: В умовах сучасної глобалізованої економіки та постійно змінюваного ринкового середовища питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Одним із ключових факторів, що визначають стійкість та конкурентоспроможність підприємств, є ефективне кадрове забезпечення. Розвиток підприємств залежить не лише від матеріальних ресурсів і технологій, але й від людського капіталу, який відіграє центральну роль у реалізації стратегічних і оперативних завдань. У сучасних умовах, коли економічні загрози стають дедалі більш глобальними і непередбачуваними, підприємства стикаються з необхідністю не лише збереження і розширення своїх кадрових ресурсів, а й забезпечення їхньої високої кваліфікації та готовності до швидкої адаптації до змін. Ризики, пов'язані з недостатньою професійною підготовкою працівників, відсутністю гнучких механізмів управління персоналом, а також потенційні загрози, які виникають через порушення інформаційної безпеки або втрату інтелектуальної власності, можуть серйозно вплинути на економічну стабільність підприємства.

Таким чином, виникає потреба у розробці новітніх підходів до кадрового забезпечення підприємств, які зможуть не лише задовольняти вимоги ринку праці, але й сприяти посиленню економічної безпеки. Це передбачає не тільки оптимізацію процесів набору та навчання персоналу, але й впровадження інноваційних стратегій для створення ефективної кадрової політики, здатної забезпечити стійкість підприємства у складних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового забезпечення підприємств у контексті економічної безпеки є предметом активних досліджень в економічній, управлінській та соціальній науці. В останні роки в наукових публікаціях можна спостерігати кілька основних напрямів, які відображають як зміни в управлінні персоналом, так і нові підходи до забезпечення економічної безпеки в умовах глобалізації та технологічних змін.





Наприклад, роботи науковців, таких як В. Бойко, С. Ліскевич, А. Володимирівна, А. Ковальчук [1-2], акцентують увагу на тому, що людський капітал є критичним елементом не тільки для підтримки стабільності організації, але й для забезпечення її адаптивності до змін на ринку та зовнішніх економічних викликів. Науковці С. Василішин, С. Гончар, А. Ханік, Г. Долга [3-5], аналізують різні мотиваційні стратегії, які допомагають не лише залучити, а й утримати висококваліфіковані кадри, що важливо в умовах економічної нестабільності. Вони вказують на те, що кадрові стратегії, які базуються на мотивації та розвитку співробітників, сприяють підвищенню загальної продуктивності та зниженню ризиків, пов'язаних із високою плинністю кадрів.

Отже, сучасні дослідження підкреслюють важливість кадрового забезпечення як основи економічної безпеки підприємств. Вчені зосереджують увагу на інтеграції управління персоналом з іншими аспектами безпеки, а також на застосуванні новітніх технологій для підвищення ефективності кадрової політики та зменшення ризиків. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, потреба у подальшій розробці практичних рекомендацій для адаптації кадрових стратегій до конкретних умов підприємств залишається надзвичайно актуальною.

Метою статті є дослідження впливу кадрового забезпечення на економічну безпеку підприємств, вивчення основних принципів і підходів до формування ефективної кадрової політики, що сприяє зміцненню стійкості підприємств у сучасних економічних умовах. Окрему увагу приділено аналізу ролі людського капіталу в забезпеченні адаптивності підприємств до змін на ринку та зменшенню ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю. Стаття також має на меті визначити основні проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства при розробці і реалізації кадрової стратегії, а також запропонувати шляхи їхнього подолання для підвищення загальної економічної безпеки організацій. Об'єктом є процес кадрового забезпечення підприємств, зокрема, система управління людськими ресурсами, що включає в себе набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, а також інтеграцію кадрової політики з іншими аспектами економічної безпеки організації.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення підприємства є важливим елементом, що визначає його здатність до ефективної роботи, а також до подолання економічних і фінансових труднощів. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку, організації змушені реагувати на нові виклики, що виникають у зовнішньому середовищі, при цьому зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність. У цьому контексті забезпечення високої економічної безпеки підприємства неможливе без грамотного управління людськими ресурсами. Одним із основних елементів кадрового забезпечення є створення і реалізація ефективної кадрової політики, яка має на меті не лише набір працівників, а й їх подальший розвиток, мотивацію та утримання [6-7]. Проблеми, які постають перед керівництвом підприємств,



включають питання пошуку та підбору кваліфікованих кадрів, підвищення їх професійного рівня та адаптацію до змінюваного середовища (табл.1).

Таблиця 1

Основні складові кадрового забезпечення підприємства

Складова	Опис	Важливість для економічної безпеки
Набір персоналу	Процес підбору кваліфікованих кадрів для забезпечення стабільної роботи підприємства	Забезпечує наявність висококваліфікованих кадрів, зменшує плинність
Навчання та підвищення кваліфікації	Процеси навчання та розвитку співробітників для покращення їх професійних навичок	Підвищує продуктивність праці, зменшує ризики помилок і невдач
Мотивація працівників	Визначення ефективних систем стимулювання та заохочення працівників	Збільшує лояльність та задоволення працівників, знижує плинність
Кадровий резерв	Створення резерву потенційних керівників для забезпечення стійкості організації	Підвищує здатність підприємства до адаптації та змін
Управління кадровими ризиками	Стратегія мінімізації можливих втрат через неефективне управління персоналом	Захищає підприємство від загроз, що виникають через людський фактор

Джерело: сформовано авторами

Зростаюча роль людського капіталу в умовах високої конкуренції на ринку праці вимагає від підприємств особливої уваги до управління персоналом. У рамках кадрової політики підприємства важливим аспектом є визначення пріоритетів у розвитку персоналу. Це включає не лише традиційні методи навчання і підвищення кваліфікації, але й залучення інноваційних технологій, таких як електронні платформи для навчання та управління персоналом, а також системи автоматизації, які допомагають підприємствам ефективніше взаємодіяти зі співробітниками, знижуючи адміністративні витрати і зменшуючи людський фактор у процесах управління. Крім того, важливим є питання мотивації працівників [8-10]. У сучасних умовах підприємствам необхідно застосовувати гнучкі стратегії мотивації, що дозволяють не тільки забезпечити продуктивність праці, а й стимулювати працівників до довгострокової лояльності, що критично важливо для підтримки стабільності організації в умовах змінного економічного середовища. Мотиваційні стратегії можуть включати як фінансові, так і нефінансові методи заохочення, серед яких індивідуальні бонуси, соціальні пакети, можливості для кар'єрного росту. Для кожного методу наводяться основні переваги та недоліки, що допомагає керівництву вибрати найбільш ефективні стратегії мотивації для своїх працівників. Це важливий елемент для зниження плинності кадрів і підвищення загальної ефективності роботи персоналу (табл.2).



Таблиця 2

Методи мотивації працівників

Метод мотивації	Опис	Переваги	Недоліки
Фінансові стимули	Бонуси, премії, зарплатні підвищення	Миттєвий ефект, висока мотивація досягати результатів	Може спричиняти залежність від матеріальних стимулів
Нефінансові стимули	Можливості для кар'єрного росту, визнання досягнень, додаткові вихідні дні	Підвищує лояльність, поліпшує корпоративну культуру	Може бути менш ефективним у порівнянні з фінансовими стимулами
Гнучкий графік роботи	Зміна робочих годин або можливість працювати віддалено	Покращує баланс між роботою та особистим життям	Може ускладнити контроль за виконанням завдань
Соціальний пакет	Медичне страхування, страхування життя, корпоративні заходи	Підвищує задоволеність працівників, зменшує плинність	Витрати на адміністрування та підтримку пакету

Джерело: сформовано авторами

Окрім мотивації працівників можуть виникати і потенційні ризики, що можуть виникнути в процесі кадрового забезпечення, таких як висока плинність кадрів, низька кваліфікація працівників, незадоволеність персоналу та витік конфіденційної інформації. Для кожного ризику наведено способи його мінімізації, що є важливим для підтримки економічної безпеки підприємства. Таблиця допомагає зрозуміти, як ефективно управляти людськими ресурсами та уникати негативних наслідків (табл.3).

Таблиця 3

Основні ризики, пов'язані з кадровим забезпеченням, та способи їх мінімізації

Ризик	Опис	Методи мінімізації
Високий рівень плинності кадрів	Втрата кваліфікованих працівників, які переходять до конкурентів	Розробка ефективних мотиваційних стратегій, створення комфортних умов для роботи
Низька кваліфікація працівників	Невідповідність професійних навичок вимогам ринку	Навчання, підвищення кваліфікації, курси професійного розвитку
Незадоволеність персоналу	Низька лояльність співробітників, їхнє невдоволення умовами праці	Поліпшення умов праці, зворотний зв'язок, мотиваційні заходи
Втрата конфіденційної інформації	Викрадення або витік важливих даних підприємства	Впровадження систем безпеки даних, обмеження доступу, навчання з інформаційної безпеки

Джерело: сформовано авторами



Кадрове забезпечення підприємства в контексті економічної безпеки також включає в себе питання інформаційної безпеки та захисту інтелектуальної власності. Ризики витоку конфіденційної інформації, зловживання корпоративними ресурсами або навіть саботаж з боку працівників можуть серйозно загрожувати фінансовій та репутаційній стабільності підприємства. Тому в сучасних умовах особливу роль відіграє розвиток інформаційних систем, які дозволяють ефективно контролювати доступ до корпоративних даних, а також захищати організацію від внутрішніх і зовнішніх загроз [11-12].

У сучасному світі глобалізація та цифровізація відкривають нові можливості для оптимізації кадрового забезпечення. Використання технологій великих даних, штучного інтелекту, автоматизація процесів підбору персоналу дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни на ринку праці та забезпечувати високу ефективність усіх кадрових процесів. Таким чином, кадрове забезпечення підприємства є невід'ємною частиною його загальної стратегії економічної безпеки [13-14]. Успішна реалізація кадрової політики забезпечує не тільки розвиток підприємства, але й дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією працівників, а також з загрозами, які виникають через неефективне управління людськими ресурсами.

Висновки. Отже, ефективне кадрове забезпечення є критично важливим для забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки воно сприяє адаптації до змінюваного економічного середовища та підтримує стратегічний розвиток організації. Інтеграція кадрових стратегій з іншими аспектами корпоративної безпеки, такими як фінансова, інформаційна та юридична безпека, дозволяє зменшити ризики та забезпечити стійкість у кризових умовах. Важливими складовими цього процесу є мотивація та професійний розвиток персоналу, які сприяють збереженню цінних кадрів та підвищенню продуктивності. Впровадження новітніх технологій оптимізує кадрові процеси та підвищує ефективність управління персоналом. Крім того, необхідність адаптації кадрових стратегій до змін на ринку праці та посилення уваги до інформаційної безпеки допомагають організаціям зберігати стабільність і конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

Подальші дослідження в галузі кадрового забезпечення підприємств у контексті економічної безпеки повинні зосередитися на кількох важливих аспектах: впливі цифрових технологій на кадрову політику, зокрема використанні штучного інтелекту та автоматизації для оптимізації кадрових процесів; розвитку гнучких кадрових стратегій у кризових умовах для забезпечення стабільності підприємств; ефективності мотиваційних механізмів для утримання висококваліфікованих кадрів, що критично важливо для стійкості організацій.



Література:

1. Бойко, В., & Ліскевич, С. (2023). Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 320(4), 7-11.
2. Володимирвна, А.О., Ковальчук, А. М. (2020). Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Problemy Ekonomiky*, (4), 126-133.
3. Василішин С.І. (2019). Ризики економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 3(2). - С. 178-183.
4. Гончар, С. Й., Ханик, А. Я. (2023). Управління кадровим забезпеченням інвестиційної діяльності підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 58-63.
5. Долга, Г.В. (2018). Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний*. Вип. 3(08). С.48-54.
6. Дарміць, Р.З., Горішна, Г.П. (2013). Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (778), 26-34.
7. Котельникова, Ю. М. (2018). Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. - С. 201-208.
8. Кравчик, Ю. В., & Каткова, Т. І. (2022). Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. *Innovation and sustainability*. № 1: 84–95.
9. Кириченко, О. А., & Поскрипко, Ю. А. (2010). Теоретичні засади системи економічної безпеки кадрового забезпечення суб'єктів господарської діяльності. *Економіка та держава*, (11), 36-38.
10. Келманович, О. (2024). Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 330(3), 517-522.
11. Kryshchanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024). Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 461–473.
12. Мороз, О.В., Карачина, Н. П., Шиян, А.А. (2010). Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 259 с.
13. Островська, Г. Й., Шерстюк, Р. П., Малюта, Л. Я., & Паляниця, В. А. (2023). Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*, (2 (72) 2023), 62-72.
14. Фурсова, В., Фурсов, І., Фрунза, С. (2024). Концепції зміцнення економічної безпеки взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (61).

References:

1. Boyko, V., & Liskevich, S. (2023). Stratehiyi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv. [Strategies for ensuring the economic security of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 320(4), 7-11. [in Ukrainian].
2. Volodymyrwna, A.O., Kovalchuk, A. M. (2020). Zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva cherez motyvatsiyu personalu do stratehichnykh zmin. [Ensuring the economic security of an enterprise through personnel motivation for strategic changes]. *Problemy Ekonomiky*, (4), 126-133. [in Ukrainian].
3. Vasylishyn S.I. (2019). Risks of economic security in the system of accounting and analytical support for enterprise management. *Problems of the system approach in economics*. Issue 3(2). - P. 178-183. [in Ukrainian].



4. Honchar, S. Y., & Khanyk, A. Ya. (2023). Upravlinnya kadrovym zabezpechennym investytsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv. [Management of personnel support for investment activities of enterprises]. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, (39), 58-63. [in Ukrainian].
5. Dolga, G.V. (2018). Kadrove zabezpechennya yakosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom. [Personnel quality assurance of the enterprise management system]. Priazovsky economic. Issue 3(08). P.48-54. [in Ukrainian].
6. Darmits, R.Z., Horishna, G.P. (2013). Kadrove zabezpechennya diyal'nosti pidpryyemstva v umovakh rozvytku mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti. [Human Resources for Enterprises in the Context of International Competitiveness Development]. Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, (778), 26-34. [in Ukrainian].
7. Kotelnikova, Yu. M. (2018). Kadrove zabezpechennya rozvytku pidpryyemstva. [Personnel support for enterprise development]. Economics and enterprise management. - P. 201-208. [in Ukrainian].
8. Kravchik, Yu.V., Katkova, T.I. (2022). Strukturno-funktsional'na kharakterystyka ekonomichnoyi bezpeky promyslovoho pidpryyemstva. [Structural and functional characteristics of the economic security of an industrial enterprise]. Innovation and sustainability. No. 1: 84–95. [in Ukrainian].
9. Kyrychenko, O. A., Poskrypko, Yu. A. (2010). Teoretychni zasady systemy ekonomichnoyi bezpeky kadrovoho zabezpechennya sub'yektiv hospodars'koyi diyal'nosti. [Theoretical principles of the system of economic security of personnel support of economic entities]. Economy and State, (11), 36-38. [in Ukrainian].
10. Kelmanovych, O. (2024). Kontrolinh v systemi zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Controlling in the system of ensuring the financial and economic security of an enterprise]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 330(3), 517-522. [in Ukrainian].
11. Kryshatanovych, M., Batiuk, O., Panfilova, T., Burnatnyi, V., & Sporyshev, K. (2024). Mekhanizm informatsiynoho zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky informatsiyno-telekomunikatsiynykh pidpryyemstv pid vplyvom suchasnykh kiberzahroz. [Mechanism for Information Supporting the Financial and Economic Security of Information and Telecommunication Enterprises Under the Influence of Modern Cyber Threats]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(55), 461–473. [in Ukrainian].
12. Moroz, O.V., Karachyna, N. P., Shiyan, A.A. (2010). Kontseptsiya ekonomichnoyi bezpeky suchasnoho pidpryyemstva : monohrafiya. [Concept of economic security of a modern enterprise: monograph]. Vinnytsia: VNTU, 259 p. [in Ukrainian].
13. Ostrovska, G. Y., Sherstyuk, R. P., Malyuta, L. Ya., & Palyanytsya, V. A. (2023). Imperatyvy intelektual'noho liderstva pidpryyemstva v umovakh ekonomiky, zasnovanoyi na znannyakh. [Imperatives of intellectual leadership of an enterprise in the conditions of a knowledge-based economy]. Economic Bulletin of Donbas, (2 (72) 2023), 62-72. [in Ukrainian].
14. Fursova, V., Fursov, I., Frunza, S. (2024). Kontseptsiiy zmitsnennya ekonomichnoyi bezpeky vzayemodiyi sub'yektiv hospodaryuvannya. [Concepts of strengthening the economic security of the interaction of economic entities]. Economy and Society, (61). [in Ukrainian].



СЕРІЯ «Педагогіка»

UDC 376:616

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1043-1056](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1043-1056)

Orlenko Iryna Mykolayivna Doctor of Philosophy PhD, Associate Professor of the special department and inclusive education and rehabilitation Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-6322-0217>

STATE-OF-THE-ART DIAGNOSTIC TOOLS FOR ASSESSING THE SCHOOL PREPAREDNESS OF CHILDREN WITH AUTISM SPECTRUM DISORDER

Abstract. This scholarly article meticulously examines the intricate and often demanding process of transitioning older pre-kindergarten children diagnosed with Autism Spectrum Disorder (ASD) from the familiar and supportive environment of early childhood education settings to the more structured and socially complex landscape of primary school. Recognizing this juncture as a uniquely sensitive and formative phase in the educational trajectory of individuals with autism, the authors underscore its paramount importance. It is during this critical period that the bedrock of essential competencies – encompassing not only foundational academic skills but also crucial communicative and social proficiencies – must be carefully cultivated and firmly established to ensure a smooth and successful integration into the mainstream school milieu.

The study astutely points out that the proactive development of these key skill domains plays a vital role in significantly reducing the anxiety and potential for distress often associated with such significant environmental and routine changes for children with ASD. Furthermore, these skills act as powerful catalysts, fostering a greater sense of belonging within the peer group and enabling a more effective engagement with novel learning activities and expectations inherent in the primary school curriculum.

A significant contribution of the article lies in its detailed description of a structured assessment process designed to evaluate the school readiness skills of children with ASD. This process utilizes a purpose-built questionnaire, serving as a valuable tool for professionals working with these children. The completion of this instrument yields critical information regarding the child's existing strengths and areas where further development is needed. This granular level of insight enables



educators and support staff to establish more precise and individualized educational goals and to prioritize specific areas of focus in the child's preparation for school. The resultant data analysis serves as the foundation for the creation of bespoke remedial intervention programs, meticulously tailored to address the unique profile of each child with ASD. By emphasizing a personalized and data-driven approach, the article advocates for a more responsive and effective system of support for children with ASD during this pivotal educational transition.

Keywords: psychological and pedagogical diagnostics, autism spectrum disorder, school readiness, transition program, inclusion.

Орленко Ірина Миколаївна доктор філософії PhD, доцент кафедри спеціальної та інклюзивної освіти та реабілітації ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського», м. Одеса, тел.: (067) 702-52-52, <https://orcid.org/0000-0002-6322-0217>

СУЧАСНІ ДІАГНОСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ДО ШКОЛИ ДІТЕЙ З РОЗЛАДУ АУТИСТИЧНОГО СПЕКТРА

Анотація. У цій науковій статті ретельно досліджується складний і часто потребує зусиль процес переходу дітей старшого дошкільного віку з діагнозом розладу аутистичного спектру (РАС) із звичного та сприятливого середовища дошкільних освітніх закладів до більш структурованого та соціально складного середовища початкової школи. Визнаючи, що цей період є унікальною чутливою та формуючою фазою в освітній траєкторії людей з аутизмом, автори наголошують на його першорядній важливості. Саме в цей критичний період необхідно ретельно розвивати та закріплювати основні компетенції, що включають не лише базові академічні навички, а й найважливіші комунікативні та соціальні вміння, щоб забезпечити плавну та успішну інтеграцію до загальноосвітнього середовища.

У дослідженні наголошується, що активний розвиток цих ключових навичок відіграє важливу роль у значному зниженні тривожності та потенційного дистресу, часто пов'язаних із такими значними змінами у навколишньому середовищі та розпорядку дня для дітей із розладами аутистичного спектру. Більш того, ці навички виступають як потужний каталізатор, що сприяє розвитку почуття приналежності до групи однолітків і дозволяє більш ефективно брати участь у нових видах навчальної діяльності та очікуваннях, властивих програмі початкової школи.

Авторка статті докладно описує структурований процес оцінки, призначений визначити навички готовності до школи в дітей із розладами аутистичного спектра. У цьому процесі використовується спеціально розроблений опитувальник, який є цінним інструментом для фахівців, які працюють з



дітьми. Заповнення цього інструменту дозволяє отримати важливу інформацію про сильні сторони дитини та сфери, в яких необхідний подальший розвиток. Такий докладний аналіз дозволяє педагогам та допоміжному персоналу встановити більш точні та індивідуальні освітні цілі та визначити пріоритетні напрями підготовки дитини до школи. Аналіз отриманих даних є основою створення індивідуальних програм корекційного втручання, ретельно розроблених з урахуванням унікальних особливостей кожної дитини з розладами аутистичного спектра. Наголошуючи на персоналізованому та заснованому на даних підході, стаття виступає за більш чуйну та ефективну систему підтримки дітей з розладами аутистичного спектру в цей поворотний період навчання.

Ключові слова: психолого-педагогічна діагностика, розлад аутистичного спектру, готовність до школи, програма переходу, інклюзія.

Statement of the problem. The landscape of inclusive education in Ukraine is undergoing a dynamic transformation, fostering a new set of societal values and steadily progressing towards a more sophisticated and mature inclusive culture. However, numerous facets of inclusive educational practices still necessitate rigorous scholarly inquiry and the development of effective solutions at the governmental, societal, and pedagogical levels. For instance, while preschool institutions are increasingly establishing inclusive groups, thereby affording children with Autism Spectrum Disorder (ASD) invaluable opportunities for social integration, peer interaction, and engagement in both learning and developmental activities, many crucial aspects of their educational journey remain inadequately addressed. Despite the commendable efforts of educational institutions in promoting the integration of children with ASD, including the establishment of inclusive preschool settings, significant gaps persist.

One of the most pressing and pertinent challenges lies in effectively preparing children with autism for the critical transition from the preschool environment to the demands of primary school. This transitional period is of paramount importance, as it is during this time that fundamental skills, essential for navigating and adapting to the complexities of the school setting, are either solidified or remain underdeveloped. Currently, within preschool educational institutions, there is a noticeable scarcity of well-established and comprehensive assessment tools that would allow for a holistic evaluation of a child's communicative, social, and foundational academic skills during their pre-school years. This lack of robust assessment mechanisms hinders the development of targeted and effective transition plans.

This research endeavors to lay a foundational groundwork for the development of such much-needed assessment instruments, as well as evidence-based approaches to provide tailored support for children with ASD as they navigate this pivotal transition into primary school. By addressing this gap, the study aims to contribute significantly to enhancing the educational experiences and long-term success of children with ASD within the inclusive education framework in Ukraine.



Analysis of Previous Research and Publications. Children with Autism Spectrum Disorder (ASD) constitute a distinct population within the educational sphere, necessitating highly individualized and specifically designed approaches to their development, learning, and socialization. The critical importance of such tailored interventions is substantiated by both extensive scientific research and the practical expertise of professionals who consistently emphasize the imperative of acknowledging and addressing the unique characteristics of each child (as evidenced by the works of Dushka, 2018, 2021; Skrypnyk, 2019; Nedozyim, 2019; Ostrovska, 2020; Kachmaryk, 2019; Kosareva, 2018, and others) [1,3,4,6,8]. Existing research robustly confirms that only adaptive and responsive methodologies, specifically targeting the development of crucial communicative, social, and adaptive behavioral skills, can effectively facilitate the successful integration of children with ASD into mainstream educational environments. These skills are not merely academic prerequisites but are fundamental for fostering a sense of belonging, reducing anxiety, and enabling meaningful participation in the social and learning dynamics of the classroom.

Ukrainian scholars are actively engaged in significant research within the fields of development, education, and socialization of children with autism, contributing to the development of contemporary support and adaptation strategies for these children within society. Particular emphasis is being placed on fostering communicative and social competencies, implementing inclusive practices within educational institutions at all levels, and developing comprehensive support systems not only for the children themselves but also for their families, who play an integral role in their development and well-being. This reflects a growing understanding of the systemic needs required to create truly inclusive educational ecosystems.

For instance, Skrypnyk (2019) directed her research towards elucidating the unique psychological organization of children with Autism Spectrum Disorder (ASD), offering valuable insights into their cognitive processing and sensory sensitivities. Furthermore, her work delineated a system of technological interventions and pedagogical strategies aimed at enabling the implementation of effective inclusive education for children with ASD, highlighting the potential of assistive technologies and adapted teaching methodologies [8]. Nedozyim (2019) developed a structural model of social intelligence in preschool children, providing a theoretical framework for understanding social cognitive development. Crucially, she also designed specific programs aimed at fostering the development of social intelligence in preschoolers with Autism Spectrum Disorder, recognizing the pivotal role of early intervention in this domain [4].

The research conducted by Prokhorenko, Babiak, Nedozyim, and Batasheva (2018) focused on identifying and analyzing the various barriers to learning and participation encountered by children with cognitive impairments, including children with ASD. Their work meticulously detailed the specific developmental characteristics of children with Autism Spectrum Disorder and, importantly,



proposed evidence-based support strategies tailored for implementation within educational settings. This research underscores the need for educators to be equipped with specialized knowledge and skills to effectively address the diverse learning needs of students with ASD [5]. Gayash and Klyap (2019) explored the potential of comprehensive psychological and pedagogical support for children with Autism Spectrum Disorder within the context of inclusive resource centers, highlighting the crucial role of multidisciplinary teams and specialized support services in facilitating successful inclusion [1]. Saiiko (2019) investigated the critical issue of school readiness among young children with autism for learning in inclusive primary school settings, emphasizing the need to proactively assess and address the specific skills and supports required for a positive transition [7].

Contemporary international researchers, such as Sohyun An Kim (2023) and Yan, Hou, Deng, & Han (2023), are actively investigating parental perspectives regarding the successful transition of children with Autism Spectrum Disorder from kindergarten to primary school. The findings from their online surveys reveal that parents perceive behavioral readiness and effective collaboration with teachers as paramount school readiness skills. From the parental standpoint, providing consistent support to their children and fostering positive, communicative relationships with educators are considered crucial factors in ensuring a smooth transition. Their research further indicates that active parental involvement and the strength of social connections positively influence the child's prosocial behavior during this significant transition period, underscoring the importance of a collaborative home-school partnership [10].

Modern scholarly discourse unequivocally emphasizes the significance of in-depth research into the pre-school preparation of children with Autism Spectrum Disorder. Consequently, the development of a comprehensive and effective system for the transition of these children from kindergarten to primary school necessitates the implementation of supplementary and refined diagnostic methods capable of accurately assessing the acquired skills of children with ASD. This detailed assessment will then serve as the cornerstone for creating individualized transition programs tailored to the unique needs and strengths of each child, ensuring a more personalized and ultimately more successful educational journey.

Aim of the Article. The primary aim of this article is to elucidate the specific characteristics and complexities inherent in the transition process for children with Autism Spectrum Disorder as they move from preschool educational settings to formal schooling in primary education. By providing a detailed analysis of this critical juncture, the article seeks to contribute to a deeper understanding of the challenges and opportunities associated with this transition.

Research Methods. The research methodology employed in this study primarily relies on theoretical methods, strategically aimed at formulating comprehensive theoretical generalizations and identifying the underlying patterns and закономірності (regularities/principles) of the phenomenon under investigation. This



involves a critical review and synthesis of existing literature, the application of logical reasoning, and the development of conceptual frameworks to better understand the complexities of the transition process for children with ASD.

Presentation of the main material. The preschool years represent a profoundly critical developmental juncture, serving as the bedrock for the establishment of personality, the cultivation of fundamental skills, and the acquisition of foundational knowledge that will underpin future learning and navigate the complexities of life. However, this formative period is transient, underscoring the vital responsibility of early childhood educators and caregivers to effectively prepare children for the significant transition into the structured environment of primary school. Indeed, transitions between educational stages are an inherent and natural aspect of a child's developmental trajectory. More broadly, transitional periods are an unavoidable and integral part of every child's life experience. Many of us can readily recall such significant life shifts as relocating to a new home, changing schools, the arrival of a new sibling, or alterations in family structure. Each of these instances exemplifies a transition that can present considerable challenges for a child, potentially disrupting established routines and support systems. Nevertheless, despite the inherent difficulties that may accompany these periods of change, they also unlock novel opportunities for growth, the development of resilience, and profound personal maturation.

Crucially, it is important to recognize that transitions can act as powerful catalysts, stimulating the development of essential skills such as independence and adaptability in children. When faced with novel environments and circumstances, a child learns to proactively approach and devise solutions to a diverse array of challenges. This process, in turn, fosters the growth of creative thinking, bolsters courage in the face of the unknown, and enhances the ability to navigate and find effective solutions in unfamiliar situations. The capacity to adapt becomes an invaluable life skill, a resilient attribute that will serve the child throughout their entire lifespan, enabling them to navigate future changes with greater ease and confidence.

Concurrently, it is equally important to acknowledge that transitional periods can be a significant source of stress and anxiety for children. They may experience a sense of unease stemming from unfamiliar physical surroundings, the absence of established friendships, or a perceived lack of consistent support, all of which can profoundly impact their emotional and psychological well-being. In light of this, providing appropriate and sensitive support to children during times of change is paramount [5]. Consequently, these transitions can be particularly anxiety-provoking, especially for children who require additional support, such as those diagnosed with Autism Spectrum Disorder. Notably, recent data from 2023 indicates a continued upward trend in the number of children identified with Autism Spectrum Disorder. This increase reflects both improved awareness and greater accessibility to diagnostic services, as well as a growing and critical need for the creation of



inclusive educational and social environments tailored to the unique needs of children with autism. This necessitates a deeper understanding of the specific challenges they face during transitions and the development of evidence-based strategies to mitigate potential difficulties.

For children with ASD, such transitions carry particular significance and frequently present substantial challenges. Individuals with autism often exhibit a heightened need for stability, predictability, and consistent routines. Any alterations to their established patterns or familiar surroundings can trigger anxiety, emotional dysregulation, and a sense of disorientation. Furthermore, children with ASD may experience difficulties in establishing and maintaining social connections due to potential limitations in verbal and nonverbal communication skills, as well as challenges in interpreting nuanced nonverbal cues such as facial expressions and gestures. Uneven profiles of cognitive abilities and unique behavioral characteristics, as highlighted by Kachmaryk (2019), often do not align seamlessly with the standardized expectations of the typical school system. This mismatch can unfortunately lead to social isolation, feelings of exclusion, or significant learning difficulties, underscoring the critical need for individualized support and understanding [3].

It is essential to recognize that each child with ASD is a unique individual, possessing a distinct set of needs and strengths. For the successful development and well-being of these children, it is imperative to acknowledge and address their personalized requirements and to implement tailored, individualized approaches to support their growth. During the transition from preschool to primary school, a child with ASD requires particularly sensitive and specialized support that goes beyond the typical adjustments made for neurotypical children. This may involve proactive planning, visual supports, social stories, and collaborative communication between preschool and primary school staff, as well as the child's family.

Preparing a child with autism for the transition to primary school is not merely beneficial; it is a crucial undertaking to ensure a comfortable adjustment and successful adaptation to the novel environment. Children with Autism Spectrum Disorder often require targeted and explicit support in developing skills that may seem intuitive or naturally acquired by their neurotypical peers. The deliberate cultivation of these skills forms the very foundation for future learning, as it contributes to enhanced self-esteem, a reduction in stress levels associated with new situations, and more successful and meaningful interactions with both peers and educators. For a child with autism, the development of social skills – encompassing the ability to interact appropriately, share resources, understand and follow the rules of play – is not just desirable but a fundamental prerequisite for successful adaptation to the social dynamics of a school environment. These skills are instrumental in preventing social isolation and fostering the development of reciprocal friendships, which, in turn, cultivate a crucial sense of peer support and belonging. In the school setting, children are expected to adhere to a structured timetable, exercise self-



control over their behavior, and follow multi-step instructions. For a child with ASD, self-regulation can be a significant challenge, as they may experience difficulties with emotional control and effectively responding to stressful situations. Explicitly teaching and reinforcing self-regulation skills, such as techniques for calming down when overwhelmed or appropriate ways to express their needs, will empower the child to better cope with the demands of the school day, mitigate anxiety, and facilitate smoother integration into school life. Furthermore, the school environment necessitates active communication with teachers and peers, including asking relevant questions, providing thoughtful answers, and clearly articulating one's thoughts and ideas. Children with autism may face challenges with verbal communication, which can impede their comprehension of instructional material and their ability to express themselves effectively. Nedozy (2019) rightly emphasizes the critical importance of actively working on the development of both verbal language skills and nonverbal means of communication (such as gestures and facial expressions) to enable the child to better understand others and confidently express their own thoughts and perspectives [4]. This comprehensive approach to skill development is essential for fostering a positive and successful transition experience for children with ASD entering primary school.

The transition to formal schooling necessitates a developed capacity for sustained attention on tasks, even those that may initially appear challenging or less engaging. Children with ASD, who may present with a tendency for shorter attention spans or difficulties with executive functioning, greatly benefit from targeted support aimed at cultivating focus and the ability to persist with tasks until completion. This skill development not only directly contributes to academic success but also fosters the growth of crucial self-regulation abilities, which are indispensable for navigating the structured environment and expectations of school life. By learning to manage their attention and effort, children with ASD gain a greater sense of control and accomplishment, laying the groundwork for future academic and personal achievements.

Furthermore, the demands of primary school require a certain level of independence in self-care routines. Elementary-aged children are expected to manage personal hygiene, such as independent toileting, organizing their belongings, and feeding themselves without assistance. For a child with autism, these seemingly routine tasks can present significant hurdles. Therefore, focused preparation in these areas is essential to reduce reliance on adult support, empower the child with a sense of competence and autonomy, and ultimately enhance their self-esteem, contributing to a more positive and successful school experience. Mastering these self-help skills not only promotes independence but also fosters a sense of dignity and reduces potential sources of anxiety related to dependence on others.

In summation, through the implementation of targeted interventions aimed at developing fundamental social, communicative, behavioral, and self-care skills, a



child with ASD will possess a significantly greater likelihood of successfully adapting to the school environment. This proactive approach facilitates effective interactions with peers and educators, promotes active participation in the learning process, and cultivates a crucial sense of self-confidence and agency within the school setting. By addressing these core skill areas, we empower children with ASD to navigate the complexities of school life with greater ease and success.

The creation of an individualized school preparation program is of paramount importance. Such a program must be meticulously tailored to consider both the existing strengths and the areas where further skill development is needed for each individual child with ASD. This personalized approach not only facilitates a gentler and more supportive adaptation to the school environment but also instills in the child a profound sense of being understood, supported, and confident in their own abilities to meet the new challenges ahead. This individualized planning should involve collaboration between parents, preschool educators, future school staff, and relevant therapists to ensure a cohesive and consistent approach.

To address this critical need for individualized assessment and planning, a specialized questionnaire was developed. This instrument is specifically designed to evaluate the school readiness of older preschool children diagnosed with Autism Spectrum Disorder. The research process involved conducting in-depth interviews with experienced professionals who have dedicated their careers to working with children with ASD, as well as with parents who are raising children with this diagnosis. A rigorous content analysis of these interviews provided invaluable insights into the key facets of school readiness from both professional and lived experience perspectives. This qualitative data helped to identify the specific needs, potential challenges, and common barriers that children with ASD may encounter during their transition to a new educational environment, ensuring that the assessment tool would be sensitive to these unique considerations.

The development of the questionnaire was carefully informed by the core tenets of the Basic Component of Preschool Education in Ukraine, which outlines the essential knowledge, abilities, and skills deemed necessary for a successful transition to primary school. Furthermore, the symptomatic criteria outlined in the CASD (Childhood Autism Spectrum Disorder) psychodiagnostic methodology were thoroughly analyzed. This integration allowed for a focused examination of the key developmental characteristics specific to children with ASD that could significantly influence their adaptation to the demands of school. Through this comprehensive and multi-faceted approach, the resulting questionnaire serves as an effective and targeted instrument for identifying individualized remedial and educational goals that are crucial for the successful preparation of a child with ASD for the transition to formal schooling. The questionnaire is not merely a checklist but a tool designed to elicit nuanced information about the child's functional abilities in various contexts.

This carefully constructed questionnaire is instrumental in pinpointing the individual strengths and areas of growth for each child with ASD. It allows for the



identification of priority areas for intervention and facilitates the creation of a personalized support program. This tailored program is designed to ensure a comfortable and positive adaptation to the school environment, bolstering the child's sense of confidence as they embark on this new and significant stage of their life. The questionnaire encompasses 14 fundamental and related skills deemed essential for older preschool children with ASD prior to commencing primary school. These areas include the child's communication abilities beyond the immediate family circle, their responses to changes in their environment, their capacity for engaging in play and reciprocal interaction with other children, their ability to approach and manage basic academic tasks, and their willingness and ability to ask for assistance when instructions are unclear. Additionally, the questionnaire explores the child's most frequently experienced emotions and their ability to express them appropriately, their emerging understanding of the feelings of others, their coping mechanisms for navigating difficulties, their proficiency in everyday self-help tasks, their ability to utilize learning and didactic materials effectively, their capacity for planning towards a desired outcome, their established safe behavior habits, and their ability to manage stress or anxiety, including their response to air raid sirens – a particularly relevant aspect in the current Ukrainian context.

Any items within the questionnaire that remain unaddressed or indicate areas of difficulty serve as clear indicators of specific goals and directions for the child's preparation for school. Based on a thorough analysis of the completed questionnaire, professionals gain a detailed overview of the child's already developed skills and, critically, those skills that are yet to be fully formed. This granular data provides the essential foundation for creating a highly individualized plan for a remedial intervention program, optimally designed to support the child with ASD in their transition from preschool to primary school. The insights gained from the questionnaire inform targeted strategies and interventions that address the child's specific needs and learning style.

Inclusive education for children with autism must be deeply informed by the specific nuances of their development, particularly addressing potential challenges in communication, sensory sensitivities (both hyper- and hypo-reactivity), as well as recognizing and leveraging their individual interests and their capacity for social interaction with peers. Practical experience and research consistently demonstrate that the most effective educational programs are those that thoughtfully integrate structured teaching methodologies with engaging play-based and practical exercises that actively foster the development of essential adaptive skills. This integrated approach creates a supportive and predictable environment conducive to the gradual acquisition of the skills necessary for successful progression through subsequent levels of education and for active and meaningful participation in social life, as articulated by Hnatiuk (2023)[2]. Meticulous proactive planning, close and collaborative partnerships with parents, consistent and systematic remedial work focused on skill development, and the creation of a nurturing and secure learning



environment are all vital components that will empower a child with ASD to navigate the transition from kindergarten to school with greater ease and confidence. Such a comprehensive and holistic approach will not only facilitate a successful adaptation to the new environment and its demands but will also significantly enhance the child's self-assurance, foster a positive attitude towards learning, and promote more meaningful and rewarding communication with their peers.

The diligent implementation of an individualized remedial program empowers professionals to ensure a consistent and continuous developmental trajectory for the child with ASD. This tailored approach facilitates the gradual acquisition of essential skills required for navigating the school environment and fosters increasing independence in the child. The specific recommendations formulated based on a thorough analysis of the child's underdeveloped skills provide the framework for a flexible and dynamic plan, fundamentally grounded in the child's actual needs, learning style, and individual pace of development. This ensures that interventions are precisely targeted and responsive to the child's evolving abilities.

Currently, the field of intervention for Autism Spectrum Disorder is dominated by three primary psycho-pedagogical approaches, each offering distinct theoretical underpinnings and practical strategies: Behavioral approaches, the TEACCH approach (Treatment and Education of Autistic and related Communication handicapped Children), and Emotion-Focused approaches. Behavioral approaches, primarily rooted in the principles of Applied Behavior Analysis (ABA), focus on skill acquisition through the systematic application of positive reinforcement to desired behaviors and the gradual reduction of maladaptive behaviors. According to Slashchova (2023), this methodology enables children with ASD to learn adaptive behaviors and master crucial social and academic skills within a highly structured and predictable environment. The emphasis on data-driven decision-making and individualized instruction makes ABA a powerful tool for addressing specific skill deficits and promoting positive behavioral change.

The TEACCH approach, specifically designed to support individuals with autism, emphasizes the creation of visually structured environments. These carefully organized settings provide children with clear and predictable frameworks for understanding their daily routines, activities, and expectations, thereby fostering a sense of order and reducing anxiety. As concluded by Slashchova (2023), this high degree of structure promotes independence by making the environment and tasks more comprehensible and manageable for individuals with ASD, who often benefit from visual supports and predictable sequences [9]. The TEACCH philosophy extends beyond the physical environment to encompass structured work systems, visual schedules, and clear communication strategies.

Emotion-Focused approaches prioritize the development of the emotional landscape of children with autism. These interventions incorporate methods designed to enhance the child's awareness and regulation of their own emotions, as



well as to foster meaningful connections with their social surroundings. This approach is particularly valuable when working with children who experience challenges in social and emotional reciprocity, as it provides strategies for gradually developing crucial communication and interaction skills with peers and adults. By focusing on emotional literacy and social understanding, these approaches aim to build a stronger foundation for meaningful relationships and social engagement.

The judicious application of these diverse approaches, either individually or in synergistic combination, empowers specialists to select the most effective methodologies tailored to the unique characteristics, strengths, and needs of each child with ASD. This personalized and eclectic approach recognizes the heterogeneity of the autism spectrum and the importance of adapting interventions to the individual profile of the learner.

Given the inherent uniqueness of every child with autism, it is paramount to adopt a highly individualized approach when creating supportive and adaptive environments that are precisely aligned with their specific needs. A cornerstone of effective support is the consistent presence of a reliable and trusted adult figure upon whom the child can depend. It is crucial for the child to know that they will be accompanied, guided, and consistently supported throughout the transition process. This sense of unwavering support fosters feelings of safety, security, and confidence as they navigate new and potentially unfamiliar situations. Beyond direct support, it is equally vital to provide children with carefully scaffolded opportunities for gradual immersion into the new school environment. This may involve facilitated introductions to new individuals (both peers and staff), supported participation in novel activities, and structured familiarization with the physical layout and routines of the school. The greater the number of positive and well-managed opportunities for exposure and engagement, the smoother and more successful the child's adaptation to the new environment will be. This gradual integration minimizes potential overwhelm and allows the child to build familiarity and comfort at their own pace.

Conclusions. In concluding our exploration, it is essential to reiterate the profound significance of transitional periods in a child's development and the critical need for thoughtful support and tailored adaptation strategies when children navigate new environments. This detailed understanding is crucial for developing effective, individualized support strategies that can pave the way for a positive and successful educational journey for children on the autism spectrum. Transitions are not merely changes that children encounter; rather, they represent powerful opportunities for growth, resilience building, and self-discovery. Each transition presents a child with the chance to master new skills, such as increased independence, enhanced flexibility in thinking and behavior, and the ability to adapt effectively to diverse situations. With appropriate and sensitive support systems in place, children can not only successfully overcome the inherent challenges of these transitions but also emerge with strengthened social, emotional, and cognitive skills that will positively



shape their ongoing development and future well-being. Further research could explore the long-term impact of various transition support models on the academic and social outcomes of children with ASD, as well as investigate the perspectives of different stakeholders (children, parents, educators) to further refine best practices in this critical area of inclusive education.

References

1. Haiash O. (2019). Kompleksnyi psykholoho-pedahohichnyi suprovid ditei z rozladamy spektru autyzmu v umovakh inkliuzyvno-resursnoho tsentru. [Comprehensive psychological and pedagogical support for children with autism spectrum disorders in the conditions of an inclusive resource center]. Aktualni pytannia korekts. osvity. 13. S. 37-47. Rezhym dostupa: <https://cutt.ly/SpajM0P> [in Ukrainian]
2. Hnatiuk A. (2023). Vykorystannia innovatsiinykh pidkhodiv u protsesi rozvytku zhyttievykh kompetentsii ditei doshkilnoho viku z RAS. [The use of innovative approaches in the development of life skills of preschool children with ASD]. Aktualni problemy formuvannia tvorchoi osobystosti pedahoha v konteksti nastupnosti doshkilnoi ta pochatkovoї osvity: zbirnyk materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (Vinnytsia, VDPU imeni Mykhaila Kotsiubynskoho, 28-29 bereznia 2023 r.) za red. O.P. Demchenko, N.O. Pakhalchuk. Vinnytsia: TOV «Merkiuri Podillia», 12. S. 483-486. [in Ukrainian]
3. Kachmaryk Kh. (2019). Aktyvizatsiia piznavalnykh psykhiichnykh protsesiv ditei z autyzmom v umovakh doshkilnoi ustanovy. [Activation of cognitive mental processes of children with autism in the conditions of a preschool institution]. Nauk. chasop. NPU im. M. P. Drahomanova. Seriya 19, Korekts. pedahohika ta spets. psykholohiia. 37. S. 159-165. URL: Rezhym dostupa: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_019_2019_37_24 [in Ukrainian]
4. Nedozyim I. (2019). Osoblyvosti sotsialnoho intelektu ditei doshkilnoho viku z rozladamy autystychnoho spektru. [Peculiarities of social intelligence of preschool children with autism spectrum disorders]. (Dys. kand. psyk. nauk). Kyiv. [in Ukrainian]
5. Prokhorenko L. I., Babiak O.O., Nedozyim I.V., Batasheva N.I. (2018). Bariery v navchanni ta uchasti ditei iz kohnityvnymy porushenniamy: osoblyvosti rozvytku ditei iz ZPR, RAS, HRDU: metodychnyi visnyk. [Barriers in the education and participation of children with cognitive impairments: peculiarities of the development of children with SEN, ASD, GRDU: methodical bulletin]. Chernivtsi: Bukrek. [in Ukrainian]
6. Rudenok, A. I., & Ilnytska, I. Ye. (2022). Osoblyvosti stosunkiv v simiakh z ditmy z rozladamy autystychnoho spektru. [Peculiarities of relationships in families with children with autism spectrum disorders]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Psykholohiia, (3), 71-75. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.14> [in Ukrainian]
7. Saiko Kh. (2019). Hotovnist ditei molodshoho shkilnoho viku iz autyzmom do navchannia v inkliuzyvni shkoli. [Readiness of elementary school children with autism to study in an inclusive school]. Problemy suchasnoi psykholohii. № 1. S. 106-111. [in Ukrainian]
8. Skrypnyk T. (2019). Dity z autyzmom v inkliuzii: stsenarii uspikhu: monohrafiia. [Children with autism in inclusion: scenarios of success: monograph]. Kyiv: un-t im. B. Hrinchenka. [in Ukrainian]
9. Slashchova A. (2023). Osnovy korektsiinoi roboty z ditmy doshkilnoho viku, yaki maiut rozlady autystychnoho spektru. [Basics of correctional work with preschool children with autism spectrum disorders]. Habitus. 55. S. 182-186. [in Ukrainian]
10. Kim, Sohyun An. (2023). Transition to Kindergarten for Children on the Autism Spectrum: Perspectives of Korean-American Parents. Journal of autism and developmental disorders 53.3. 1130-1145. [in English].



Література:

1. Гаяш О. Комплексний психолого-педагогічний супровід дітей з розладами спектру аутизму в умовах інклюзивно-ресурсного центру. *Актуальні питання корекц. освіти*. 13. 2019. С. 37-47. Режим доступа: <https://cutt.ly/SpajM0P>
2. Гнатюк А. Використання інноваційних підходів у процесі розвитку життєвих компетенцій дітей дошкільного віку з РАС. *Актуальні проблеми формування творчої особистості педагога в контексті наступності дошкільної та початкової освіти: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (Вінниця, ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 28-29 березня 2023 р.) за ред. О.П. Демченко, Н.О. Пахальчук. Вінниця: ТОВ «Меркьюрі Поділля», 12. 2023. С. 483-486.
3. Качмарик Х. Активізація пізнавальних психічних процесів дітей з аутизмом в умовах дошкільної установи. *Наук. часоп. НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 19, Корекц. педагогіка та спец. психологія*. 37. 2019. С. 159-165. URL: Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_019_2019_37_24
4. Недозим І. *Особливості соціального інтелекту дітей дошкільного віку з розладами аутистичного спектру* (Дис. канд. псих. наук). Київ. 2019.
5. Прохоренко Л. І., Бабяк О.О., Недозим І.В., Баташева Н.І. *Бар'єри в навчанні та участі дітей із когнітивними порушеннями: особливості розвитку дітей із ЗПР, РАС, ГРДУ: методичний вісник*. Чернівці: Букрек. 2018.
6. Руденок, А. І., & Ільницька, І. Є. Особливості стосунків в сім'ях з дітьми з розладами аутистичного спектру. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3), 2022. 71-75. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.3.14>
7. Сайко Х. Готовність дітей молодшого шкільного віку із аутизмом до навчання в інклюзивній школі. *Проблеми сучасної психології*. № 1. 2019. С. 106-111.
8. Скрипник Т. *Діти з аутизмом в інклюзії: сценарії успіху : монографія*. Київ : ун-т ім. Б. Грінченка. 2019.
9. Слацова А. Основи корекційної роботи з дітьми дошкільного віку, які мають розлади аутистичного спектру. *Габітус*. 55. 2023. С. 182-186.
10. Kim, Sohyun An. Transition to Kindergarten for Children on the Autism Spectrum: Perspectives of Korean–American Parents. *Journal of autism and developmental disorders* 53.3. 2023. 1130-1145.



UDC 316.4.063.3:378.016:811.111:004:82-36(045)=111

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1057-1067](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1057-1067)

Raikhel Anna Mykhaliivna Assistant of Department of English language, literature with methodology of teaching, Mukachevo State University, Mukachevo, tel.: (099) 736-55-14, <https://orcid.org/0009-0002-6806-9330>

Harapko Vitaliia Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor, Assistant Professor of English language, literature with methodology of teaching, Mukachevo State University, Mukachevo, tel.: (099) 033-05-50, <https://orcid.org/0000-0001-7171-8448>

Bilak Mariana Senior Lecturer of Department of English language, literature with methodology of teaching, Mukachevo State University, Mukachevo, tel.: (050) 979-11-05, <https://orcid.org/0009-0001-6689-3732>

Harapko Mariana 1st year student, specialty "Information and Library Science", OS "Bachelor", Faculty of Humanities, Mukachevo State University, Mukachevo, <https://orcid.org/0009-0008-5034-7922>

SOCIAL INVOLVEMENT AND STUDENTS' ENGAGEMENT THROUGH DIGITAL STORYTELLING

Abstract. This article aims to examine digital storytelling as a participatory media technique centred on co-creation, specifically highlighting its role in fostering social engagement and building community capacity. Digital storytelling has emerged as a significant and transformational method that enables individuals to convey their tales via digital media, promoting inclusivity and engagement in digital dialogue. This study examines the role of digital storytelling as a workshop-based methodology, allowing participants to create personal narratives through digital technology while taking into account the overarching institutional frameworks that influence these storytelling projects. Using academic viewpoints, the convergence of digital storytelling and participatory action research was examined, highlighting their capacity to close the participation gap in digital media production.

This study examines the transformative potential of digital storytelling, particularly in addressing disparities in media participation. By exploring various institutional applications and the role of researcher-facilitators, the paper highlights how digital storytelling fosters both inclusion and creative agency within different socio-economic and cultural contexts. Digital storytelling has become a vital medium for cultural expression, social interaction, and creative involvement. It offers a platform for individuals, especially marginalized groups, to express their



lived experiences in an organized yet adaptable style. The participatory aspect of digital storytelling allows for diverse voices to be expressed, promoting an atmosphere of collaborative learning and communal creativity. The institutional frameworks that affect the transmission and acceptance of digital storytelling were analyzed, highlighting the pivotal role of researchers and facilitators in helping participants through the process while preserving the authenticity of their narratives. Facilitators must maintain a careful equilibrium between institutional goals and the personal narrative ambitions of participants, ensuring the process is both inclusive and powerful. Digital storytelling is a collaborative art form that needs a process where facilitators and participants keep talking and making stories better so they accurately reflect personal experiences while still working within the limits of digital production. This collaborative method amplifies the authenticity and efficacy of digital narratives, rendering them potent instruments for advocacy, education, and community involvement.

Moreover, digital storytelling has evolved as a powerful framework for social participation, providing individuals with the means to engage in digital media production and share their personal experiences. It is characterized as a form of cultural participation that enables “vernacular creativity” [3] and empowers individuals to contribute meaningfully to digital discourse. Originating in the mid-1990s in California, digital storytelling employs workshop-based methodologies to train participants—including students and elderly individuals with varying degrees of technological proficiency—in creating personal video narratives [5].

This paper employs the concept of “co-creative media” to examine how researcher-facilitators navigate the balance between institutional requirements and the interests of storytellers. The co-creative process entails an iterative approach, in which facilitators support participants while accommodating the constraints of digital production environments, including resource limitations, project objectives, and audience considerations. The influence of digital storytelling on youths' involvement is one of its most appealing applications. Young individuals frequently have obstacles to engaging in conventional media creation owing to financial limitations, insufficient access to professional training, and inadequate representation in mainstream narratives. These initiatives demonstrate that digital literacy among students is inconsistent; formal coaching and mentorship are frequently essential for cultivating their creative and critical storytelling abilities. Integrating digital storytelling into youth programs allows educators and community leaders to cultivate digital agency in young individuals, empowering them to be active participants in the digital world rather than mere consumers.

Notwithstanding its myriad benefits, digital storytelling encounters obstacles that require resolution to enhance its efficacy. Institutional constraints, including financing limitations, technological access, and organisational priorities, can influence the breadth and longevity of storytelling efforts. The swift advancement of digital media platforms presents novel opportunities and intricacies for digital



storytelling. The commercialisation of user-generated content on social media platforms presents ethical issues about ownership, representation, and digital labour. Future research needs to investigate methodologies for addressing these issues, guaranteeing that digital storytelling continues to be an accessible and empowering practice for various cultures.

The future of digital storytelling is contingent upon its amalgamation with developing technologies, including artificial intelligence (AI), virtual reality (VR), and augmented reality (AR). These technologies provide novel avenues for immersive storytelling, augmenting narrative engagement and audience interactivity. AI-powered storytelling tools can assist individuals in organising their narratives, while virtual and augmented reality experiences can offer immersive storytelling environments that surpass conventional screen-based formats. The implementation of these technologies requires critical awareness to prevent the exacerbation of existing digital gaps and to promote accessibility and inclusivity.

Keywords: Digital storytelling, Co-creation, Social engagement. Cultural expression, Digital literacy, Youth engagement, Artificial intelligence (AI) in storytelling, Virtual reality (VR) storytelling, Augmented reality (AR) storytelling, Ethical considerations in digital media

Райхель Анна Михайлівна асистент кафедри англійської мови, літератури з методиками викладання, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, тел.: (099) 736-55-14, <https://orcid.org/0009-0002-6806-9330>

Гарапко Віталія кандидат педагогічних наук, доцент, кафедри англійської мови, літератури з методиками викладання, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, тел.: (099) 033-05-50, <https://orcid.org/0000-0001-7171-8448>

Білак Мар'яна старший викладач кафедри англійської мови, літератури з методиками викладання, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, тел.: (050) 979-11-05, <https://orcid.org/0009-0001-6689-3732>

Гарапко Мар'яна здобувач 1 курсу, спеціальності «Інформаційна та бібліотечна справа», ОС «Бакалавр», гуманітарного факультету, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, <https://orcid.org/0009-0008-5034-3732>

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ СТУДЕНТІВ НА ЗАНЯТТЯХ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВИЙ СТОРИТЕЛІНГ

Анотація. Ця стаття має на меті дослідити цифровий сторітелінг як активну медіапрактику, зосереджену на спільному творенні, зокрема підкреслюючи його роль у сприянні соціальній взаємодії та розвитку критичного мислення студентів. Цифровий сторітелінг став важливим і трансформаційним



методом, який дозволяє передавати свої історії за допомогою цифрових медіа, сприяючи інклюзивності та участі в цифровому дискурсі. У цьому дослідженні аналізується роль цифрового сторітелінгу як методології, що базується на воркшопах, і яка дозволяє учасникам створювати особисті розповіді за допомогою цифрових технологій.

У статті розглядається трансформаційний потенціал цифрового сторітелінгу, особливо у подоланні нерівності в медіаучасті. Сторітелінг став ключовим засобом культурного вираження, соціальної взаємодії та творчої діяльності, забезпечуючи платформу для висловлення власного досвіду, зокрема для маргіналізованих груп. Партисипативний характер цифрового сторітелінгу дозволяє висловлювати різноманітні думки, сприяючи атмосфері спільного навчання та колективної творчості. У статті також досліджуються інституційні рамки, які впливають на поширення та сприйняття цифрового сторітелінгу, підкреслюючи ключову роль дослідників і фасилітаторів у підтримці учасників, зберігаючи при цьому автентичність їхніх думок. Фасилітатори повинні підтримувати баланс між інституційними цілями та особистими амбіціями оповідачів, забезпечуючи, щоб процес був як інклюзивним, так і значущим.

Крім того, цифровий сторітелінг розвинувся як потужний інструмент соціальної участі, що надає людям можливість брати участь у цифровому медіавиробництві та ділитися своїм особистим досвідом. Його характеризують як форму культурної участі, що сприяє розвитку «народної творчості» та дає можливість особам зробити змістовний внесок у цифровий дискурс. Вперше цифровий сторітелінг з'явився у середині 1990-х років у Каліфорнії та використовує методології, засновані на воркшопах, для навчання учасників — від студентів до людей похилого віку з різним рівнем технологічної підготовки — у створенні особистих відеонаративів.

У статті розглядається концепція «спільно-творчих медіа» для аналізу того, як дослідники-фасилітатори балансують між інституційними вимогами та інтересами оповідачів. Процес спільного творення передбачає ітеративний підхід, коли фасилітатори підтримують учасників, враховуючи обмеження цифрового виробничого середовища, зокрема обмежені ресурси, цілі проєкту та аудиторські очікування. Одним із найбільш привабливих застосувань цифрового сторітелінгу є його вплив на залучення молоді. Молоді люди часто стикаються з труднощами у традиційному медіавиробництві через фінансові обмеження, недостатній доступ до професійного навчання та низьку представленість у масових наративах.

Дослідження показують, що рівень цифрової грамотності серед молоді є нерівномірним; формальне навчання та наставництво часто є необхідними для розвитку їхніх творчих та критичних навичок сторітелінгу. Інтеграція цифрового сторітелінгу у молодіжні програми дозволяє педагогам і громадським лідерам сприяти розвитку цифрової самостійності серед молоді, допомагаючи



їм стати активними учасниками цифрового простору, а не лише його споживачами.

Попри численні переваги, цифровий сторітелінг стикається з викликами, які необхідно вирішити для підвищення його ефективності. Інституційні обмеження, такі як брак фінансування, технологічний доступ і організаційні пріоритети, можуть впливати на масштаби та довговічність проєктів. Стрімкий розвиток цифрових медіаплатформ відкриває нові можливості та складнощі для цифрового сторітелінгу. Комерціалізація контенту, створеного користувачами, на соціальних медіаплатформах викликає етичні питання щодо власності, репрезентації та цифрової праці.

Майбутнє цифрового сторітелінгу залежить від його інтеграції з новітніми технологіями, такими як штучний інтелект (ШІ), віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Ці технології відкривають нові можливості для створення захопливих історій, підвищуючи рівень взаємодії та залучення аудиторії. Інструменти, керовані штучним інтелектом, можуть допомогти авторам у структуризації їхніх наративів, тоді як VR та AR здатні створити імерсивне середовище, що виходить за межі традиційних екранних форматів. Однак використання цих технологій вимагає критичного підходу, щоб уникнути поглиблення цифрового розриву та забезпечити доступність і інклюзивність цифрового сторітелінгу для різних соціальних груп.

Ключові слова: Цифровий сторітелінг, спільне творення, соціальна взаємодія, партисипативні медіа, культурна участь, цифрова грамотність, молодіжна залученість, цифрове медіавиробництво, дослідники-фасилітатори, цифрова інклюзія, віртуальна реальність, доповнена реальність, штучний інтелект, народна творчість.

Introduction. Digital storytelling has emerged as a transformative tool, shaping the creation and consumption of stories in a society increasingly interconnected. This creative technique allows storytellers to involve different audiences across several channels, including social media, podcasts, and interactive websites by combining conventional storytelling aspects with modern digital tools. Digital storytelling provides a dynamic and engaging experience, unlike traditional storytelling, which sometimes depends on linear forms, thereby enabling nonlinear storylines that can fit the tastes of individual users. The spread of digital devices and the Internet has democratised the art of storytelling, enabling artists from many backgrounds to contribute their voices and viewpoints. Digital storytelling thus improves the availability of stories and creates a more inclusive environment for cultural expression, so reflecting the complex character of human experience in the twenty-first century.

Definition and significance of digital storytelling in contemporary media. In the evolving landscape of contemporary media, digital storytelling has emerged as a transformative narrative form that transcends traditional boundaries. This



innovation allows creators to weave intricate tales using various digital platforms that enhance user engagement and interaction. Significantly, the multiplication of screens—from televisions to mobile devices—has altered audience consumption patterns, enabling content to be accessible anytime and anywhere. As audiences gain control over their media experience, they actively participate in the storytelling process, fostering a shared cultural exchange that enriches narratives [4]. Furthermore, techniques adopted from diverse fields such as cinema and photo-journalism have expanded the scope of storytelling, transforming how stories about architecture and design are visualized and communicated [3]. Thus, digital storytelling not only redefines narrative structures but also emphasizes the importance of audience involvement, ultimately shaping the way stories are created and experienced in the digital age. The evolution of digital storytelling can be traced through the increasing sophistication of platforms and technologies that facilitate narrative creation and dissemination. Early iterations relied heavily on text-based formats, but the advent of multimedia elements—such as video, audio, and interactive graphics—heralded a shift toward more immersive experiences. This transformation is particularly evident in the luxury fashion sector, where brands have adopted storytelling as a core strategy to engage consumers in dynamic ways. By employing video marketing and social media narratives, these brands craft compelling stories that resonate with their audiences, ultimately fostering deeper connections [2]. Additionally, the integration of gamification techniques into sports media exemplifies how digital storytelling has expanded into realms traditionally dominated by linear narratives. This approach enhances engagement by utilizing game elements to contextualize and enrich the audiences understanding of events, thus exemplifying the versatility and adaptive nature of digital storytelling [2].

Relevance and Background of the Study on Digital Storytelling Historical context and technological advancements that shaped digital narratives The evolution of digital storytelling has been significantly influenced by historical contexts and technological advancements that reshaped narrative forms. Originally rooted in oral traditions, storytelling has transitioned through various mediums, notably with the advent of print and later film, which established a foundation for contemporary digital narratives. The integration of technology, particularly through the internet and multimedia platforms, has revolutionized how stories are told and consumed.

For instance, the rise of social media and mobile applications has allowed for interactive storytelling, where audiences can engage with narratives in real-time, thereby enhancing the storytelling experience. Moreover, the challenges faced by arts managers and producers within the adaptation process underscore the complexity of bringing literary characters to life, illuminating the collaborative nature of digital storytelling that merges creative vision with technological prowess [4]. As this medium continues to evolve, it reflects a dynamic interplay between innovation and tradition, shaping the narratives of the future.



The aim of the article to explore the implementation of Digital storytelling has emerged as a key participatory media practice that facilitates social engagement, cultural expression, and personal narrative creation. This paper examines digital storytelling as a framework for fostering co-creative media through participatory action research. By analyzing institutional influences, expert participation, and youth engagement, this study highlights how digital storytelling serves as a medium for empowerment and cultural dialogue

Outlining the Key Research Findings. Digital storytelling operates as both an aesthetic form and a social practice that fosters vernacular creativity [3]. Unlike user-generated content platforms such as YouTube and MySpace, digital storytelling workshops prioritize the process of content creation over mass dissemination [5]. The co-creative nature of this practice highlights the significance of expert facilitation in bridging participation gaps.

As participatory culture evolves, the role of "professional" storytellers and facilitators adapts to meet the demands of collaborative content creation [1]. The intersection of expert guidance and participant agency defines co-creative media, wherein facilitators play a crucial role in shaping narratives while ensuring authentic self-expression. [5]. Digital storytelling initiatives typically align with four institutional categories: educational, community, cultural, and corporate entities. The most prevalent applications involve collecting public histories, instructional training, and aspirational storytelling for personal empowerment [5]. The institutional setting determines the degree of creative freedom and the extent to which digital storytelling serves as a tool for social advocacy.

The role of "experts" in digital storytelling raises critical questions regarding the participation gap in media production. Researcher-facilitators play a crucial role in mediating this shift, guiding participants in harnessing digital storytelling tools while ensuring that their narratives remain authentic and representative of their lived experiences.

The key benefits of digital storytelling include:

Storytelling can improve intercultural communication and understanding in several different ways. Let students investigate their own cultural background as well as experience many civilisations. Help pupils to relate to strange people, locations, or experiences. Provide a comprehensive analysis of various customs and values. Help students recognise that wisdom is shared by all people and all civilisations; also, provide understanding of universal life events.

Encourage students' sense of well-being and leisure; also, raise their readiness to express ideas and emotions. Promote active involvement; improve verbal and written abilities; inspire use of imagination and creativity; encourage student cooperation; improve listening and reading comprehension.

Stories expose the universal reality about the planet. Stories allow us to see how very diverse people share the same life events and how human nature may cut beyond society. Students can foster a good attitude towards individuals from all



countries, races, and religions by means of storytelling, which is a special approach to acquire an understanding, respect, and appreciation for various civilisations.

Practical Strategies for implementing Digital Storytelling into ESL classrooms Using digital storytelling in English language teaching can be a powerful tool for engaging students and enhancing their language skills. Here are some comprehensive tips on how to effectively incorporate digital storytelling into your teaching, along with details of free software tools that children can use:

1. Choose relevant and engaging topics: Start by selecting topics that are interesting and relevant to your students' lives and experiences. Consider themes like personal narratives, cultural celebrations, or environmental issues. This will help to capture their attention and motivate them to participate in the storytelling process.

2. Provide clear guidelines and objectives: Clearly outline the objectives of the digital storytelling project and provide students with clear guidelines and instructions for completing their stories. Include details such as story length, required elements (e.g., characters, setting, conflict), and deadlines. This will help them stay focused and on track throughout the process.

3. Encourage creativity and imagination: Foster a creative environment where students feel free to express themselves and explore their imagination. Encourage them to develop unique story ideas and consider different formats for their stories, such as animations, videos, or audio recordings.

4. Use a variety of multimedia tools: Incorporate a variety of multimedia tools and resources into the storytelling process. There are several free software tools available that students can use to create digital stories, such as:

- Storybird: A platform that allows students to create visual stories using a library of images and artwork.

- Buncee: An interactive multimedia tool that enables students to create digital stories with images, videos, and audio recordings.

- Powtoon: An animation software that allows students to create animated presentations and videos to tell their stories.

- Audacity: A free audio editing software that students can use to record and edit audio narration for their stories.

- iMovie (for Mac) or Windows Movie Maker (for PC): Basic video editing software that students can use to create video stories using images, video clips, and audio recordings.

5. Provide opportunities for collaboration: Encourage collaboration and teamwork by assigning group storytelling projects or providing opportunities for students to work together on creating and sharing their stories. This will help them develop their communication and collaboration skills while also learning from one another.

6. Focus on language skills development: Use digital storytelling as a means to enhance students' language skills, including speaking, listening, reading, and writing. Encourage them to use a variety of language structures and vocabulary in their stories and provide feedback on their language use.



7. Incorporate reflection and feedback: Build in opportunities for students to reflect on their storytelling process and receive feedback from their peers and teachers. Encourage them to think critically about their stories and consider how they can improve them based on feedback received.

8. Showcase and celebrate student work: Provide opportunities for students to share their digital stories with their classmates, school community, or even a wider audience online. Celebrate their achievements and recognize their efforts in creating meaningful and impactful stories.

By following these comprehensive tips and utilizing free software tools, we can effectively use digital storytelling in English language teaching to engage students, enhance their language skills, and foster creativity and collaboration in the classroom.

The Impact of Digital Storytelling on Communication The advent of digital storytelling has profoundly transformed how brands communicate with their audiences, particularly with millennials. As businesses grapple with the challenge of engaging this tech-savvy generation, the effectiveness of digital storytelling as a communication tool has become increasingly evident. Research indicates that storytelling techniques foster stronger emotional connections with millennials, enhancing trust and commitment to brands, which are essential for long-term engagement [5]. Moreover, digital storytelling enables co-creative media experiences, allowing audiences to participate actively in the narrative process, thus fostering a sense of inclusion and agency [1]. This participatory approach not only amplifies brand messages but also encourages positive feedback and word-of-mouth, reinforcing brand loyalty. As such, integrating digital storytelling into communication strategies can significantly enhance customer engagement and foster valuable relationships, ultimately contributing to a brand's success in a competitive marketplace.

How digital storytelling enhances engagement and emotional connection in audiences Digital storytelling serves as a powerful tool for enhancing audience engagement and fostering emotional connections through its unique combination of narrative and interactive elements. By utilizing technology to weave compelling narratives, digital storytelling immerses audiences in experiences that resonate with their emotions and values. This approach allows for more profound participation, as audiences often see themselves reflected in the stories being told, thus promoting a sense of belonging and empathy. For instance, projects like the Cosmos initiative illustrate how narrative techniques can make complex topics accessible, enabling young learners to connect on an emotional level with science [4]. Furthermore, non-profit organizations effectively use social media platforms to engage their audiences emotionally, employing strategies based on compliance-gaining theories to bolster their outreach [3]. Ultimately, digital storytelling not only captivates but also cultivates lasting emotional bonds between storytellers and their audiences, enhancing overall engagement. Directions While digital storytelling holds



significant potential for community engagement and cultural participation, several challenges persist. Institutional constraints, such as funding limitations and technological disparities, can hinder the scalability and accessibility of digital storytelling initiatives. Additionally, the evolving nature of social media platforms presents new opportunities and challenges for digital storytellers, as user-generated content becomes increasingly commodified within commercial digital ecosystems.

Future research should explore how digital storytelling can be further integrated into educational curricula, community development projects, and policy frameworks aimed at promoting digital inclusion. Additionally, the role of emerging technologies, such as artificial intelligence and virtual reality, in enhancing participatory storytelling warrants further investigation.

Challenges and Future Directions

While digital storytelling holds significant potential for community engagement and cultural participation, several challenges persist. Institutional constraints, such as funding limitations and technological disparities, can hinder the scalability and accessibility of digital storytelling initiatives. Additionally, the evolving nature of social media platforms presents new opportunities and challenges for digital storytellers, as user-generated content becomes increasingly commodified within commercial digital ecosystems.

Future research should explore how digital storytelling can be further integrated into educational curricula, community development projects, and policy frameworks aimed at promoting digital inclusion. Additionally, the role of emerging technologies, such as artificial intelligence and virtual reality, in enhancing participatory storytelling warrants further investigation.

Conclusion. In conclusion, digital storytelling emerges as a transformative medium that not only redefines traditional narrative forms but also fosters inclusivity and collaboration among diverse voices. Its ability to facilitate social participation and highlight marginalized perspectives underscores its importance in contemporary society, reflecting the tenets of co-creative media [2]. Digital storytelling does not only serve as a platform for individuals to narrate their stories but also enriches understanding through shared experiences, enhancing collective memory and identity. Furthermore, the synthesis of personal data into actionable insights through lifelogs exemplifies how digital storytelling can unveil unique interpretations of individual significance, thereby promoting learning and discovery in various contexts [5].

References:

1. Hearn, G., Tacchi, J., Foth, M., & Lennie, J. (2009). Action Research and New Media: Concepts, Methods and Cases. Hampton Press [in English].
2. Hartley, J. (2009). The Uses of Digital Literacy. Oxford University Press [in English].
3. Klæbe, H., & Burgess, J. (2007). Digital Storytelling and History: A New Pathway for Collaborative Community Engagement. Media International Australia, 34-47 [in English].





4. McWilliam, K. (2009). The Global Diffusion of Digital Storytelling: A Study of Community and Cultural Context. Story Circle: Digital Storytelling Around the World. J. Hartley, K. McWilliam (Eds.). Wiley-Blackwell [in English].

5. McWilliam, K., & Hartley, J. (2009). Story Circle: Digital Storytelling Around the World. Wiley-Blackwell [in English].

Література:

1. Hearn, G., Tacchi, J., Foth, M., & Lennie, J. (2009). Action Research and New Media: Concepts, Methods and Cases. Hampton Press [in English].

2. Hartley, J. (2009). The Uses of Digital Literacy. Oxford University Press [in English].

3. Klæbe, H., & Burgess, J. (2007). Digital Storytelling and History: A New Pathway for Collaborative Community Engagement. Media International Australia, 34-47 [in English].

4. McWilliam, K. (2009). The Global Diffusion of Digital Storytelling: A Study of Community and Cultural Context. Story Circle: Digital Storytelling Around the World. J. Hartley & K. McWilliam (Eds.). Wiley-Blackwell [in English].

5. McWilliam, K., & Hartley, J. (2009). Story Circle: Digital Storytelling Around the World. Wiley-Blackwell [in English].



UDC 371.13:37.018.43(045):299.7

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1068-1083](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1068-1083)

Ruban Mykola Yuriyovych Doctor of Philosophy in History and Archaeology, applicant at the Chernivtsi Orthodox Theological Institute, member of the All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration, Kyiv, tel.: (098) 378-58-09, <https://orcid.org/0000-0002-6396-4531>

HOLISTIC METHOD OF DEVELOPING CREATIVE ABILITIES IN STUDENTS OF THE STEM EDUCATION SYSTEM

Abstract. The article examines the methodology of holistic education as the foundation for the development of creative abilities in students of STEM education. It highlights its consonance with Christian ritual practices. As a result of the research, the author concludes that based on the concept of the "personal model of upbringing" by the Luhansk philosopher V. Sabadukha, we hypothesize that faith, as a fundamental element of the Christian worldview, can be used as an educational mechanism for shaping personalities of the 3rd and 4th levels of essential forces, characterized by a high degree of creative reflection. Among other things, this is relevant for students acquiring knowledge in the STEM education system.

It is noted that creativity is characterized by moments of "inner enlightenment," the emergence of which cannot be explained solely by the rational part of consciousness. Rather, it can be said that this feeling, comparable to the "revelation" mentioned in biblical texts, is formed under the influence of "faith." From an educational-psychological perspective, this category can be understood not only as a mystical religious practice but also as an intuitive rethinking of reality under the influence of personal subconscious action. In this regard, when forming approaches to defining the tasks of spiritual education and upbringing in the STEM education system, we consider developing "faith" skills as a priority for intuitive nurturing of students' creative abilities. At the same time, we consider it important to study and take into account the spiritual practices of the Christian Church, which are consonant with holistic education methodologies. A common feature of both worldview and educational systems is the consideration of the individual as the "primary cause" of their external life and the actualization of internal potentials for cognition, spiritual development, and creativity. In this context, Christian enlightenment, understood as the "descent of the Holy Spirit," is interpreted in holistic pedagogy as a method of educational reflection, as insight.

Keywords: Christianity, holistic pedagogy, STEM education, creative abilities, insight.



Рубан Микола Юрійович доктор філософії з історії та археології, здобувач, Чернівецький православний богословський інститут, член Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління, м. Київ, тел.: (098) 378-58-09, <https://orcid.org/0000-0002-6396-4531>

ХОЛІСТИЧНИЙ МЕТОД ФОРМУВАННЯ ТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ УЧНІВ СИСТЕМИ STEM-ОСВІТИ

Анотація. У статті розглядається методологія холістичної освіти, як основи розвитку творчих здібностей учнів STEM-освіти. Відзначається її співзвучність із християнськими обрядовими практиками. Внаслідок проведеного дослідження, автор дійшов до висновку що виходячи з концепції «особистісної моделі виховання» луганського філософа В. Сабадухи, ми робимо припущення про те, що віра, як основний елемент християнського світогляду, може бути використаний як освітній механізм формування особистостей 3 та 4 рівня сутнісних сил, для яких характерний високий ступінь творчої рефлексії. Серед іншого, це актуально, у тому числі для учнів, які набувають знання у системі STEM-освіти.

Відзначимо, що творчість, характеризується моментами «внутрішнього осяяння», виникнення якого не можна пояснити лише роботою раціональної частини свідомості. Скоріше, можна говорити що подібне відчуття, яке можна порівняти із згадуваним у біблійних текстах «одкровення», яке формується під впливом «віри». З освітньо-психологічної точки зору, цю категорію можна розуміти не тільки як містичну релігійну практику, але й інтуїтивне переосмислення реальності, під впливом дії особистісної підсвідомості. У зв'язку із цим, при формуванні підходів до визначення завдань духовної освіти та виховання у системі STEM-освіти, ми вважаємо формування навичок «віри» як пріоритетного інтуїтивного плекання творчих здібностей учнів. При цьому важливим ми вважаємо вивчення та урахування духовних практик християнської церкви, які співзвучні із методиками холістичної освіти. Спільним для обох світоглядних та освітніх систем є розгляд особистості як «першопричини» свого зовнішнього життя та актуалізація внутрішніх потенціалів пізнання, духовного розвитку та креативності. При цьому християнське осяяння, яке розуміється як «сходження святого духу», у холістичної педагогіки трактується як метод освітньої рефлексії, як інсайт.

Ключові слова: християнство, холістична педагогіка, STEM-освіта, творчі здібності, інсайт.

Statement of the Problem. As known from Christian anthropology, humans, being created “in the image and likeness of God,” have the inherent potential to be creators in the material world. This distinguishes them from animals, as they are endowed with the ability for creativity and self-realization. This idea is supported



by the Holy Scriptures, which state: “And God blessed them, saying: Be fruitful and multiply” (Genesis 1:28), indicating that God’s intention for humans is to actively engage with the world and transform it into a harmonious whole. However, after the Fall, humans lost the perfection they once had in direct connection with God the Creator. This rupture between humans and the Creator led to a shift in their creative potential - no longer solely used for good, but also for destructive purposes. Instead of directing their abilities toward creating harmony and order, humans, under the influence of sin, began to use their talents and intellect for destruction.

With the increasing socio-economic significance of the IT sector, in which Ukrainian programmers are actively involved, the role of STEM education (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) in the national education system has grown substantially. Today, specialists in this field are required not only to reproduce basic technological operations but also to engage their creative potential in the continuous search for new solutions to optimize software development. No economic sector, like the IT industry, demands such a high level of creative thinking, making the reconsideration of educational goals in terms of stimulating and developing students’ creative abilities particularly relevant. STEM professionals, focused on technical and scientific progress, often find themselves detached from religious and moral values, including Christianity. This gap between scientific knowledge and spiritual values can have serious consequences for the mental and emotional well-being of individuals in these professions.

Educating students solely through technical or scientific disciplines, without integrating moral principles, may result in their creative potential being directed not only toward material gain or career success but also toward the implementation of destructive political ideologies or socially harmful ideas. This underscores the need for developing methods of spiritual education within the STEM framework. Given that modern education often treats science and religion as separate spheres, it is crucial to find ways to integrate spiritual and moral aspects into the educational process - without creating conflict between an individual’s religious experience and universally recognized scientific principles.

Analysis of Recent Research and Publications. It should be noted that representatives of Ukrainian pedagogical science are only beginning to study the process of stimulating students’ creative activity within STEM education. At the same time, the issue of developing a methodological model for fostering students’ creative abilities based on a personal approach and Christian ethics has repeatedly been the subject of research by domestic scholars - philosophers, educators, and psychologists.

First and foremost, we highlight the contributions of Luhansk philosophers O. Grechanyi and V. Sabadukha, whose scientific developments on creativity stimulation have been utilized as the primary methodological tool for the “personal education model” [4, 11, 12].

The methodological tools of Christian psychology are explored by scholars such as V. Yurchenko [14], O. Matlasevych [6], and O. Liubchenko [5]. The use of



psychological practices of the Christian Church (in particular - prayer) to stimulate effective creative activity is also examined by American psychologist N. Hill [3]. Holistic methods of education and upbringing, which resonate with Christian practices, are considered in the works of N. Pushkaryova [8, 9] and R. Sunduk [13].

Thus, the issue under study is widely represented in modern pedagogical and psychological literature. At the same time, there is a need to develop a specific methodology for shaping spiritual competencies among technical specialists from the perspective of Christian anthropology and the moral-psychological capabilities of the individual.

Therefore, the subject of the proposed study is the process of stimulating students' creative activity in STEM education based on Orthodox Christian ethics and a personal approach, as well as the development of a methodology for fostering spiritual competencies among technical specialists.

Thus, the subject of the proposed study is the process of stimulating students' creative activity in STEM education based on Orthodox Christian ethics and a personal approach, as well as the development of a methodology for fostering spiritual competencies among technical specialists. **The object of the study is** the STEM education system and its components, in particular, the influence of Christian anthropology and psychological practices on the development of creative abilities in future specialists.

The aim of the research is to develop a methodological model for the development of creative abilities in STEM education students based on Orthodox Christian ethics and psychology, based on a comprehensive analysis of sources and scientific literature, as well as to identify effective methods for stimulating the creative potential of future technical specialists.

The main content of the article. As is known, creativity, according to A. Maslow's hierarchy of needs, is the pinnacle of his "pyramid." Its presence reflects a high level of personal development, achieved through systematic internal psychological and educational reflection. The task of the teacher, primarily related to the spiritual and moral upbringing of young people, is to create conditions for rethinking the real world by activating the creative potential of each individual student.

The introduction of spiritual practices and moral guidelines into educational programs for future scientists and technical specialists, as well as the support of integrating scientific achievements with ethical responsibility towards humanity, is extremely important nowadays. Only through the interaction of science and spirituality can a harmonious foundation be created for the development of technologies that serve good rather than evil. For this, we must rediscover the lost balance between mind and spirit. However, in the context of a multi-confessional and secular state, Christian pedagogy, although important, is found to be ineffective in its traditional form for implementation among STEM students.



In our opinion, the methodological basis for unlocking creative forces may lie in the “self-concept” of a student-centered educational system, a concept developed by Western scientists such as E. Berke, A. Maslow, C. Rogers, and A. Furman. The most effective solution for a balanced integration of moral-ethical components in education is the concept of the levels of development of human essence, developed by the Luhansk philosophers O. Grechanyi and V. Sabadukha. They believe that human development is not a linear process but occurs through four levels of the development of essential human forces.

In Ukraine, the “self-concept” became the object of study by philosopher V. Sabadukha, who understood it as the “personal paradigm of education.” Specifically, he aptly stated that “personal development is impossible in the conditions of an impersonal paradigm of human existence and an impersonal model of the educational process.” When developing the theory of stimulating the creative potential of the growing personality, V. Sabadukha proposed the use of the aforementioned concept of a four-level hierarchy of human essential forces. According to this concept, society is divided into people according to the four levels of personal development:

1. The first level consists of “dependent people who exhibit fear and submissiveness,” who are focused on the fulfillment of immediate physiological needs;
2. The second level consists of people of the “intermediate type of development,” who are driven in their actions by the “motive of personal gain”;
3. The third level consists of individuals capable of thinking in terms of the interests of the state and society;
4. The fourth level is represented by individuals - “geniuses” - who are guided by ideals of beauty, self-discipline, and a striving for self-development [10, p. 87].

Thus, only individuals of the third and fourth levels of development are capable of being true creators of social progress, as their creative potential is directed toward the well-being of humanity, rather than personal interests or destructive ideologies. In their spiritual development, these individuals are oriented towards creative enlightenment as the foundation of their activities, which, in our view, resonates with the personal metaphysical practices characteristic of the spiritual prayerful activities of Christians. At the same time, every individual is granted the potential right to be a personality, which implies the need to treat each person as a valuable individual, regardless of their social or cultural status.

The understanding of the significance of “religious metaphysics” in the process of forming a holistic personality dates back to the early 20th century. In 1902, the book “The Varieties of Religious Experience” by American psychologist William James was published, which analyzes the psychological essence of human feelings under the influence of religion. Specifically, considering the world as



knowable to human senses, but only a part of the unfathomable “Universe” beyond human consciousness, James believed that prayer, for example, is a way of subconsciously addressing its “incomprehensible wisdom.” This, in turn, provides a tremendous impetus for acquiring great amounts of energy for inner self-improvement, creativity, and the exploration of the universe [1].

The interpretation of prayer as an essential source of connection with the unfathomable forces of the “Universe” became the basis for developing a methodology for achieving life success, characteristic also of the American psychologist and innovator N. Hill. The foundation of his psychological method is the manipulation of “faith,” which he referred to as “the chief chemist of our mind.” “When faith and the vibration of thought merge into one, the subconscious immediately picks up this vibration, finds its spiritual equivalent, which addresses the Infinite Mind, and receives an answer, just like in the case of prayer.” [3, p. 46].

The leading role of “faith,” or “transpersonal experience,” in the process of forming positive life orientations in an individual was highlighted by O. Lyubchenko. In her opinion: “Transpersonal experiences create stable positive personal changes, deepen the sense of meaning, ease existential crises, awaken altruism, compassion, and self-acceptance” [5, p. 6]. Referring to faith as a “mystical experience,” the scholar believed that it “has great generative potential, the ability to build a life strategy around itself.” Reflecting on the meaning of faith, O. Lyubchenko used the term “phenomenon of self-transformation,” which she understood as “conscious, sequential actions of the individual aimed at constructive changes in themselves, improving and positively transforming their life world in accordance with the ideal of their worldview and beliefs.” [5, p. 7].

A similar view on Christian faith was expressed by O. Matlasevych. She believed that “faith is a general guideline of the relationship system for life attitudes and ways of behavior, which has a significant impact on personality formation” [4, p. 277]. According to the scholar, “a religious worldview can be a fundamental attitude, against which the attitude towards a partner, sexuality, upbringing, and profession is formed.” [4, p. 277].

Since the development of educational and pedagogical methodologies directly depends on considering the achievements of psychology, we will take the liberty of thoroughly examining the concept of “Christian psychology” by V. Yurchenko. In the article “Christian Psychology in the Context of Christianity, Psychological Science, and Practice,” the scholar notes that in “an era when the crisis of meaning is the main issue of modern man, secular psychology is not enriched with Christian knowledge about the soul, God, and eternal purpose, and often simplifies the most complex existential problems.” [14, p. 293].

First and foremost, according to the scholar, secular psychology cannot fully meet people’s need for personal improvement, which they often seek from psychologists. In turn, psychologists are more focused on correcting psychological deviations rather than forming a system of spiritual guidance. Moreover, he notes



the difference in understanding the concept of “spiritual improvement” between secular scientific understanding and Christian ethics. “The understanding of spiritual improvement in secular terms (where a person is seen as body and psyche) and in Christian terms (where a person is body, soul, and spirit) differs fundamentally, especially in terms of recognizing the meaning of existence,” stated V. Yurchenko [14, p. 293]. The author emphasizes the importance of collaboration between “scientific” and Christian psychology, as well as psychotherapy, which “aims to eliminate the main rift in a person: the division between soul and spirit, which inevitably leads to significant consequences for the individual.” [14, p. 295].

This interaction should be based on the following principles:

1. Respect for the individuality of the person.;
2. The absence of any form of violence – both directive and non-directive;
3. The absence of occult terminology (karma, chakra);
4. Psychotherapy does not give advice, but actualizes spiritual needs.

An important aspect of developing the methodology for shaping spiritual values of STEM education students is the theoretical and methodological foundations of Christian psychology, as defined by V. Yurchenko. Among these, he highlights the following:

1. The concept of a person as the “image of God” is a key idea in Christian psychology. In this regard, the author notes: “Faith in Christ is faith in the God-Man and in humanity. While a person is not God - because they are not absolute, immortal, or omnipotent - they are not a pale copy of God, nor His shadow, but rather His son, co-creator, closest friend (in Christ), and His trusted representative on Earth. To this person, many mysteries are revealed, the most important of which is entry into the Kingdom of God. This trusted person is the Image and Likeness of God, that forms the personality of the human being.” [14, p. 295];

2. The symbiosis of psychological and Christian views on the place of man in the universe is an important concept. “Many Christians believe that in the eyes of God, man is insignificant and helpless (“a worm”), incapable of any good deed without God’s grace. In psychology, the situation is even worse. After the “revolution” of Sigmund Freud, man was seen as an animal, with sexuality being its primary driving force. From the perspective of neopositivist psychology, a person is merely a collection of higher mental functions. Therefore, for psychology, the Christian view of man is vitally important, and for theology, psychological knowledge is essential. This intersection is the realm of Christian psychology, [14, p. 295], – as the scholar notes;

3. The combination of the humanism of scientific psychology and the existential ethics of Christianity: “In modern psychology, there are important convergences with Christian humanism that cannot be ignored. These are



primarily the humanistic and existential traditions. However, while humanistic psychology acknowledges the creative essence of man, it does not recognize that man is love and freedom. Existential psychology speaks of meaning and freedom, but it does not explain where they come from in humans” [14, p. 295], – as noted in the article;

4. The foundation of the anthropocentric paradigm, according to which a person is considered the cause of their own mental existence and social activity. The concept is based on the thesis that “the mental personality is derived from the spiritual nature of the human being. At the same time, a person is not derived from society; they are not an ‘internalized set of social relationships and the result of interpersonal interactions.’ On the contrary, interpersonal relationships are seen as a consequence of the development of a person’s personality. Accordingly, human psychology develops from within as an internal organism. The goals and meanings of human existence are revealed by the individual themselves, to themselves, in their own experience.” [14, p. 295];

5. The consideration of social, biological, hereditary, environmental, and cultural factors as important but not fundamental conditions for the spiritual inner development of a person. “A human personality cannot be realized without the living human nature - both emotional and physical—without family, without society, without love, without education. However, what a person will become, what life path they will choose, what they will confess to themselves on their last day, depends solely on them. This is their free choice. A person is the sovereign of their existence, possessing, defining, comprehending it, and taking responsibility for it,” [14, p. 295], – notes the author of the article.

6. The goal of Christian psychology is to provide humanistic assistance to an individual in defining themselves as the primary measure of their social life and revealing their corresponding inner potential. Reflecting on this aspect, V. Yurchenko notes that “if a person could realize this (*the thesis that a person is the sovereign of their existence – M. R.*) from the very beginning of their conscious life, and if all the necessary conditions for the development and maturation of their personality were present during their unconscious period of life, then psychology, even Christian psychology, and psychotherapy would be unnecessary.” [14, p. 295]. The lack of awareness by an individual of their inner nature and their dependence on external guidelines is, according to the author, the cause of their emotional suffering. Christian psychology is aimed at preventing and overcoming this, which distinguishes it significantly from “secular” practices such as psychoanalysis, parapsychology, behaviorism, and the materialism of Soviet psychology. [14, p. 296].

The last two principles are considered crucial when defining the goal of the methodological concept of spiritual education for students, both secondary schools



in general and specifically in STEM education. In its development, we proceeded with the assumption that the inner world of a person and their abilities are decisive for their personal formation. The deep personal potential is a key feature of the third and fourth levels of the development of the essential forces of a person, as revealed in the concept by O. Hrechany and V. Sabadukha. At the same time, individuals at the first and second levels are more inclined to identify themselves with external factors of existence, particularly with the defined societal norms [4].

Thus, the main methodological task of spiritual education is to stimulate the internal potentials of the growing personality, directing it towards creativity, self-respect, and self-development in accordance with its inner inclinations and abilities. Based on the concept by O. Hrechany and V. Sabadukha, it can be noted that the view of a person as primarily a “social being” is characteristic of the “depersonalized stage of existence” (the first and second levels of personal development). In contrast, understanding oneself as the primary cause of one’s social existence is a feature of the “personal principle” (the third and fourth levels of development). [11, p. 125].

The focus on self-knowledge and the inner world of a person (“Spirit”) as the goal of Orthodox spiritual-psychological practices is discussed by O. Lyubchenko. The psychologist believes that “personal growth” represents “liberation, the discovery of oneself and one’s life path, self-actualization, and the development of personal attributes” [5, p. 7]. She associates the inner world of the individual with the characteristic of the Orthodox personal model – its “Spirit.” Accordingly, “personal growth in Orthodoxy is spiritual growth, the discovery of one’s path to God, and the liberation of one’s spirit from the captivity of passions and false values” [5, p. 7], as noted by the author.

Accordingly, Orthodoxy focuses on “working with all aspects of the holistic personality, taking into account each component of the triad – body, soul, spirit.” This holistic and comprehensive approach to the individual is referred to in psychological and pedagogical sciences as the “holistic” approach. Its ideas closely align with the educational system that developed in the United States in the 1970s. As noted by Ukrainian researcher of this methodology R. Sunduk, “the holistic approach to education allows for the realization of the idea of the all-round development of the individual.” [13, p. 3]. The main ideas of holistic education were formulated by American scholar S. Forbes in his book *Holistic Learning: An Analysis of Its Ideas and Essence* (2003). Later, his ideas were further developed by R. Nava, who identified six dimensions or “spheres of thinking” of the individual:

1. Cognitive;
2. Social;
3. Emotional;
4. Physical;
5. Aesthetic;
6. Spiritual [13, p. 3].



The corresponding level of a person's thinking is interconnected with the levels of consciousness development defined by the scholar:

1. Personal level;
2. Community level;
3. Social level;
4. Planetary level;
5. Cosmic level [13, p. 3].

R. Nava also adds a special sixth level – the “spiritual” level, which is an attribute of each of the five mentioned levels and manifests in a specific form, depending on the content and nature of each of them. Neglecting the integrity of these levels in the educational process, according to the scholar, may distort its results [11, p. 3].

The connection to the inner world of a person and their worldview as the basis of the holistic pedagogical method is studied by Ukrainian scholar A. Vozniuk. As the scholar points out: “The main aspect of the personality as an entity unique and only identical to itself is freedom, which manifests as internal motivation” [2, p. 6]. According to him, it is this internal motivation to act that “frees a person from the determinism of the external environment.” It allows one to imagine a creative act as “activity free from external influences, activity for the sake of the activity itself” [2, p. 6]. These ideas intersect with those expressed earlier in the concepts of Orthodox psychology, where the personality is considered the primary measure of social life. At the same time, A. Vozniuk believes that internal motivation is organically connected with the “phenomenon of creative activity” [2, p. 6]. Drawing from the ideas of Ukrainian educator D. Bogoyavlenska, the scholar notes that “creative activity is not stimulated by external factors or the influence of internal evaluations, but is characterized by going beyond the established goal and a high level of creativity.” [2, p. 6].

Thus, “the formation of internal motivation for a particular type of activity arises from the development of the creative component of the student, where the formation (and development) of a creative personality is the primary mechanism for crystallizing the internal (self-determined) motivation of human behavior, and creativity, in this case, represents an entry into the realm of multi-meaningful, multidimensional understanding of reality and its assimilation” [2, p. 6]. Above all, creativity is an essential factor in internal self-determination, which we understand as an intrinsic human ability for self-development. According to A. Vozniuk, creative activity actualizes “supra-situationality,” which is understood as “the ability of a subject to overcome the principle of expediency, to go beyond the limits of ‘here and now’” [2, p. 6]. An important skill that is developed and actualized in this process is the ability to perceive previously separate elements as part of a holistic system, as well as the ability to “overcome the boundary of immediate givenness and apply the categories of the potentially possible and the virtual in the goal-setting mechanism.” [2, p. 6].



At the same time, it is important to note that, according to A. Vozniuk, the act of creativity appears to be an entirely non-pragmatic activity, not aimed at obtaining immediate benefits. Examining the internal aspects of development, the researcher proposes his own methodological concept for nurturing and fostering this process, which he calls the “universal paradigm of development.” [2, p. 6].

According to this concept, the researcher identifies phases of creative activity development, the formation of which coincides with the periods of the formation of the modern economic model. These phases include:

1. “Play” – understood as “an activity that is not aimed at achieving pragmatic goals and exists for its own sake as a subject-subject phenomenon, similar to ‘art for art’s sake’.” It existed in the early economic realities and was characterized by the absence of a clear boundary between labor and leisure, where the former could be accompanied by singing and storytelling.

2. “Labor” – understood as “purposeful activity aimed at achieving pragmatic goals.” It emerged during the industrial period when the differentiation between labor and leisure was formed, with the latter becoming associated with non-working time.

3. “Creativity” – understood as a return to the “play” stage but at a new qualitative level and within a modern socio-economic framework. Its fundamental characteristic is that it combines elements of both “play” (“spontaneous, self-determined activity”) and “labor” (“activity that produces a tangible practical result”). This results in a synthesis of leisure and work. [2, p. 7].

Considering creativity as the highest form of human activity, A. Vozniuk regards its main attribute as social significance. He notes that “one of the simplest and most effective conditions for transforming labor into creative activity is involving the worker in collective labor, where the benefits of work are received by the collective, and only through it does each individual eventually gain benefits (‘from each according to their abilities, to each according to their needs’).” [2, p. 8].

Based on the methodological concept formulated by O. Vozniuk, the “universal model of any development,” which is grounded in the triad of thesis-antithesis-synthesis, the scholar developed a “generalized scheme of reality perception development.” In this model, the synthesis phase of various phenomena represents the result of merging the spiritual and secular, religious and scientific. The stages of the development of existence and education are reflected in the Table 1.



Table 1.

Model of Universal Development by A. Voznyak [2, p. 8].

Stages of development	Thesis	Antithesis	Synthesis
Forms of being	Space	Motion	Time
Hypostases of the One	God the Father	God the Son	God the Spirit
Methodological principles	Principle of integrity	Principle of development	Principle of self-similarity
Types of civilizations	Primitive societies	Traditional societies	Information societies
Stages of adulthood	Child	Adult	Senior
Orientation in the world	Attitude towards others	Activity	Attitude towards oneself
Modes of a person	cCitizen	Specialist	Personality
Forms of activity	Play (process)	Labor (product)	Creativity (process + product)
Development of the individual	Motivational area	Operational area	Integral, creative area
Forms of interaction	Subject-subject	Subject-object	Subject-object-subject
Substrate of HNA	Right hemisphere	Left hemisphere	Hemispheric synthesis
Stages of cognition	Sensory-concrete	Abstract-logical	Spiritually-concrete
Mechanisms of cognition	Transduction	Induction / deduction	Insight
Ways of cognition	Irrational	Rational	Meditative
Forms of education	Upbringing	Learning	Education + learning
Forms of impact	Initiating	Forming	Creative
Roles of the teacher	Teacher-priest	Teacher specialist	Teacher-personality

Indeed, the main cognitive mechanism in the holistic pedagogical model is insight, which is thoroughly explored by Ukrainian scholar T. Pushkaryova. She defines insight as “a psychological state of a person (child), or a specific behavioral pattern accompanying that state, which involves the development of a person's ability to subconsciously (instinctively and intuitively) understand a problem, comprehend it, and solve it in the form of an original and timely proposal” [8, p. 110]. In her view, this method of cognition is “a state of intuitive illumination of the person (child), which manifests and is later realized through creative operations based on a creative worldview (cognition) by the subject of the objective world.”

In this context, insight is considered a key element of the cognitive process in holistic education, facilitating not only intellectual understanding but also the spontaneous, intuitive comprehension of problems, followed by original, creative solutions. This mechanism links the development of cognitive abilities with emotional and spiritual growth, allowing for a deeper understanding of the world and the self. [8, p. 110].



The implementation of insight as an educational technology involves the realization of several tasks:

1. The development of students' creative abilities, the enhancement of their creative activity, and mastering the skills of intuitive prediction;

2. the subconscious comprehension of the essential nature of eventual processes and phenomena, which in turn contributes to an increased level of deep understanding of the surrounding environment in students, and the development of skills in forming original judgments and insights. [8, p. 110].

Thus, pedagogical insight, as interpreted by N. Pushkaryova, represents an “instrument of pedagogical practice” aimed at influencing the development of an individual's creative abilities [8, p. 111].

Pedagogical insight consists of several components, including:

1. Understanding – a subconscious, short-term impulse to carry out a plan related to solving an educational task;

2. Premonition – the child's ability to unconsciously, using only the “sixth sense,” automatically perform creative actions under certain circumstances;

3. Recognition – a subconscious habit of the child to distinguish and consciously perceive the most appropriate actions or decisions using their senses;

4. Comprehension – the child's awareness of the necessity and correctness of their desires concerning certain objects in the material world;

5. Guessing – an unexpectedly generated thought about something not physically present, but which is clearly visualized in the child's mind;

6. Prediction – a personal tool for guessing that the child can use when planning their actions in the future;

7. Excitement – a feeling of unusual interest and desire to comprehend a certain object in the environment, which must be recognized;

8. Experimentation – the child's invention of new, original, and unique solutions in arranging their living and learning environment [8, p. 112].

Conclusions. Therefore, the idea of the necessity of forming moral-ethical (spiritual) competencies among STEM students is extremely relevant, as many of these students often lack awareness of the importance of spiritual foundations in their professional activities. One of the important aspects of solving this problem is the introduction of a methodology for forming moral foundations based on general Christian humane values into the educational process. Such a methodology should be oriented towards the rational realization of the students' creative potential for the development of technologies and scientific achievements that will serve the good of humanity. It will include elements of modern pedagogy that combine a scientific approach with ethical responsibility, directing the focus toward peace-building and humanistic goals.

Based on the concept of four levels of the development of human essential powers by O. Hrechany and V. Sabadukha, we hypothesize that faith, as a



fundamental element of the personal Christian worldview, can be used as an educational mechanism for the formation of personalities at the 3rd and 4th levels of essential forces, for which a high degree of creative reflection is characteristic. Among other things, this is also relevant for students who acquire knowledge in the STEM education system. It is worth noting that creativity is characterized by moments of “inner enlightenment,” the emergence of which cannot be explained solely by the work of the rational part of consciousness. Rather, it can be said that such a feeling, comparable to the “revelation” mentioned in biblical texts, is formed under the influence of “faith.”

From an educational-psychological point of view, this category can be understood not only as a mystical religious practice but also as an intuitive rethinking of reality under the influence of the personal subconscious. In this regard, when forming approaches to determining the tasks of spiritual education and upbringing in the STEM education system, we consider the formation of “faith” skills as a priority for the intuitive nurturing of students’ creative abilities. At the same time, we consider it important to study and take into account the spiritual practices of the Christian Church that resonate with holistic education methodologies. A common feature of both worldview and educational systems is the consideration of the individual as the “first cause” of their external life and the actualization of internal potentials for knowledge, spiritual development, and creativity. At the same time, Christian enlightenment, understood as the “descent of the Holy Spirit,” in holistic pedagogy is interpreted as a method of educational reflection, as insight. This opens new perspectives for the development of spiritual education in the STEM education system, which will be discussed in further scientific articles.

References:

1. James, W. (1902). *The varieties of religious experience*. Longmans, Green & Co.
2. Vozniuk, O. V. (2023). Systemno-tsilovyi aspekt kholistychnoi paradyhmy osvity (The systemic and goal-oriented aspect of the holistic paradigm of education). *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika*, 25, 4–10. [in Ukrainian]
3. Hill, N. (2023). *Dumai i bahatii* (Think and grow rich). Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia. [in Ukrainian]
4. Hrechanui, O. F., & Sabadukha, V. O. (2002). *Filosofiiia shkoly* (Philosophy of the school). In *Tendentsii ta suchasni psykholoho-pedahohichni problemy pidhotovky fakhivtsiv u vyshchii shkoli: zbirnyk naukovykh prats* (pp. 67–69). Luhansk: Hlobus. [in Ukrainian]
5. Liubchenko, O. O. (2004). *Vplyv metodiv pravoslavnoi avtotransformatsii na osobystisne zrostannia* (The influence of Orthodox self-transformation methods on personal growth) [Abstract of PhD dissertation]. Instytut psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy, Kyiv. [in Ukrainian]
6. Matlasevych, O. V. (2012). *Rol khrystyianskoi tserkvy u formuvanni osobystosti: psykholohichni rakurs* (The role of the Christian Church in personality formation: A psychological view). *Zbirnyk naukovykh prats KPNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 17, 275–284. [in Ukrainian]
7. Miniaylo, R. V., & Sabadukha, V. (2010). *Ia-kontseptsiiia vykladacha VYSHu v umovakh neobkhidnosti transformatsii bezosobystisnoi modeli navchalno-vykhovnoho protsesu v osobystisnu* (The self-concept of a university teacher under the need to transform the impersonal model of the educational process into a personal one). *Osvita Donbasu*, 1(138), 59–66. [in Ukrainian]



8. Pushkariova, N. (2022). Insight-tehnolohiia: pryroda, struktura, mozhlyvosti (Insight technology: nature, structure, possibilities). *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3, 108–115. [in Ukrainian]
9. Pushkariova, N. O. (2021). Insight tehnolohiia yak paradyhmnyi kontsept pedahohichnoho proektuvannia v systemi suchasnoi osvity (Insight technology as a paradigmatic concept of pedagogical design in modern education). In *Pedahohichne proektuvannia v suchasni osviti: dydaktychnyi i vykhovnyi aspekt* (p. 124). Kyiv: TOV NVP “Rostok A. V. T.” [in Ukrainian]
10. Ruban, M., & Sabadukha, V. (2013). Analiz sponukan do diialnosti istorychnykh diiachiv kriz pryzmu kontseptsii chotyrokhnivniv rozvytku sutnisnykh syl liudyny (Analysis of the motivations of historical figures through the prism of the concept of four levels of development of the essential powers of the human being). *Bakmutskyi shliakh*, 1/2, 87–91. [in Ukrainian]
11. Sabadukha, V. (2022). Metafizychna teoriia osobystosti yak teoretyko-metodolohichne pidgruntia vykladannia istorychnykh dystsyplin (The metaphysical theory of personality as a theoretical and methodological basis for teaching historical disciplines). *Naukovyi i kulturno-prosvitnii kraieznavchyi chasopys “Halychyna”*, 125–139. [in Ukrainian]
12. Sabadukha, V. (2011). Ukrainska natsionalna ideia ta kontseptsiiia osobystisnoho buttia (Ukrainian national idea and the concept of personal being). Ivano-Frankivsk: Foliant. [in Ukrainian]
13. Sunduk, R. V. (2007). Idei kholistychnoho navchannia u reformuvanni osvity na zasadakh poliparadyhmalnosti (Ideas of holistic learning in educational reform based on polyparadigmaticity). Uman: Umanskyi derzhavnyi pedahohichnyi instytut. [in Ukrainian]
14. Yurchenko, V. M. (2013). Khrystyianska psykholohiia u konteksti khrystyianstva, psykholohichnoi nauky i praktyky (Christian psychology in the context of Christianity, psychological science and practice). *Naukovi zapysky. Seriia “Psykholohiia i pedahohika”*. *Tematychnyi vypusk “Dukhovno-moralne vykhovannia molodoho pokolinnia. Vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid”*, 1(23), 290–297. [in Ukrainian]

Література:

1. James, W. (1902). *The Varieties of Religious Experience*. Longmans, Green & Co. — 536 p.
2. Вознюк, О. В. (2023). Системно-цільовий аспект холістичної парадигми освіти. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, 25, 4–10.
3. Гілл, Н. (2023). *Думай і багатій* [Think and Grow Rich]. Харків: «Клуб сімейного дозвілля». 256 с.
4. Гречаний, О. Ф., & Сабадуха, В. О. (2002). Філософія школи. У *Тенденції та сучасні психолого-педагогічні проблеми підготовки фахівців у вищій школі: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-методичної конференції 24–25 квітня 2002 р.* (с. 67–69). Луганськ: Глобус.
5. Любченко, О. О. (2004). *Вплив методів православної автотрансформації на особистісне зростання* [The influence of Orthodox self-transformation methods on personal growth]. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук*. Спеціальність 19.00.01 – загальна психологія, історія психології. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України.
6. Матласевич, О. В. (2012). Роль християнської церкви у формуванні особистості: психологічний ракурс. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*, 17, 275–284.
7. Міняйло, Р. В., & Сабадуха, В. (2010). Я-концепція викладача ВИШу в умовах необхідності трансформації безособистісної моделі навчально-виховного процесу в особистісну. *Освіта Донбасу*, 1(138), 59–66.



8. Пушкарьова, Н. (2022). Інсайт-технологія: природа, структура, можливості. *Український педагогічний журнал*, 3, 108–115.
9. Пушкарьова, Н. О. (2021). Інсайт технологія як парадигмальний концепт педагогічного проектування в системі сучасної освіти. У *Педагогічне проектування в сучасній освіті: дидактичний і виховний аспект* (с. 124). Київ: ТОВ НВП «Росток А. В. Т.»
10. Рубан, М., & Сабадуха, В. (2013). Аналіз спонукань до діяльності історичних діячів крізь призму концепції чотирьох рівнів розвитку сутнісних сил людини. *Бахмутський шлях*, 1/2, 87–91.
11. Сабадуха, В. (2022). Метафізична теорія особистості як теоретико-методологічне підґрунтя викладання історичних дисциплін. *Науковий і культурно-просвітній краєзнавчий часопис Галичина*, 2022, 125–139.
12. Сабадуха, В. (2011). *Українська національна ідея та концепція особистісного буття* [Ukrainian national idea and the concept of personal being]. Івано-Франківськ: Фоліант.
13. Сундук, Р. В. (2007). Ідеї холістичного навчання у реформуванні освіти на засадах поліпарадигмальності. Умань: Уманський державний педагогічний інститут, 5.
14. Юрченко, В. М. (2013). Християнська психологія у контексті християнства, психологічної науки і практики. *Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка». Тематичний випуск «Духовно-моральне виховання молодого покоління. Вітчизняний і зарубіжний досвід»*, 1(23), 290–297.



UDC 372.881.111.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1084-1091](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1084-1091)

Tasyts Tetiana Valeriivna Founder of School of English FLASH, Kyiv,
tel.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

RESEARCH ON STRATEGIES FOR MAINTAINING AND SUPPORTING DEVELOPED LANGUAGE AUTOMATISM UNDER CONDITIONS OF IRREGULAR LANGUAGE USE

Abstract. The article investigates the challenge of preserving and maintaining established language automaticity under conditions of irregular foreign language use. This issue is particularly relevant due to the increasing number of individuals who, after graduation or an extended pause in language practice, experience a partial loss of communicative ability—especially in the area of productive skills. The author focuses on the psycholinguistic foundations of language automaticity, elucidates the mechanisms of its operation within the human cognitive system, and analyzes the factors that contribute to its degradation in a limited language environment.

Significant attention is devoted to the concept of language atrophy, its cognitive characteristics, and the distinction between receptive and productive skills in the context of declining language activity. The study centers on effective strategies for maintaining automated speech actions that can be employed in independent learning. Methods such as shadowing, self-checked dictations, spaced repetition, and contextualized practice are explored.

A particular emphasis is placed on the personalization of language activities: models are proposed for adapting learning strategies to various perceptual styles (visual, auditory, kinesthetic), motivational orientations (intrinsic or extrinsic), and individual life schedules. A separate section is dedicated to digital tools, including mobile applications and AI-powered chatbots, which support consistent language use and help maintain automaticity outside of traditional educational settings..

Keywords: language automaticity, language retention, irregular use, personalization, spaced repetition, gamification, shadowing, language atrophy, autonomous learning.

Тасиць Тетяна Валеріївна Засновниця школи англійської мови
FLASH, м. Київ, тел.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОСОБІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СФОРМОВАНОГО МОВНОГО АВТОМАТИЗМУ В УМОВАХ НЕРЕГУЛЯРНОГО ВИКОРИСТАННЯ МОВИ

Анотація. У статті досліджено проблему збереження та підтримки сформованого мовного автоматизму в умовах нерегулярного використання



іноземної мови. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням кількості осіб, які після завершення навчання або тривалої паузи у мовній практиці стикаються з частковою втратою комунікативної спроможності, зокрема у сфері продуктивних навичок. Авторка зосереджується на психолінгвістичних засадах формування мовного автоматизму, розкриває механізми його функціонування в когнітивній системі людини, а також аналізує чинники, що сприяють його деградації за умов обмеженого мовного середовища. Значна увага приділяється поняттю мовної атрофії, її когнітивним ознакам і диференціації між рецептивними та продуктивними навичками у процесі згасання мовної активності.

У фокусі дослідження — ефективні стратегії підтримки автоматизованих мовних дій, які можуть застосовуватись у самостійному навчанні. Розглянуто методи shadowing, диктантів із самоперевіркою, інтервального повторення та контекстуалізованої практики. Особливий акцент зроблено на персоналізації мовної діяльності: запропоновано моделі адаптації навчальних стратегій до різних стилів сприйняття (візуального, аудіального, кінестетичного), мотиваційних орієнтацій (внутрішньої чи зовнішньої) та життєвих графіків користувачів. Окремий розділ присвячено цифровим інструментам, зокрема мобільним застосункам та чат-ботам на основі штучного інтелекту, що забезпечують регулярну мовну активність та сприяють збереженню автоматизму поза традиційним освітнім контекстом.

У статті також подано низку практичних рекомендацій для викладачів і методистів щодо організації післякурсowego супроводу, формування мовних ком'юніті, використання гейміфікації та коучингового підходу до автономного навчання. Матеріал базується на міждисциплінарному аналізі сучасних досліджень у галузі когнітивної психології, методики викладання мов, нейропсихології та цифрової дидактики. Запропоновані підходи можуть бути корисними як для індивідуальних користувачів, що прагнуть зберегти високий рівень володіння іноземною мовою, так і для фахівців, які розробляють навчальні програми з довготривалим ефектом.

Ключові слова: мовний автоматизм, збереження мови, нерегулярне використання, персоналізація, spaced repetition, гейміфікація, shadowing, мовна атрофія, автономне навчання.

Relevance. In today's globalized world, foreign language proficiency is not only an intellectual asset, but also a tool for professional realization, mobility and intercultural interaction. However, many high-level speakers face the problem of losing their language skills due to lack of regular practice. This situation has become even more pronounced in the context of distance learning and a decrease in the number of international contacts. Therefore, the problem of preserving the formed language automaticity is relevant both for individual speakers and for educational systems that seek to ensure a long-term learning effect.



Problem statement and its connection to important scientific or practical tasks. The problem is that even with a high level of language competence, automated skills gradually fade away if they are not used. This reduces the speaker's confidence, makes it difficult to return to active practice, and creates a risk of losing the results of long-term training. Thus, linguodidactics is faced with the task of developing effective methods of supporting language automaticity that would be adaptive to the individual conditions of the user. The practical significance of the problem lies in the need to create sustainable strategies for post-course support and independent language activity.

Analysis of recent research and publications. In the scientific literature, the problem of language automaticity is considered in psycholinguistic works (Pienemann, 1998; Anderson, 1983) [1], [2], studies of autonomous learning (Little, 2007) [3], repetition techniques (Ebbinghaus, Nation, 2001) [4] and modern digital educational technologies (Godwin-Jones, 2018) [5]. Some authors, such as Richards (2008), emphasize the need for long-term speaker support [6], and Oxford (2003) analyzes in detail the relationship between learning styles and learning efficiency [7]. However, a systematic approach to preserving automated speech actions in the context of irregular language use is still insufficiently structured and requires further research.

The purpose and objectives of the study.

The purpose of the article is to investigate effective ways to maintain and preserve language automaticity in situations of irregular foreign language use, taking into account the individual characteristics of the speaker and modern technological capabilities.

Main tasks:

1. To determine the psycholinguistic conditions of formation and loss of language automaticity.
2. Describe the factors influencing the decrease in speech activity during interruptions.
3. To systematize modern methods and tools for supporting speech automaticity.
4. Develop recommendations for personalizing approaches to language support.
5. Outline ways of post-course interaction between teachers and students..

Presentation of the main material of the study.

The main part.

1. The nature of language automaticity as a result of long-term learning.

Language automaticity is the ability of a language user to produce language units spontaneously, effortlessly and with a high degree of accuracy. It is the representation of language knowledge at the level when the reaction occurs without conscious analysis of the rules. This phenomenon is considered within the framework of cognitive psychology as a result of the transition from declarative



knowledge (knowledge of “what”) to procedural knowledge (knowledge of “how”), which reflects a deep level of mastery of language material.

In language practice, automaticity manifests itself in various forms: it can be either the rapid reproduction of phrases, grammatical structures, and fixed expressions or the intuitive use of phonetic models. Pienemann's (1998) research proves that the formation of automated structures involves passing through certain stages: from memorization to flexible use in spontaneous speech. This skill is formed through the repeated use of language units in contexts where you need to react quickly, for example, in dialogues, role-playing games, real or simulated environments [1].

The presence of language automaticity is a key condition for achieving fluency. This reduces the cognitive load, because the speaker's attention is not directed to formulating correct constructions, but to the meaningful content of statements. Automated knowledge is also more resistant to external influences, such as stress or the interlocutor's fast speech rate.

2. Causes of loss of language automaticity in case of irregular use.

Despite its high level of formation, language automaticity is vulnerable to the effects of time and decreased frequency of use. One of the most common phenomena is the so-called language atrophy, a process of partial or complete loss of ability to use language due to inactivity. The loss of language competence occurs gradually, starting with productive skills such as speaking and writing, which require active generation of language material.

The reasons for this phenomenon are cognitive in nature. According to Anderson's (1983) model, knowledge in the form of procedural skills requires regular activation to maintain strong neural connections. In the absence of repetition, these connections weaken, and the speaker begins to lose the ability to quickly actualize even familiar language structures. This is especially true for those structures that have not been sufficiently automated or used only in a limited context.

At the level of neuropsychology, it has been proven that language atrophy can be asymmetrical: passive skills (understanding what is read or heard) are preserved longer because they are based on recognition rather than reproduction. However, even these skills become less accurate over time if they are not reinforced by new experiences.

Factors that accelerate atrophy include:

- insufficient amount of previous practice;
- the age of the user (in children, the process of speech recovery is faster);
- lack of emotional attachment to the language;
- low level of language integration into personal or professional space [2].

3. Ways to maintain language automaticity without a constant language environment.

In situations where it is not possible to use the language regularly in the natural environment, there is a need for effective strategies to maintain language automaticity on their own. Such strategies can be short but regular exercises — micro-practices — that require the user to engage language structures without excessive effort.



One of the most effective is the shadowing technique, which is the repetition of speech after the speaker in real time. This activates auditory memory, intonation patterns, and grammatical structures. Another useful strategy is self-dictation, which develops accuracy and spontaneous use of structures.

Many of these techniques are based on the principle of **spaced repetition**, developed by Hermann Ebbinghaus. According to this principle, information is better memorized if it is repeated with gradually increasing intervals between sessions. Modern applications implement this strategy by offering repetition of exactly those units that cause difficulties.

The maintenance of automatisms is also supported by **contextualized language use** — that is, the practical application of language in real or realistic situations. For example, watching TV series in English with active engagement (pausing, repeating, translating), keeping a journal, or narrating one's own actions in a foreign language [7].

4. Technological tools for self-maintenance of automaticity.

Modern technology has greatly expanded the ability of speakers to maintain fluency. Mobile applications, online platforms, chatbots, and other digital solutions have become available tools not only for learning but also for maintaining language skills at a high level.

Language applications can be classified into several categories:

- those that train pronunciation (Elsa Speak, Speechling);
- platforms for language exchange (Tandem, HelloTalk);
- automated grammar trainers (Duolingo, LingQ);
- adaptive systems with AI elements (ChatGPT, TalkPal).

Interaction with chatbots that can simulate real-life dialogue is particularly promising. This enables the activation of language structures without the fear of making mistakes or experiencing stress. According to Godwin-Jones (2018), the use of such tools has a positive impact on practice frequency, learning enjoyment, and long-term skill retention.

In addition, modern platforms incorporate gamification—rewards in the form of points, badges, and levels that motivate users to engage in daily repetition, which is critically important for maintaining automatisms [7].

5. The Importance of Personalized Approaches to Maintaining Language Automatism (Extended Version).

The effectiveness of maintaining language automatisms largely depends on how well the chosen methods and tools align with the speaker's individual characteristics. In modern linguistic teaching, a **personalized approach** is becoming increasingly popular, taking into account the **cognitive style of learning, individual preferences, motivational profile** and **life rhythm** of the language learner.

Types of Learning Styles and Corresponding Strategies for Maintaining Automatism.

1. Visuals (visually oriented learners).

These students perceive information better through visual images, colors, diagrams, and visual associations. For them, it is advisable to use:



- **flashcards** with words and examples in a **visual context** (pictures, icons, color highlights for grammatical structures;
- infographics for reviewing grammar or vocabulary;
- watching videos with controllable subtitles (YouTube, Netflix with the Language Reactor);
- mind maps — to organize **thematic vocabulary** or **sentence structure patterns**.

2. Audials (audio-oriented learners).

These learners retain information more effectively through listening. Effective strategies for them include:

- regular listening to podcasts on topics of personal interest;
- shadowing practices (repeating after a speaker while imitating their intonation);
- recording their own speech for later analysis (e.g., a dictation or a monologue);
- using voice notes as an alternative to traditional written exercises.

3. Kinesthetics (practitioners who learn through action).

For these learners, it is important to connect language learning with movement, action, or physical involvement:

- engaging in interactive exercises in the format of role-playing, even independently (e.g., "airport behavior scenarios", "tech support call");
- accompanying language study with physical actions (movement-based language: gestures, facial expressions, emotions);
- using gamified apps where learning occurs through actions and decision-making (e.g., LingoPie, FluentU, Mondly AR).

Adapting practice to one's daily schedule.

One of the most important factors in maintaining automatisms is **aligning learning activities with the learner's available schedule**. If a method is time-consuming or requires complex organization, the learner is likely to abandon the practice. Below are strategies based on the amount of available time:

1. Limited time (up to 15 minutes per day).

- "Language snacks": watching one short video with subtitles and repeating a single phrase;
- reviewing five flashcards with a "word of the day" focus, emphasizing active use;
- recording mini-monologues (1-2 minutes) related to the topic of the day.

2. Moderate time (15–30 minutes per day).

- writing short responses to prompts (such as "How was your day?" or "What would you do in the character's place?");
- discussing a movie or episode independently;
- completing spaced repetition exercises in an app to review grammar and vocabulary.



3. Flexible schedule (on weekends or irregularly).

- watching a movie or series with active participation (pausing, repeating, noting phrases);
- having a themed speaking day: narrating your actions in English while doing household chores;
- participating in online speaking clubs or recording a self-introduction video on camera.

Motivational profile and maintaining regularity.

Motivation is a key psychological component in maintaining language automatisms. It can be **intrinsic** (interest in the language, self-fulfillment) or **extrinsic** (career opportunities, certificates, social expectations). Different strategies work for each type of motivation:

Intrinsically motivated learners.

- keeping a language journal or blog (in written or video format);
- integrating the language into **hobbies**: cooking videos, book reviews, DIY channels in English;
- engaging in creative tasks: writing mini-stories, creating comics, composing songs.

Extrinsically motivated learners.

- enrolling in **educational courses with certification** (Coursera, edX, FutureLearn);
- participating in language marathons or challenges with other learners;
- working with a coach, tutor, or mentor for accountability and feedback.

Individual tips for creating a personal «support plan».

1. **Do a self-assessment**: identify which information processing channel is dominant for you (visual, auditory, or kinesthetic).
2. **Analyze your schedule**: how much time can you realistically dedicate — 5, 15, or 30 minutes per day?
3. **Choose a format**: audio, video, text, or speaking practice — what is the easiest for you to implement?
4. **Set a motivational «beacon»**: why do you want to maintain your language skills? What are the consequences of losing automatisms?
5. **Create a weekly activity checklist**: no more than 3–4 tasks per day.
6. **Focus on progress, not perfection**: even 5 minutes a day is already an investment in language stability [7].

6. Recommendations for teachers and methodologists.

In the context of modern education, teachers are expected not only to teach but also to provide **long-term support** for learners, helping them retain their skills after completing a course. One effective method is the implementation of **«post-course support»** — weekly or monthly tasks sent via email or messenger, along with short quizzes and interactive exercises.

It is also advisable to form **language communities** — groups of course alumni in platforms like Telegram, WhatsApp, or Discord, where they can share resources,



support one another, and practice the language in an informal setting. This greatly enhances motivation and provides an additional context for language use.

Richards (2008) emphasizes that the teacher's role is not only to transmit knowledge but also to help the learner build their identity as a language user. In this regard, strategies such as coaching, mentoring, and individual guidance — even after formal instruction ends — prove to be highly effective [7].

Conclusions and prospects for further research.

Maintaining developed language automatisms is a complex, multifactorial process that requires a flexible approach tailored to the individual needs of the learner. In limited language environments, it is personalized strategies, technological tools, and consistent micro-practices that prove most effective. Teachers, for their part, should act as facilitators of long-term language engagement by creating conditions for autonomous language use.

Future research should focus on quantitatively measuring the effectiveness of different strategies for supporting automatisms, as well as exploring how language skills are maintained in children and adolescents outside of formal education systems.

References:

1. Pienemann, M. (1998). *Language Processing and Second Language Development: Processability Theory*. Amsterdam: John Benjamins.
2. Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Little, D. (2007). Language learner autonomy: Some fundamental considerations revisited. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 1(1), 14–29
4. Nation, I. S. P. (2001). *Learning Vocabulary in Another Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Godwin-Jones, R. (2018). Using Mobile Technology to Develop Language Skills and Cultural Understanding. *Language Learning & Technology*, 22(3), 3–17.
6. Richards, J. C. (2008). Second Language Teacher Education Today. *RELJ Journal*, 39(2), 158–177.
7. Oxford, R. (2003). *Language learning styles and strategies: An overview*. GALA.

Література:

1. Pienemann, M. (1998). *Language Processing and Second Language Development: Processability Theory*. Amsterdam: John Benjamins.
2. Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Little, D. (2007). Language learner autonomy: Some fundamental considerations revisited. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 1(1), 14–29
4. Nation, I. S. P. (2001). *Learning Vocabulary in Another Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Godwin-Jones, R. (2018). Using Mobile Technology to Develop Language Skills and Cultural Understanding. *Language Learning & Technology*, 22(3), 3–17.
6. Richards, J. C. (2008). Second Language Teacher Education Today. *RELJ Journal*, 39(2), 158–177.
7. Oxford, R. (2003). *Language learning styles and strategies: An overview*. GALA.



UDC 372.881.111.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1092-1100](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1092-1100)

Tasyts Tetiana Valeriivna Founder of School of English FLASH, Kyiv,
tel.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

FORMATION OF SPEECH AUTOMATISM IN ENGLISH LANGUAGE LEARNING: COMMUNICATIVE AND PRACTICAL APPROACHES

Abstract. The article examines the process of learning English through the lens of skill development rather than the accumulation of knowledge. The author argues that language functions as an automatism formed through repeated practice of speech units in communicative contexts. This perspective differs from the traditional grammar-based model and proposes a balanced integration of theoretical knowledge and practical language use. The study analyzes various factors influencing the development of language proficiency, including cognitive styles, motivational aspects, the social environment, and the degree of psychological safety within the learning process. Particular attention is given to the conceptual distinction between “language,” “speech,” and “communication,” as fundamental to effective teaching methodology. It is substantiated that training — not memorization — is the primary mechanism for developing speech automatism and communicative fluency.

The article introduces a typology of training formats: imitative, modeling, improvisational, communicative, and automatization-based. Each serves a specific purpose depending on the learner’s stage, style, level of proficiency, and learning objectives. The practical value of the study lies in equipping educators with flexible tools to organize effective training that accommodates individual learner needs.

The scientific novelty of the work lies in presenting language as a dynamic skill rather than a static knowledge set, and in the practical substantiation of mechanisms for developing speech automatism in contemporary educational settings.

The methodology is based on a synthesis of leading theoretical sources (Krashen, Nation, Lightbown & Spada, Dörnyei, Levelt) and practical teaching experience with both adults and children in a private language school context.

The conclusions emphasize the importance of rethinking the role of grammar, ensuring consistent language training, personalizing instruction, and maintaining a balance between theory and real-life communication in the development of communicative competence.

Keywords: speech automatism; language as a skill; training; communicative approach; speaking skills; individualized instruction; balance of knowledge and practice; foreign language.

Тасиць Тетяна Валеріївна Засновниця школи англійської мови
FLASH, м. Київ, тел.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>





ФОРМУВАННЯ МОВЛЕННЄВОГО АВТОМАТИЗМУ У ВИВЧЕННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: КОМУНІКАТИВНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ПІДХОДИ

Анотація. У статті розглядається процес вивчення англійської мови з позиції формування навички, а не накопичення знань. Авторка стверджує, що мова функціонує як автоматизм, який формується через багаторазове тренування мовленнєвих одиниць у контексті комунікації. Такий підхід відрізняється від традиційної граматичної моделі і пропонує збалансоване поєднання теоретичних знань і практичної мовної діяльності. У дослідженні проаналізовано низку чинників, що впливають на формування навичок володіння мовою, зокрема когнітивні стилі, мотиваційні аспекти, соціальне середовище та рівень психологічної безпеки у навчальному процесі. Значну увагу приділено розмежуванню понять «мова», «мовлення» і «спілкування» як ключових у методології викладання. У контексті формування мовної компетентності обґрунтовано, що саме тренування — а не запам'ятовування — виступає основним механізмом розвитку мовленнєвого автоматизму.

Окремий акцент зроблено на класифікації типів тренувальної діяльності: імітаційні, моделюючі, імпровізаційні, комунікативні й автоматизаційні тренування, кожне з яких має свою функцію залежно від етапу навчання, стилю учня, рівня сформованості навички та конкретної навчальної мети. Практична цінність дослідження полягає у наданні викладачам гнучких інструментів для організації ефективного тренування з урахуванням індивідуального підходу до кожного студента.

Наукова новизна полягає у представленні мови як динамічної навички, а не лише знаннєвого ресурсу, та у практичному обґрунтуванні механізмів формування мовленнєвого автоматизму в сучасному освітньому середовищі.

Методологія дослідження базується на синтезі провідних теоретичних джерел (Krashen, Nation, Lightbown & Spada, Dörnyei, Levelt) та практичного досвіду викладання дорослим і дітям у контексті приватної мовної школи.

Висновки підкреслюють важливість переосмислення ролі граматики, необхідність регулярного мовного тренування, персоналізації навчального процесу та забезпечення балансу між теорією і живим спілкуванням у формуванні комунікативної компетентності.

Ключові слова: комунікативний підхід; англійська мова; мовленнєві навички; тренування; мотивація; автоматизм; спілкування.

Relevance. Given the global role of English as a language of international communication, education, and business, there is a growing need for methods that develop practical language skills. Traditional methods are not always effective, as they are mainly focused on learning grammatical rules rather than communicative competence.



Problem statement. Despite many years of studying English, many learners are not able to communicate fluently. The reason for this is the emphasis on theoretical material, neglect of practical skills, and individual differences in students' cognitive styles and communication abilities.

Analysis of research. The communicative approach, initiated by Hymes (1972) [1] and developed by Krashen (1982) [2], confirms the effectiveness of meaningful interaction in language learning. Ellis (1994) emphasizes the importance of immersion in the language environment [3], and Bates & Goodman (1997) demonstrate the naturalness of language development in children [4].

They additionally confirm the ideas:

- Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning [5];
- Lightbown, P. & Spada, N. (2006). How Languages are Learned [6];
- Nation, P. & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking [7];
- Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom [8];
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society [9].

Purpose and main objectives of the study.

Objective:

To substantiate language as a skill, to investigate the mechanisms of forming students' speech automaticity, and to identify the principles of effective training in the process of learning English.

Objectives of the study:

1. Identify the key factors that influence the development of speaking skills.
2. To find out the role of the balance between theoretical knowledge and practice in the formation of automatism.
3. To distinguish between the concepts of «language», «communication» and «speech» in the educational process.
4. Justify the principles of effective language training in educational practice.

Presentation of the main material.

Successful foreign language learning: factors of influence.

1. *The level of the student's communication skills.* Some people have a natural ability to communicate verbally: they can easily formulate thoughts, have a rich vocabulary in their native language, and easily engage in dialog. Such students adapt more quickly to the communicative method. In contrast, students with limited expressive ability often have difficulty speaking spontaneously and need supportive strategies, such as relying on visual cues or sentence patterns.

2. *The influence of the native language.* Interference from the native language can make it difficult to learn grammatical structures or pronunciation of English. For example, native speakers of languages with strictly fixed word order may have difficulty with English inversion. At the same time, a good knowledge of native language grammar can be a great help in learning English, as it allows you to build analogies.



3. *Cognitive characteristics.* Students have different learning styles: visual, auditory, kinesthetic. Some memorize better through writing, others through listening. Working memory also plays an important role: the ability to hold a phrase while building a sentence. Students with lower levels of this ability need more pauses, patterns, and repetition.

4. *Motivation.* Intrinsic motivation (interest in the language, desire to travel, work abroad) promotes deep learning, while extrinsic motivation (grades, parental demands) often leads to superficial memorization. Dörnyei (2001) has shown that autonomy and personal goals support long-term learning [8].

5. *Psychological barriers.* Fear of making a mistake, low self-esteem, and shyness inhibit communication. In such cases, it is important to create a safe environment: give the student time to prepare, minimize corrections during speaking, and provide support and reinforcement.

6. *Learning goals.* Some people learn English for work, some for travel, and some for exams. Learning methods depend on the goals. For example, business English requires mastering specific vocabulary, while test preparation requires clear writing structure. The communicative approach adapts to all purposes, but requires fine-tuning the content.

7. *Social context.* If a student is surrounded by people who are also learning English or are native speakers, the learning process is accelerated. On the contrary, if there is no opportunity to practice outside the classroom, progress will be slower. Online environments, language clubs, games, podcasts, and foreign TV series play an important role here.

The concepts of language and communication: a semantic difference.

To interact effectively with other people, a speaker must possess two key components: the ability to communicate and knowledge of the language through which the content is conveyed.

Language is a system of sound and graphic signs that was formed at a certain stage of human development, is constantly changing, and has a social purpose. Its rules regulate the use of signs and ensure their functioning as a means of communication. There are almost 7000 languages in the world, and most countries have one or more official languages. A person can speak one or more languages; a person who knows many languages is called a polyglot.

Communication is defined as the ability of a person to transmit information in any form - verbally, non-verbally, or through various types of communication. A person may not be able to speak in the usual sense (for example, be deaf and dumb), but have well-developed communication skills. In everyday life, this ability plays an important role: conveying emotions, body language, the ability to convey a thought, listen to the interlocutor, resolve a conflict, or support another are all manifestations of effective communication.

For the purposes of this study, the distinction between communication and speech is of fundamental importance. In a simplified form, it can be expressed as



follows: communication is «what to communicate» (the idea itself), while speech is «how to communicate» (with what words).

Language is not data. Language is a skill.

In school education, most subjects are aimed at assimilating information: geography, history, biology, physics - they all involve memorizing facts, terms, and formulas. Language, on the other hand, is not a set of data but a means of developing a skill. This is the fundamental difference of a language subject: its goal is not only to provide knowledge, but also to form the ability to use it in real speech.

There's no point in knowing all the rules of grammar if a student can't string three words together into a sentence. Grammatical knowledge is a potential, but it is only through practice that it becomes effective. As Krashen (1982) notes, acquiring language knowledge alone does not guarantee automatic use in speech - active practice is required [2].

When learning a native language, a child first develops oral skills - listening and speaking - and only then, at school, does he or she begin to learn reading, writing, and grammar. In this process, grammar helps to improve the already formed speech. With a foreign language, it's the other way around: usually, a student starts with grammar without having any language practice. This leads to an imbalance: they know "how to do it right" but cannot say it. According to Nation & Newton (2009), a balance between input and output is needed to build real language competence [7].

The key takeaway is that grammar should be used as a tool for building language skills. It should be as much as a student needs to speak, understand, write, and read effectively, according to their learning goals.

How speech is formed.

Speech is automatic by nature, which is formed through repetition. Just like a child learns to walk: at first, he consciously controls each step, but over time, the skill becomes automatic, and attention is switched to other tasks. It's the same in speech - at first, a student concentrates on each word, but later phrases are pronounced effortlessly (DeKeyser, 2007).

The formation of speech automaticity goes through several stages:

1. Familiarization with a language unit (word, phrase, structure).
2. Understand its content, function, and context of use.
3. Repeated practice with a gradual decrease in control.
4. Reaching a state where the student no longer thinks about «how to say» but only «what to say».

This process is individual: 3 repetitions are enough for one student, 20 for another. The task of the teacher or language coach is to closely monitor the dynamics of skill development and stop training only when the automaticity starts to work.

It's worth remembering that automaticity can not only be formed, but also destroyed - for example, when a speaker begins to overly control his or her speech, recalling rules in real time. This leads to a loss of speech rhythm, confusion, and a



decrease in confidence. That's why not only correctness but also naturalness of speech is key. As Levelt's (1989) research shows, in fluent speech, attention is focused on the content of the message rather than the form.

Thus, the teacher's task is not only to impart knowledge, but also to help the student translate it into action. Speech automaticity is the ultimate goal of learning, and it is achieved through a sufficient number of variable, conscious, but gradually automated training sessions.

The role of drills in language learning.

Drills are the foundation of speech development. Language is a skill, not a collection of knowledge. It functions as an automatism: to speak a language fluently, one must form conditioned connections that allow utterances to be produced quickly, without consciously thinking about every word.

It is drills that create this automatism. Repetition of language structures, continuous practice in varied situations, and responding in dialogues — all of this gradually transforms knowledge into skill. When phrases begin to appear in speech “on their own” — that is the result of a well-formed automatism. Thus, drills are a critically necessary stage in the development of genuine language proficiency.

Principles of effective drills

1. *What we drill is what we develop.* If we want the student to speak, we need to drill speaking. Grammar exercises won't help unless they are combined with spoken practice.

2. *Practice with another person.* Language is a tool of communication, and without a partner, it cannot function fully. The partner's role is to assist, motivate, and maintain the pace.

3. *Teamwork between the student and the trainer.* The trainer not only gives tasks but also observes the process, adjusting the pace and approach to suit the student. Success is achieved when both sides are actively engaged. The trainer can be a teacher or another student, provided that the teacher acts as a facilitator.

4. *The number of quality drills is directly proportional to ease.* The more quality drills the student completes, the easier it becomes to use the learned material in everyday speech.

5. *The quality of drills is directly proportional to learning effectiveness.* If the student works deeply and completes each task thoroughly, their ability to learn and absorb new material will increase over time.

6. *The pace must be sufficiently high.* Momentum creates rhythm, and rhythm leads to automatism. This is one of the most important elements of effective language acquisition. The teacher or trainer sets the dynamic, but it should be done in a positive way.

7. *Tolerant attitude toward mistakes.* Language learning includes making mistakes — it's part of the progress. A positive and supportive atmosphere encourages attempts and builds confidence.



In this context, it is advisable to distinguish several types of training activities.

1. *Imitation training* - students repeat the correct phrases, accents, and intonation after the teacher or audio. This helps lay the foundation for correct pronunciation, rhythm, and sentence structure.

2. *Modeling exercises* - students use the provided templates (for example, grammatical structures or dialogues), varying their content: changing the subject, verb, circumstances. This promotes flexibility of thinking and learning to adapt structures to real-life speech.

3. *Training with improvisation elements* - after several rounds of repetition, students are offered situations in which they themselves create statements based on the material they have learned. An important element of the communication challenge here is the need to express an opinion in a new situation.

4. *Communication training* is a discussion of real or imaginary situations in pairs or groups. These can include role-playing games, interviews, discussions, debates, and situational tasks. This format develops not only language skills, but also critical thinking, listening, responding, and interacting skills.

5. *Automation training* - the goal of such classes is to bring the use of a certain language unit to the level of automaticity. This is achieved by repeating the structure many times at a fast pace in different contexts. For example, one structure («If I were you, I would...») is used in a dozen different situations until the student begins to use it fluently, without tension.

Choosing the type of language training: logic and justification.

Effective development of speech automaticity is impossible without systematic and structured training. However, the training should not be monotonous: depending on the learning objectives, the stage of learning, the student's level of training, communication skills, and even psychological state, the teacher should change the type of training activity.

Based on the findings of this study, there are several key *factors* that influence the choice of training type:

1. *The stage of skill formation.* At the initial stage of learning a language unit, a student needs support - a clear structure, a model, repetition. At this stage, imitation and modeling training is advisable. As you move towards autonomous speech, improvisational and communicative exercises that stimulate independence and speech spontaneity become more effective.

2. *The level of training of the student.* Beginners need more reliance on samples, gradual introduction of changes and controlled pace. Students with a higher level of proficiency can be offered more complex communication and automation tasks where speed, flexibility, and contextualization of speech are important.

3. *Learning objectives.* If the goal is confident oral communication in everyday situations, the emphasis should be on improvisation and dialogues. If a student is preparing for an international exam, it is advisable to include tasks for accuracy, structure, and generalization. Depending on the request, you can change the ratio of training types.



4. *Psychological readiness of the student.* Students who experience fear of making mistakes or lack confidence need more support: repetition, clear logic of exercises, work in pairs. More confident students respond better to challenges, new situations, and open-ended tasks.

5. *Learning style and cognitive characteristics.* Auditors learn better through auditory repetition, visuals through structured patterns, and kinesthetes through actions and role-playing games. The choice of training type should take into account the predominant channel of information perception.

6. *Teacher's goals.* If the goal is to consolidate a specific construction to the level of automaticity, you should choose exercises with a large number of repetitions (automation training). If the goal is to teach the student how to respond in a dialog, then communicative or improvisational tasks will be key.

Successful training also includes the following elements:

- *Focus:* Each training session should have a specific language goal. Before starting the training, this goal should be agreed upon with the student.
- *Regularity:* short but frequent practices are more effective than rare intensives. It is important to set a proper schedule for such classes and training to ensure the appropriate regularity, which will contribute to better learning.
- *Variability:* By changing contexts and tasks, we prevent mechanical memorization and develop adaptability of speech.
- *Positive reinforcement:* the trainer's comments should be encouraging. Especially for students with low self-confidence.
- *Gradual:* from simple to complex, from tips to independence.

It is also important to understand the difference between the role of a *teacher* and a *trainer*. A teacher is someone who introduces material, explains, inspires, demonstrates. A trainer is someone who accompanies the process of skill development, corrects, asks questions, and stimulates independent speech. In modern conditions, these roles are often combined, but their distinction is useful for building a balanced learning process.

Group training has additional benefits:

- Students learn to communicate with different partners, which models real life.
- Participants begin to "hear" themselves from the outside, an important skill for self-correction.
- It creates a sense of team support, which reduces stress and increases motivation.

Online formats also provide ample opportunities for training: video conferencing, audio chats, training applications such as Elsa Speak, Duolingo, Tandem, etc. However, to achieve automated skills, it is best to combine technology with live communication.

The teacher's task is to observe the student's dynamics, change the types of training in time, intensify or simplify tasks, and focus on weaknesses. The formation



of speech automaticity is a process in which the quality of training takes precedence over the quantity.

Conclusions and prospects for further research. The development of speaking skills is primarily an automation process that requires repetition, variation, and adaptation to a particular student.

The balance between theoretical knowledge (grammar) and practical training is critical. Knowledge is the foundation, but it is only through language practice that it becomes a skill.

Effective foreign language teaching should take into account both cognitive and psychological characteristics of learners: motivation, barriers, and perception style.

Communicative competence is formed through interaction - it is in the context of communication, feedback, and targeted training that fluency emerges.

Defining language as a skill, not just knowledge, requires rethinking teaching methods at all levels, from individual courses to the school curriculum.

Prospects for further research:

- Analyzing individual trajectories of speech automaticity formation depending on the learner's cognitive style.
- Studying the effectiveness of different training formats (online, pair work, game methods) in developing speaking skills.
- The study of ways to preserve and maintain the formed language automaticity in conditions of irregular language use.

References:

1. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence.
2. Krashen, S. (1982). Principles and Practice in Second Language Acquisition.
3. Ellis, R. (1994). The Study of Second Language Acquisition
4. Bates, E., & Goodman, J. (1997). On the Emergence of Grammar from the Lexicon.
5. Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning.
6. Lightbown, P., & Spada, N. (2006). How Languages are Learned.
7. Nation, P., & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking.
8. Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom.
9. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society.

Література:

1. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence.
2. Krashen, S. (1982). Principles and Practice in Second Language Acquisition.
3. Ellis, R. (1994). The Study of Second Language Acquisition
4. Bates, E., & Goodman, J. (1997). On the Emergence of Grammar from the Lexicon.
5. Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning.
6. Lightbown, P., & Spada, N. (2006). How Languages are Learned.
7. Nation, P., & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking.
8. Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom.
9. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society.



UDC 372.851, 378.147, 517.382

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1101-1113](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1101-1113)

Tsukanova Alisa Olegivna Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Assistant of Department of Mathematical Physics and Differential Equations, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute», Kiev, <https://orcid.org/0000-0003-0049-3733>

**HISTORY AND MATHEMATICS
(VIA ONE PRACTICAL CLASS ON THE THEME
«INTEGRAL CALCULUS. CALCULATING INTEGRALS
WITH THE HELP OF THE GAMMA AND THE BETA FUNCTION»)**

Abstract. History of mathematics leads us to indeed creative laboratory of scientists, teaches us to see in mathematics not only giant set of dogmas and rules, but also important result of persistent search of many generations. It shows that behind every mathematical fact and behind every scientific theory numerous efforts of different researchers are hidden. It proves that mathematics is an area of tireless search and hard to forget work. Mathematical concepts and theories become more clear and much more interesting due to their historical dynamism. As an example of such a historical and mathematical symbiosis, we can demonstrate how to combine one theme from the course of «Higher mathematics» «Integral calculus. Calculating integrals with the help of the gamma and the beta function» with some historical facts.

One of fundamental operations in fractional calculus is the gamma function. It belongs to one class of special transcendental functions. This function can appear in various areas and fields such, for instance, as number theory, asymptotic series, definite integral, hypergeometric series, Riemann-zeta function. Great Swiss mathematician Leonhard Euler was the one who initially proposed the gamma function. As he introduced, the gamma function is sort of extension of factorial function to real numbers. Later other eminent mathematicians such, for example, as Christoph Gudermann, Carl Friedrich Gauss, Adrien Marie Legendre, Charles Hermite, Karl Weierstrass, and Joseph Liouville researched it. The beta function is related to the gamma function. Both the beta and the gamma functions are very important in integral calculus, because some integrals can be moderated into simpler form with their help.

Keywords: mathematical education, development of interest, studying, higher mathematics, history of mathematics, historical facts, integral calculus, integrals, improper integrals, the beta function, the gamma function.

Цуканова Аліса Олегівна кандидат фізико-математичних наук, асистент кафедри математичної фізики та диференціальних рівнянь, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0049-3733>





ІСТОРІЯ ТА МАТЕМАТИКА (НА ПРИКЛАДІ ЗАНЯТТЯ З ТЕМИ «ІНТЕГРАЛЬНЕ ЧИСЛЕННЯ. ОБЧИСЛЕННЯ ІНТЕГРАЛІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ГАММА- ТА БЕТА-ФУНКЦІЙ»)

Анотація. Історія математики вводить нас у сповнену творчості лабораторію вчених, вчить бачити в математиці не лише множину догм і правил, а також важливий результат наполегливих пошуків багатьох поколінь. Показує, що за кожним математичним фактом і за кожною науковою теорією приховані зусилля різних дослідників. Доводить, що математика – це галузь невтомного пошуку та важкої до самозабуття праці. Математичні поняття та теорії завдяки історичній динамічності стають набагато зрозумілішими та значно цікавішими. Як приклад такого історико-математичного симбіозу, можна продемонструвати, як об'єднати тему з курсу «Вищої математики» «Інтегральне числення. Обчислення інтегралів за допомогою гамма- та бета-функцій» з історичними фактами.

Одним із фундаментальних понять у дробовому численні є поняття гамма-функції. Вона відноситься до важливого класу спеціальних трансцендентних функцій. Ця функція може з'являтися в різних областях, таких, наприклад, як теорія чисел, асимптотичні ряди, визначені інтеграли, гіпергеометричні ряди, дзета-функції Рімана. Великий швейцарський математик Леонард Ейлер був тим, хто вперше запропонував гамма-функцію. Як він пояснив, гамма-функція – це свого роду розширення факторіальної функції на дійсну вісь. Пізніше інші видатні математики, серед яких були, наприклад, Крістоф Гудерман, Карл Фрідріх Гаус, Адрієн Марі Лежандр, Чарльз Ерміт, Карл Вейєрштрасс, Джозеф Ліувіль та багато інших досліджували її. Бета-функція пов'язана з гамма-функцією. І бета-, і гамма-функція важливі в інтегральному численні, оскільки деякі інтеграли можна переписати у значно простішій формі з їх допомогою.

Ключові слова: математична освіта, розвиток інтересу, навчання, математика, історія математики, історичні факти, інтегральне числення, інтеграли, невластні інтеграли, бета-функція, гамма-функція.

Problem statement. History is wise teacher of our life. Indeed, without knowing our past we are not able to assess our present and predict our future.

Analysis of research and publications. When researching this theme, various sources (see, for instance, [2], [3], [4], [5], [6] and references therein) demonstrate that V. M. Bradis, I. Z. Shtokalo, K. O. Rybnikov, A. M. Kolmogorov, G. I. Glazer, A. V. Dorofeeva, M. I. Kovantsov, A. G. Konforovich, S. E. Lyapin, M. I. Shkil etc. spoke about importance of historical aspects in studying of mathematics. Some aspects of using historicisms while teaching mathematics are considered in works of such authors, as, for instance, L. M. Voevoda, G. I. Glazer,



V. G. Bevz, V. A. Dobrovolsky, O. V. Panisheva, A. K. Slipenko, G. B. Filipovsky, A. A. Razumenko etc.

This work continues in a way mathematically-historical theme from the works [1], [2], [3], [4], [5], [6], [22], [23] and concerns application of historicisms in mathematical classes. It uses brief analysis of literature sources [7] – [21], [24], [25], as well as methodology of historical research.

Purpose of the article – to demonstrate expediency of involving facts from history of mathematics' development in complicated processes of studying mathematical disciplines, which will contribute to improvement of quality of mathematical education. Namely, our aim is to present a plan-summary of one practical class on the theme «Integral calculus. Calculating integrals with the help of the gamma and the beta function», diluted with historical information from sources [7] – [21], [24], [25].

Presentation of the main material. The gamma function is very significant mathematical tool that has found applications in many fields, including number theory, statistics, and physics. The gamma function is sort of extension of factorial function, which is defined for positive integers only. In contrast, the gamma function is defined for all complex numbers except for negative integers. Historical development of the gamma function is very interesting and complex theme that involves contributions from many mathematicians over several centuries. The gamma function has been studied by mathematicians since the XVIII century, and its development is really fascinating story that provides insights into evolution of mathematical ideas and interplay between different branches of mathematics.

In the XVIII century great Swiss mathematician Leonhard Euler concerned himself with the problem of interpolating between the numbers (for non-integer n)

$$n! = \int_0^{\infty} e^{-t} t^n dt, \quad n = 0; 1; 2; \dots$$

This problem led Euler in 1729 to the gamma function, sort of generalization of factorial function that gives meaning to $n!$, where n is positive integer. Nearly one hundred years after Euler's discovery, the theory concerning the gamma function was expanded by means of the theory of entire functions developed by Karl Weierstrass. The gamma function was further developed by Carl Friedrich Gauss, who introduced known concept of the reflection formula. This formula made it possible to extend the gamma function to entire complex plane except for negative integers.

The gamma function has several equivalent definitions, most of which are due to Euler. According to one of them, the gamma function Γ is defined as

$$\Gamma(x) = \int_0^{\infty} e^{-t} t^{x-1} dt, \quad x > 0.$$

The notation Γ for the gamma function is not due to Euler, it was introduced only in 1809 by Adrien Marie Legendre. Euler's definition of the gamma function



was not entirely satisfactory, as it did not converge for all complex numbers. However, Euler's work laid foundation for further developments of the gamma function.

The beta function is defined with the help of the integral

$$B(x, y) = \int_0^1 t^{x-1} (1-t)^{y-1} dt = \int_0^\infty \frac{t^{x-1}}{(1+t)^{x+y}} dt, \quad x > 0, \quad y > 0,$$

was studied by Euler and was given its name by Jacques Binet. Just as the gamma function for integers describes factorials, the beta function – binomial coefficients.

This is brief historical review about history of development of the gamma and the beta function. Now let's consider several examples on the corresponding theme.

Example 1.

Calculate the next integral

$$\int_0^\infty e^{-ax^2} dx, \quad a > 0.$$



$$\begin{aligned} \int_0^\infty e^{-ax^2} dx &= \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} dx = \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \frac{1}{\sqrt{ax}} \sqrt{ax} \cdot \frac{1}{2ax} \cdot 2ax dx = \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \frac{1}{\sqrt{ax}} \left((\sqrt{ax})^2 \right)^{\frac{1}{2}} \frac{1}{2ax} d \left((\sqrt{ax})^2 \right) = \\ &= \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \frac{1}{2\sqrt{a} \cdot ax^2} \left((\sqrt{ax})^2 \right)^{\frac{1}{2}} d \left((\sqrt{ax})^2 \right) = \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \frac{1}{2\sqrt{a} (\sqrt{ax})^2} \left((\sqrt{ax})^2 \right)^{\frac{1}{2}} d \left((\sqrt{ax})^2 \right) = \\ &= \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \frac{1}{2\sqrt{a}} \left((\sqrt{ax})^2 \right)^{\frac{1}{2}-1} d \left((\sqrt{ax})^2 \right) = \frac{1}{2\sqrt{a}} \int_0^\infty e^{-(\sqrt{ax})^2} \left((\sqrt{ax})^2 \right)^{\frac{1}{2}-1} d \left((\sqrt{ax})^2 \right) = \frac{1}{2\sqrt{a}} \Gamma \left(\frac{1}{2} \right). \end{aligned}$$



Example 2.

Calculate the next integral

$$\int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{(\cos x + \sin x)^2} dx.$$



$$\begin{aligned} \int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{(\cos x + \sin x)^2} dx &= \int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{\left(\cos x \left(1 + \frac{\sin x}{\cos x} \right) \right)^2} dx = \int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{(\cos x (1 + tgx))^2} dx = \int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{\cos^2 x (1 + tgx)^2} dx = \\ &= \int_0^{\frac{\pi}{2}} \frac{\sqrt[3]{tgx}}{(1 + tgx)^2} d(tgx) = \int_0^\infty \frac{\sqrt[3]{t}}{(1+t)^2} dt = \int_0^\infty \frac{t^{\frac{1}{3}}}{(1+t)^2} dt = \int_0^\infty \frac{t^{\frac{4}{3}-1}}{(1+t)^{\frac{4}{3}+\frac{2}{3}}} dt = B \left(\frac{4}{3}, \frac{2}{3} \right) = \frac{\Gamma \left(\frac{4}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right)}{\Gamma \left(\frac{4}{3} + \frac{2}{3} \right)} = \\ &= \frac{\Gamma \left(\frac{4}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right)}{\Gamma(2)} = \frac{\Gamma \left(\frac{4}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right)}{\Gamma(1)} = \Gamma \left(\frac{4}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right) = \Gamma \left(1 + \frac{1}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right) = \frac{1}{3} \Gamma \left(\frac{1}{3} \right) \Gamma \left(\frac{2}{3} \right) = \frac{1}{3} \Gamma \left(\frac{1}{3} \right) \Gamma \left(1 - \frac{1}{3} \right) = \end{aligned}$$



$$= \frac{1}{3} \frac{\pi}{\sin \frac{\pi}{3}} = \frac{1}{3} \frac{\pi}{\frac{\sqrt{3}}{2}} = \frac{2\pi}{3\sqrt{3}}.$$

Example 3.

Calculate the next integral

$$\int_0^{+\infty} \frac{1}{(2+x^4)^2} dx.$$

$$\begin{aligned} t = x^4 \Rightarrow dt = d(x^4) &= (x^4)' dx = 4x^3 dx \Rightarrow dx = \frac{dt}{4x^3} = \frac{dt}{4(x^4)^{\frac{3}{4}}} = \frac{dt}{4t^{\frac{3}{4}}} \Rightarrow \\ &\Rightarrow \int_0^{+\infty} \frac{1}{(2+x^4)^2} dx = \int_0^{+\infty} \frac{1}{(2+t)^2} \frac{1}{4t^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{4} \int_0^{+\infty} \frac{1}{(2+t)^2} \frac{1}{t^{\frac{3}{4}}} dt = \\ &= \frac{1}{4} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(2\left(1+\frac{t}{2}\right)\right)^2} \frac{1}{t^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{4} \int_0^{+\infty} \frac{1}{4\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{t^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{16} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{t^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{16} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{\left(2 \cdot \frac{t}{2}\right)^{\frac{3}{4}}} dt = \\ &= \frac{1}{16} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{2^{\frac{3}{4}} \left(\frac{t}{2}\right)^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{\left(\frac{t}{2}\right)^{\frac{3}{4}}} dt = \frac{1}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{\left(\frac{t}{2}\right)^{\frac{3}{4}}} d\left(2 \cdot \frac{t}{2}\right) = \\ &= \frac{2}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{1}{\left(1+\frac{t}{2}\right)^2} \frac{1}{\left(\frac{t}{2}\right)^{\frac{3}{4}}} d\left(\frac{t}{2}\right) = \frac{2}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{1}{(1+y)^2} \frac{1}{y^{\frac{3}{4}}} dy = \frac{2}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{y^{-\frac{3}{4}}}{(1+y)^2} dy = \\ &= \frac{2}{16 \cdot 2^{\frac{3}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{1}{4}-1}}{(1+y)^{\frac{1}{4}+\frac{7}{4}}} dy = \frac{2^{\frac{1}{4}}}{16} \int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{1}{4}-1}}{(1+y)^{\frac{1}{4}+\frac{7}{4}}} dy = \frac{2^{\frac{1}{4}}}{2^4} \int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{1}{4}-1}}{(1+y)^{\frac{1}{4}+\frac{7}{4}}} dy = \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{1}{4}-1}}{(1+y)^{\frac{1}{4}+\frac{7}{4}}} dy = \\ &= \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} B\left(\frac{1}{4}, \frac{7}{4}\right) = \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(\frac{7}{4}\right)}{\Gamma\left(\frac{1}{4} + \frac{7}{4}\right)} = \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(\frac{7}{4}\right)}{\Gamma(2)} = \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(\frac{7}{4}\right)}{\Gamma(1)} = \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(\frac{7}{4}\right) = \\ &= \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(1 + \frac{3}{4}\right) = \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right) = \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \Gamma\left(\frac{1}{4}\right) \Gamma\left(1 - \frac{1}{4}\right) = \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\pi}{\sin \frac{\pi}{4}} = \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\pi}{\frac{\sqrt{2}}{2}} = \\ &= \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\pi}{2^{\frac{1}{2}}} = \frac{3}{4} \frac{1}{2^{\frac{15}{4}}} \frac{\pi}{2^{\frac{1}{2}}} = \frac{3}{4} \frac{\pi}{2^{\frac{13}{4}}} = \frac{3}{4} \frac{\pi}{2^{\frac{13}{4}}} = \frac{3}{4} \frac{\pi}{2^{\frac{13}{4}}} = \frac{3}{4} \frac{\pi}{2^{\frac{13}{4}}} = \frac{3\pi}{32 \cdot 2^{\frac{1}{4}}}. \end{aligned}$$



Example 4.

Calculate the next integral

$$\int_0^1 \frac{1}{\sqrt[4]{1-x^3}} dx.$$



$$x^3 = y \Rightarrow dy = d(x^3) = (x^3)' dx = 3x^2 dx \Rightarrow dx = \frac{dy}{3x^2} = \frac{dy}{3(x^3)^{\frac{2}{3}}} = \frac{dy}{3y^{\frac{2}{3}}} \Rightarrow \int_0^1 \frac{1}{\sqrt[4]{1-x^3}} dx =$$

$$= \int_0^1 \frac{1}{3y^{\frac{2}{3}} \sqrt[4]{1-y}} dy = \frac{1}{3} \int_0^1 \frac{1}{y^{\frac{2}{3}} \sqrt[4]{1-y}} dy = \frac{1}{3} \int_0^1 \frac{1}{y^{\frac{2}{3}} (1-y)^{\frac{1}{4}}} dy = \frac{1}{3} \int_0^1 y^{\frac{2}{3}-1} (1-y)^{\frac{1}{4}-1} dy =$$

$$= \frac{1}{3} B\left(\frac{1}{3}, \frac{3}{4}\right) = \frac{1}{3} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{3}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right)}{\Gamma\left(\frac{1}{3} + \frac{3}{4}\right)} = \frac{1}{3} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{3}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right)}{\Gamma\left(\frac{13}{12}\right)} = \frac{1}{3} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{3}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right)}{\Gamma\left(1 + \frac{1}{12}\right)} = \frac{1}{3} \frac{\Gamma\left(\frac{1}{3}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right)}{\frac{1}{12} \Gamma\left(\frac{1}{12}\right)} = 4 \frac{\Gamma\left(\frac{1}{3}\right) \Gamma\left(\frac{3}{4}\right)}{\Gamma\left(\frac{1}{12}\right)}.$$



Example 5.

Calculate the next integral

$$\int_0^{+\infty} \frac{\sqrt{x} - \sqrt[3]{x}}{(1+x^3) \ln x} dx.$$



$$\int_0^{+\infty} \frac{\sqrt{x} - \sqrt[3]{x}}{(1+x^3) \ln x} dx = \int_0^{+\infty} \frac{x^{\frac{1}{2}} - x^{\frac{1}{3}}}{(1+x^3) \ln x} dx = \int_0^{+\infty} \left(\frac{x^{\frac{1}{2}}}{(1+x^3) \ln x} - \frac{x^{\frac{1}{3}}}{(1+x^3) \ln x} \right) dx =$$
$$= \int_0^{+\infty} \frac{x^{\frac{1}{2}}}{(1+x^3) \ln x} dx - \int_0^{+\infty} \frac{x^{\frac{1}{3}}}{(1+x^3) \ln x} dx = I\left(\frac{1}{2}\right) - I\left(\frac{1}{3}\right) = (I(p))\Big|_{p=\frac{1}{2}} - (I(p))\Big|_{p=\frac{1}{3}} = (I(p))\Big|_{p=\frac{1}{2}}^{p=\frac{1}{3}}.$$

$$\left(\frac{d}{dp} I(p) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}}^{p=\frac{1}{2}} = \left(\frac{d}{dp} I(p) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\frac{d}{dp} I(p) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} =$$
$$= \left(\frac{d}{dp} \int_0^{+\infty} \frac{x^p}{(1+x^3) \ln x} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\frac{d}{dp} \int_0^{+\infty} \frac{x^p}{(1+x^3) \ln x} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} =$$
$$= \left(\int_0^{+\infty} \frac{\partial}{\partial p} \left(\frac{x^p}{(1+x^3) \ln x} \right) dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{\partial}{\partial p} \left(\frac{x^p}{(1+x^3) \ln x} \right) dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} =$$
$$= \left(\int_0^{+\infty} \frac{1}{(1+x^3) \ln x} \frac{d}{dp} (x^p) dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{1}{(1+x^3) \ln x} \frac{d}{dp} (x^p) dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} =$$



$$\begin{aligned}
 &= \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p \ln x}{(1+x^3) \ln x} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p \ln x}{(1+x^3) \ln x} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{1+x^3} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{1+x^3} dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{3x^2(1+x^3)} 3x^2 dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{3x^2(1+x^3)} 3x^2 dx \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{3x^2(1+x^3)} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{3x^2(1+x^3)} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{x^2(1+x^3)} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^p}{x^2(1+x^3)} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^{p-2}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{x^{p-2}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{p-2}{3}}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{p-2}{3}}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{1+x^3} d(x^3) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{1+y} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{1+y} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{(1+y)^1} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{(1+y)^1} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{(1+y)^{\frac{p-2}{3}+1-\frac{p-2}{3}}} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{\frac{p-2}{3}+1-1}}{(1+y)^{\frac{p-2}{3}+1-\frac{p-2}{3}}} dy \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p-2}{3}+1, -\frac{p-2}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p-2}{3}+1, -\frac{p-2}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\frac{p-2}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\frac{p-2}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\frac{p+1-3}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\frac{p+1-3}{3}\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \\
 &= \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\left(\frac{p+1}{3}-1\right)\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(B\left(\frac{p+1}{3}, -\left(\frac{p+1}{3}-1\right)\right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} =
 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} &= \frac{1}{3} \left(B \left(\frac{p+1}{3}, 1 - \frac{p+1}{3} \right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{2}} - \frac{1}{3} \left(B \left(\frac{p+1}{3}, 1 - \frac{p+1}{3} \right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}} = \frac{1}{3} \left(B \left(\frac{p+1}{3}, 1 - \frac{p+1}{3} \right) \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}}^{p=\frac{1}{2}} = \\ &= \frac{1}{3} \left(\frac{\pi}{\sin \left(\pi \cdot \frac{p+1}{3} \right)} \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}}^{p=\frac{1}{2}} = \frac{\pi}{3} \left(\frac{1}{\sin \left(\pi \cdot \frac{p+1}{3} \right)} \right) \Big|_{p=\frac{1}{3}}^{p=\frac{1}{2}} \Rightarrow I(p) = \frac{\pi}{3} \int_{\frac{1}{3}}^{\frac{1}{2}} \frac{1}{\sin \left(\pi \cdot \frac{p+1}{3} \right)} dp = \\ &= \int_{\frac{1}{3}}^{\frac{1}{2}} \frac{1}{\sin \left(\pi \cdot \frac{p+1}{3} \right)} d \left(\frac{\pi p}{3} \right) = \int_{\frac{1}{3}}^{\frac{1}{2}} \frac{1}{\sin \left(\pi \cdot \frac{p+1}{3} \right)} d \left(\frac{\pi(p+1)}{3} \right) = \left(\ln \left| \operatorname{tg} \frac{\pi(p+1)}{6} \right| \right) \Big|_{\frac{1}{3}}^{\frac{1}{2}} = \left(\ln \left(\operatorname{tg} \frac{\pi(p+1)}{6} \right) \right) \Big|_{\frac{1}{3}}^{\frac{1}{2}} = \\ &= \ln \left(\operatorname{tg} \frac{\pi \left(\frac{1}{2} + 1 \right)}{6} \right) - \ln \left(\operatorname{tg} \frac{\pi \left(\frac{1}{3} + 1 \right)}{6} \right) = \ln \left(\operatorname{tg} \frac{3\pi}{6} \right) - \ln \left(\operatorname{tg} \frac{4\pi}{6} \right) = \ln \left(\operatorname{tg} \frac{\pi}{4} \right) - \ln \left(\operatorname{tg} \frac{2\pi}{9} \right) = \\ &= \ln 1 - \ln \left(\operatorname{tg} \frac{2\pi}{9} \right) = 0 - \ln \left(\operatorname{tg} \frac{2\pi}{9} \right) = -\ln \left(\operatorname{tg} \frac{2\pi}{9} \right) = \ln \left(\operatorname{tg} \frac{2\pi}{9} \right)^{-1} = \ln \left(\operatorname{ctg} \frac{2\pi}{9} \right). \end{aligned}$$



Example 6.

Calculate the next integral

$$\int_0^{+\infty} \frac{\sqrt[3]{x^2} \ln x}{1+x^3} dx.$$



$$\begin{aligned} &\int_0^{+\infty} \frac{\sqrt[3]{x^2} \ln x}{1+x^3} dx = \int_0^{+\infty} \frac{x^{\frac{2}{3}} \ln x}{1+x^3} dx = \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x}{1+x^3} dx = \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \frac{1}{3} \cdot 3 \ln x}{1+x^3} dx = \frac{1}{3} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} 3 \ln x}{1+x^3} dx = \\ &= \frac{1}{3} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x^3}{1+x^3} dx = \frac{1}{3} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x^3}{3x^2(1+x^3)} 3x^2 dx = \frac{1}{3} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x^3}{3x^2(1+x^3)} d(x^3) = \frac{1}{9} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x^3}{x^2(1+x^3)} d(x^3) = \\ &= \frac{1}{9} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{\frac{2}{9}} \ln x^3}{(x^3)^{\frac{2}{3}}(1+x^3)} d(x^3) = \frac{1}{9} \int_0^{+\infty} \frac{(x^3)^{-\frac{4}{9}} \ln x^3}{1+x^3} d(x^3) = \frac{1}{9} \int_0^{+\infty} \frac{y^{-\frac{4}{9}} \ln y}{1+y} dy = \frac{1}{9} \int_0^{+\infty} \frac{\left(\frac{d}{dp} (y^p) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}}}{1+y} dy = \\ &= \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^p}{1+y} dy \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{p+1-1}}{1+y} dy \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{p+1-1}}{(1+y)^1} dy \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \\ &= \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\int_0^{+\infty} \frac{y^{p+1-1}}{(1+y)^{p+1-p}} dy \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} B(p+1, -p) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} B(p, 1-p) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 &= \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\frac{\Gamma(p)\Gamma(1-p)}{\Gamma(p+1-p)} \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\frac{\Gamma(p)\Gamma(1-p)}{\Gamma(1)} \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} (\Gamma(p)\Gamma(1-p)) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \\
 &= \frac{1}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\frac{\pi}{\sin \pi p} \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{\pi}{9} \left(\frac{d}{dp} \left(\frac{1}{\sin \pi p} \right) \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = \frac{\pi}{9} \left(-\frac{1}{\sin^2 \pi p} \frac{d}{dp} (\sin \pi p) \right) = \\
 &= -\frac{\pi}{9} \left(\frac{1}{\sin^2 \pi p} \frac{d}{dp} (\sin \pi p) \right) = -\frac{\pi}{9} \left(\frac{\cos \pi p}{\sin^2 \pi p} \frac{d}{dp} (\pi p) \right) = -\frac{\pi}{9} \left(\frac{\cos \pi p}{\sin^2 \pi p} \cdot \pi \frac{d}{dp} (p) \right) = \\
 &= -\frac{\pi}{9} \left(\frac{\pi \cos \pi p}{\sin^2 \pi p} \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = -\frac{\pi^2}{9} \left(\frac{\cos \pi p}{\sin^2 \pi p} \right) \Big|_{p=-\frac{4}{9}} = -\frac{\pi^2}{9} \frac{\cos \left(-\frac{4\pi}{9} \right)}{\sin^2 \left(-\frac{4\pi}{9} \right)} = -\frac{\pi^2}{9} \frac{\cos \frac{4\pi}{9}}{\sin^2 \frac{4\pi}{9}}.
 \end{aligned}$$



Conclusions. The given paper offers materials for one practical class on the theme «Integral calculus», namely – on the sub-theme «Integral calculus. Calculating integrals with the help of the gamma and the beta function». In addition to couple of mathematical examples, they contain brief historical information. As we see, historical development of these functions is really fascinating topic that provides insights into evolution of mathematical ideas and interplay between different branches of mathematics. The gamma function has been studied by mathematicians for centuries, and its development is really ongoing story that continues to our days. From historical perspective, the gamma function has rather rich history dating back to the XVIII century. Since then, the gamma function has become indeed essential tool in many areas. From theoretical perspective, the gamma function is perspective fascinating mathematical object.

We hope integral lovers will appreciate this brief review and will use it as rather helpful reference in their research. The given six examples and proposed techniques are accessible to advanced calculus students and can be used in different areas as well as in various scientific research and applied projects.

References:

1. Tsukanova A. O. Biografii matematychnykh mytciv na zaniattiakh z istorii matematyky (na prykladi zaniattia z temy «Zhittevyi i tvorchyi shliakh Davyda Gil'berta») [Biographies of mathematical artists in math history classes (using example of practical class on the theme «The life and creative path of David Hilbert»)] // *Perspektyvy ta innovacii nauky (Serii «Pedagogika», Serii «Psychologiya», Serii «Medycyna») – Prospects and innovations of science (Series «Pedagogy», Series «Psychology», Series «Medicine»).* 48, № 2. (2025). 1158 – 1180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-1158-1180](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-1158-1180) [in Ukrainian].
2. Tsukanova A. O., Deruchenko V. S. Ekskurs v istoriiu na zaniattiakh iz vyshchoi matematyky (na prykladi poednannia na praktychnomu zaniatti z dyferencial'nykh rivnian' dvokh tem: «Rozv'iazuvannia rivnian' pershogo poriadku metodom Lagranzha», «Istoriia Zhozef Lui Lagranzha – naiskromnishogo matematyka XVIII stolittia») [Excursion to history in higher mathematics classes (using example of combination in practical class on differential equations of two themes: «Solving first-order equations by Lagrange method», «The story of Joseph Louis Lagrange – the modest mathematician of the XVIII century»)] // *Nauka i tekhnika s'ogodni (Serii «Pedagogika», Serii «Pravo», Serii «Ekonomika», Serii «Tekhnika», Serii «Fyzyko-matematychni nauky») – Science and technology today («Pedagogy» series, «Law» series, «Economics» series, «Physical and mathematical sciences» series, «Technics» series).* 40, № 12. (2024). 942 – 966. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-942-966](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-942-966) [in Ukrainian].



3. Tsukanova A. O. Istoryzmy na zaniattiah iz vyshchoi matematyky (na prykladi poednannia na praktychnomu zaniatti z matematychnoi fizyky dvokh tem: «Rozv'iazuvannia kraiovikh zadach dla rivnian' eliptychnogo typu, rozv'iazkamy iakyh e polinomy Lezhandra», «Istoriia zhyttia ta nauki Adrien Mari Lezhandra») [Historicisms in higher mathematics classes (using example of combination in practical class on mathematical physics of two themes: «Solving boundary value problems for elliptic equations, solutions of which are Legendre polynomials», «Life and science story of Adrien Marie Legendre»)] // *Nauka i tekhnika s'ogodni (Seriia «Pedagogika», Seriia «Pravo», Seriia «Ekonomika», Seriia «Tekhnika», Seriia «Fizyko-matematychni nauky»)* – Science and technology today («Pedagogy» series, «Law» series, «Economics» series, «Physical and mathematical sciences» series, «Technics» series). 40, № 12. (2024). 967 – 982. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-967-982](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-967-982) [in Ukrainian].

4. Tsukanova A. O., Deruchenko V. S. Istorychnyi material na zaniattiah iz vyshchoi matematyky (na prykladi poednannia na praktychnomu zaniatti z operatsiinogo chyslennia dvokh tem: «Znahodzhennia zobrazhen' za dopomogoiu peretvorennia Laplasy», «Istoriia P'er Simona Laplasy – riznobichno apolitychnogo gordivnyka ta naivirnishogo pryhyl'nyka «neskinchenno malykh»») [Historical material in higher mathematics classes (using example of combination in practical class on operational calculus of two themes: «Finding images using Laplace transform», «The story of Pierre Simon Laplace – versatile apolitical proud man and the most loyal supporter of «infinitesimals»)] // *Nauka i tekhnika s'ogodni (Seriia «Pedagogika», Seriia «Pravo», Seriia «Ekonomika», Seriia «Tekhnika», Seriia «Fizyko-matematychni nauky»)* – Science and technology today («Pedagogy» series, «Law» series, «Economics» series, «Physical and mathematical sciences» series, «Technics» series). 40, № 12. (2024). 917 – 941. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-917-941](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-917-941) [in Ukrainian].

5. Tsukanova A. O., Deruchenko V. S. Istorychni «rodzynky» na zaniattiah iz vyshchoi matematyky (na prykladi praktychnogo zaniattia z temy «Zbizhnist' chyslovykh riadiv») [Historical «highlights» in higher mathematics classes (using example of practical class on the theme «convergence of number series»)] // *Nauka i tekhnika s'ogodni (Seriia «Pedagogika», Seriia «Pravo», Seriia «Ekonomika», Seriia «Tekhnika», Seriia «Fizyko-matematychni nauky»)* – Science and technology today («Pedagogy» series, «Law» series, «Economics» series, «Physical and mathematical sciences» series, «Technics» series). 40, № 12. (2024). 904 – 916. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-904-916](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-904-916) [in Ukrainian].

6. Tsukanova A. O. Iak zatsikavyty pershokursnykiv vyshchoiu matematykoiu (na prykladi zaniattia z temy «Suma chyslovykh riadiv») [How to make first-year students interested in higher mathematics (using example of practical class on the theme «Sum of number series»)] // *Nauka i tekhnika s'ogodni (Seriia «Pedagogika», Seriia «Pravo», Seriia «Ekonomika», Seriia «Tekhnika», Seriia «Fizyko-matematychni nauky»)* – Science and technology today («Pedagogy» series, «Law» series, «Economics» series, «Physical and mathematical sciences» series, «Technics» series). 40, № 12. (2024). 983 – 996. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-983-996](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-983-996) [in Ukrainian].

7. Andrews L. C. Special Functions for Engineers and Applied Mathematicians. (1985). MacMillan Publishing Company [in English].

8. A History of Calculus. Part 3. Integrals. URL: <https://apatchworkofperceptions.wordpress.com/2018/02/07/a-history-of-calculus-pt-3-integrals> [in English].

9. Bressoud D. M. Historical Reflections on Teaching the Fundamental Theorem of Integral Calculus // *The American Mathematical Monthly*. (2011). 99 – 115. URL: https://www.researchgate.net/publication/233521906_Historical_Reflections_on_Teaching_the_Fundamental_Theorem_of_Integral_Calculus [in English].

10. Calculus: Definition & Facts. URL: <https://www.britannica.com/science/calculus-mathematics> [in English].

11. Calculus Definition, Branches & History. URL: <https://study.com/academy/lesson/what-is-calculus-definition-history.html> [in English].





12. Earliest Uses of Symbols of Calculus. URL: <https://mathshistory.st-andrews.ac.uk/Miller/mathsym/calculus> [in English].
13. Gamma Function: the Mathematical Marvel Behind Gamma. URL: <https://fastercapital.com/content/Gamma-function--The-Mathematical-Marvel-Behind-Gamma.html#Historical-Development-of-Gamma-Function> [in English].
14. History of Calculus. URL: <https://www.math.ucdavis.edu/~temple/MAT16A/Articles/OnCalculus16A/WikipediaHistoryOfCalculus.pdf> [in English].
15. History of Integration. URL: <http://5010.mathed.usu.edu/Fall2013/EVanfleet/Integration%20History.html> [in English].
16. How to Integrate Using the Beta Function. URL: <https://www.wikihow.com/Integrate-Using-the-Beta-Function> [in English].
17. Integral Calculus. URL: https://encyclopediaofmath.org/wiki/Integral_calculus [in English].
18. Leibniz and the Invention of the Integral Calculus. URL: <http://scihi.org/leibniz-integral-calculus> [in English].
19. Newton and Leibniz: the Fathers of Calculus. URL: <https://www.oxfordscholastica.com/blog/newton-and-leibniz-the-fathers-of-calculus> [in English].
20. Rainville E. D. Special Functions. (1960). New York, Chelsea [in English].
21. The Secret Spiritual History of Calculus. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/the-secret-spiritual-history-of-calculus> [in English].
22. Tsukanova A. O. Historical «Highlights» in Math Classes (Using Example of Practical Class on the Theme «Trigonometry. Solving Non-Standard Problems») // *Prospects and innovations of science (Series «Pedagogy», Series «Psychology», Series «Medicine»*. 48, № 2. (2025). P. 105 – 119. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-105-119](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-105-119) [in English].
23. Tsukanova A. O. Historicisms in Mathematical Practical Classes (Using Example of Practical Class on the Theme «Integral Calculus. Solving Problems of Increased Complexity») // *Prospects and innovations of science (Series «Pedagogy», Series «Psychology», Series «Medicine»*. 48, № 2. (2025). P. 120 – 132. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-120-132](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-120-132) [in English].
24. What Problem Led to the Discovery of Calculus? URL: <https://hsm.stackexchange.com/questions/9823/what-problem-led-to-the-discovery-of-calculus>
25. Who Invented Calculus? A Brief History of Calculus. URL: <https://history.cooperative.org/who-invented-calculus> [in English].

Література:

1. Цуканова А. О. Біографії математичних митців на заняттях з історії математики (на прикладі заняття з теми «Життєвий і творчий шлях Давида Гільберта») // *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*). Т. 48, № 2. (2025). С. 1158 – 1180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-1158-1180](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-1158-1180).
2. Цуканова А. О., Дерученко В. С. Екскурс в історію на заняттях із вищої математики (на прикладі поєднання на практичному занятті з диференціальних рівнянь двох тем: «Розв’язування рівнянь першого порядку методом Лагранжа», «Історія Жозеф Луї Лагранжа – найскромнішого математика XVIII століття») // *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»*). Т. 40, № 12. (2024). С. 942 – 966. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-942-966](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-942-966).
3. Цуканова А. О. Історизми на заняттях із вищої математики (на прикладі поєднання на практичному занятті з математичної фізики двох тем: «Розв’язування крайових задач для рівнянь еліптичного типу, розв’язками яких є поліноми Лежандра», «Історія життя та науки Адрієн Марі Лежандра») // *Наука і техніка сьогодні (Серія*





«Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»). Т. 40, № 12. (2024). С. 967 – 982. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-967-982](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-967-982).

4. Цуканова А. О., Дерученко В. С. Історичний матеріал на заняттях із вищої математики (на прикладі поєднання на практичному занятті з операційного числення двох тем: «Знаходження зображень за допомогою перетворення Лапласа», «Історія П'єр Сімона Лапласа – різнобічно аполітичного гордівника та найвірнішого прихильника «нескінченно малих»») // Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»). Т. 40, № 12. (2024). С. 917 – 941. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-917-941](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-917-941).

5. Цуканова А. О., Дерученко В. С. Історичні «родзинки» на заняттях із вищої математики (на прикладі практичного заняття з теми «Збіжність числових рядів») // Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»). Т. 40, № 12. (2024). С. 904 – 916. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-904-916](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-904-916).

6. Цуканова А. О. Як зацікавити першокурсників вищою математикою (на прикладі заняття з теми «Сума числових рядів») // Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Техніка», Серія «Фізико-математичні науки»). Т. 40, № 12. (2024). С. 983 – 996. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-983-996](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-983-996).

7. Andrews L. C. Special Functions for Engineers and Applied Mathematicians. (1985). MacMillan Publishing Company.

8. A History of Calculus. Part 3. Integrals. URL: <https://apatchworkofperceptions.wordpress.com/2018/02/07/a-history-of-calculus-pt-3-integrals>.

9. Bressoud D. M. Historical Reflections on Teaching the Fundamental Theorem of Integral Calculus // The American Mathematical Monthly. (2011). 99 – 115. URL: https://www.researchgate.net/publication/233521906_Historical_Reflections_on_Teaching_the_Fundamental_Theorem_of_Integral_Calculus.

10. Calculus: Definition & Facts. URL: <https://www.britannica.com/science/calculus-mathematics>.

11. Calculus Definition, Branches & History. URL: <https://study.com/academy/lesson/what-is-calculus-definition-history.html>.

12. Earliest Uses of Symbols of Calculus. URL: <https://mathshistory.st-andrews.ac.uk/Miller/mathsym/calculus>.

13. Gamma Function: the Mathematical Marvel Behind Gamma. URL: [https://fastercapital.com/content/Gamma-function--The-Mathematical-Marvel-Behind-Gamma.html#Historical-Development-of-Gamma-Function\[in%20English\]](https://fastercapital.com/content/Gamma-function--The-Mathematical-Marvel-Behind-Gamma.html#Historical-Development-of-Gamma-Function[in%20English]).

14. History of Calculus. URL: <https://www.math.ucdavis.edu/~temple/MAT16A/Articles/OnCalculus16A/WikipediaHistoryOfCalculus.pdf>.

15. History of Integration. URL: <http://5010.mathed.usu.edu/Fall2013/EVanfleet/Integration%20History.html>.

16. How to Integrate Using the Beta Function. URL: <https://www.wikihow.com/Integrate-Using-the-Beta-Function>.

17. Integral Calculus. URL: https://encyclopediaofmath.org/wiki/Integral_calculus.

18. Leibniz and the Invention of the Integral Calculus. URL: <http://scihi.org/leibniz-integral-calculus>.

19. Newton and Leibniz: the Fathers of Calculus. URL: <https://www.oxfordscholastica.com/blog/newton-and-leibniz-the-fathers-of-calculus>.

20. Rainville E. D. Special Functions. (1960). New York, Chelsea.





21. The Secret Spiritual History of Calculus. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/the-secret-spiritual-history-of-calculus>.
22. Tsukanova A. O. Historical «Highlights» in Math Classes (Using Example of Practical Class on the Theme «Trigonometry. Solving Non-Standard Problems») // Prospects and innovations of science (Series «Pedagogy», Series «Psychology», Series «Medicine»). V. 48, № 2. (2025). P. 105 – 119. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-105-119](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-105-119).
23. Tsukanova A. O. Historicisms in Mathematical Practical Classes (Using Example of Practical Class on the Theme «Integral Calculus. Solving Problems of Increased Complexity») // Prospects and innovations of science (Series «Pedagogy», Series «Psychology», Series «Medicine»). V. 48, № 2. (2025). P. 120 – 132. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2\(48\)-120-132](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-2(48)-120-132).
24. What Problem Led to the Discovery of Calculus? URL: <https://hsm.stackexchange.com/questions/9823/what-problem-led-to-the-discovery-of-calculus>
25. Who Invented Calculus? A Brief History of Calculus. URL: <https://historycooperative.org/who-invented-calculus>.



УДК 37.091.3:81'243:355/359

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1114-1125](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1114-1125)

Бачинська Наталія Ярославівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Військова академія (м. Одеса), м. Одеса, тел.: (067) 589-10-05, <https://orcid.org/0000-0001-9490-2344>

«ПЕРЕВЕРНУТЕ НАВЧАННЯ» У ВИВЧЕННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДЛЯ КУРСАНТІВ ВВНЗ ТА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Анотація. У статті досліджено ефективність технології перевернутого навчання у процесі опанування англійської мови курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями. Проаналізовано переваги та труднощі у впровадженні цього підходу з погляду тих, хто навчається, а також його вплив на мотивацію до навчання. Окреслено ключові методи, що застосовуються в межах перевернутого навчання, серед яких використання цифрових технологій, інтерактивних платформ і самостійне опрацювання матеріалів. Встановлено, що цей підхід сприяє розвитку комунікативних навичок, підвищенню автономності курсантів ВВНЗ та військовослужбовців і раціональному використанню навчального часу.

Анкетування засвідчило загалом позитивне сприйняття перевернутого навчання серед курсантів ВВНЗ та військовослужбовців. Респонденти відзначили його ефективність у розвитку розмовних навичок, розширенні словникового запасу та формуванні навичок самостійної роботи. Вони виявили високий рівень зацікавленості у технології перевернутого навчання, використання якої активізувало їхню пізнавальну діяльність, сприяло розвитку самостійності, творчих здібностей та ефективної роботи в групах.

Аналіз емпіричних даних виявив основні труднощі, з якими стикаються курсанти та військовослужбовці: необхідність високого рівня самоорганізації, доступ до якісних навчальних ресурсів та адаптація до нового формату навчання. Водночас доведено, що перевернуте навчання позитивно впливає на мотивацію курсантів, розширює можливості для практичного застосування мови та сприяє активній взаємодії під час занять. Результати дослідження показали значне покращення рівня засвоєння базової лексики за тематикою курсу, що позитивно позначилося на загальній успішності.

Зроблено висновок про необхідність удосконалення методичної підтримки та покращення доступу до навчальних матеріалів. Перевернуте навчання визначено як ефективний інструмент вивчення англійської мови при підготовці курсантів ВВНЗ та військовослужбовців, що забезпечує гнучкість, практичну спрямованість та високу мотивацію до навчання, формуючи



ключові навички, необхідні для виконання службових завдань у сучасних умовах.

Ключові слова: перевернуте навчання, військова освіта, англійська мова, комунікативні навички, лексика, мотивація, цифрові технології.

Bachynska Nataliia Yaroslavivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Military Academy (Odesa), Odesa, tel.: (067) 589-10-05, <https://orcid.org/0000-0001-9490-2344>

«FLIPPED LEARNING» IN LEARNING ENGLISH: INNOVATIVE APPROACH FOR CADETS OF HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND SERVICEMEN

Abstract. The article examines the effectiveness of flipped learning technology in the process of learning English by cadets of Higher Military Educational Institutions and servicemen. The advantages and difficulties in implementing this approach from the point of view of the cadets and servicemen themselves have been analyzed, as well as its impact on motivation to study. The key methods used within flipped learning have been outlined, including the use of digital technologies, interactive platforms and independent study of materials. It was found that this approach contributes to the development of communication skills, increases autonomy of cadets and servicemen and rational use of study time.

The survey showed a generally positive perception of flipped learning among cadets of Higher Military Educational Institutions and servicemen. Respondents noted its effectiveness in developing conversational skills, expanding vocabulary and forming skills of independent work. They showed a high level of interest in the technology of flipped learning, the use of which activated their cognitive activity, contributed to the development of independence, creative abilities and effective work in groups.

The analysis of empirical data revealed the main difficulties faced by cadets and servicemen: the need for a high level of self-organization, access to high-quality educational resources and adaptation to the new format of education. At the same time, it was proven that flipped learning has a positive effect on the motivation of cadets and servicemen, expands opportunities for practical use of the language and promotes active interaction during classes. The results of the study showed a significant improvement in the level of mastering basic vocabulary on the subject of the course, which had a positive effect on overall success.

The conclusion was made about the need to improve methodological support and improve access to educational materials. Flipped learning has been identified as an effective tool for learning English in the training of cadets of Higher Military Educational Institutions and servicemen, which provides flexibility, practical



orientation, and high motivation for learning, forming key skills necessary for performing service tasks in modern conditions.

Keywords: flipped learning, military education, English, communication skills, vocabulary, motivation, digital technologies.

Постановка проблеми. Англійська мова є основною мовою спілкування військовослужбовців в сучасному світі, і саме це зумовлює необхідність її вивчення курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями, оскільки більшість міжнародних військових операцій, навчань і миротворчих місій проводяться англійською мовою. Війна в Україні та партнерство з країнами ЄС і США у військовій сфері вимагає від українських військових знання термінології, стандартних операційних процедур та ефективної комунікації з іноземними партнерами. Крім того більшість військових систем зв'язку, програмного забезпечення, дронів та іншого високотехнологічного обладнання використовують інтерфейси та технічну документацію англійською мовою. Таким чином, вивчення англійської мови є стратегічно важливим для військових, підвищуючи їхню компетентність, ефективність та безпеку у міжнародному середовищі.

Традиційні методи викладання англійської мови у ВВНЗ часто не відповідають сучасним вимогам військової підготовки. Основні проблеми такого підходу включають: низьку практичну спрямованість, що ускладнює розвиток реальних комунікативних навичок; обмеженість часу на вивчення мови через щільний графік навчання та служби; складність забезпечення персоналізованого підходу при груповому навчанні; нестача активних методик для стимуляції участі і швидшого засвоєння матеріалу; відсутність імітації реальних умов, що ускладнює подальше застосування знань на практиці [1]. Усі ці проблеми вимагають оновлення підходів до викладання, зокрема впровадження технології «перевернутого навчання» (Flipped Learning), яка дозволяє ефективніше організувати процес вивчення англійської мови військовослужбовцями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами досліджень сучасних науковців, одним із перспективних підходів до організації навчального процесу в ЗВО є поєднання традиційних методик із сучасними технологіями дистанційного та мобільного навчання. Така інтеграція формує концепцію змішаного навчання (Blended Learning), яке охоплює різні підходи до навчального процесу. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили Л. В. Андерсон, С. Караніколас, С. Каричковська, Д. Р. Кратволь, Л. Мовчан, К. Снеллінг, І. Чучмій, С. Яблоков та інші.

Технологія «перевернутого навчання» є особливим різновидом змішаного навчання, вона передбачає самостійне опрацювання теоретичних матеріалів студентами до заняття та подальше застосування знань у практичній діяльності [2]. Проте, термінологічне трактування цього поняття варіюється серед науковців, наприклад, О. Маркова [3] і І. Ребрій [4], визначають його як



«метод змішаного навчання», І. Озарко і О. Мельник називають його «освітньою технологією» [5], а С. Караніколас та К. Снеллінг вважають «гнучким інструментом навчання» [6].

Основні положення цієї методики висвітлено у працях Л. Андерсона, Дж. Бергмана, Д. Кротваль, Ч. Байєр-Рамазіні, Дж. Граней та інших. Дослідженням можливостей упровадження перевернутого навчання у вищій освіті займалися Л. Абейсекер, П. Доусон, С. Караніколас, Дж. О'Флагерті, К. Снеллінг та ін. Особливу увагу приділено впливу цієї методики на викладання іноземних мов у закладах вищої освіти України, що знайшло відображення в роботах О. Маркової, І. Озарко, І. Чучмій, С. Яблокова та інших дослідників.

Щодо використання «перевернутого навчання» у вивченні англійської мови в ВВНЗ, то це питання досліджували Т. Пилаєва, в аспекті використання інноваційних технологій з метою підвищення комунікативних навичок військовослужбовців (використання віртуальної реальності, інтерактивні онлайн-платформи, мобільні додатки, адаптовані навчальні програми, електронні курси з навчальним контекстом) [1], І. Ребрій приділяла увагу дослідженню та впровадженню сучасних методів навчання англійської мови для військових потреб [4]. На її думку ефективними методами навчання англійської мови є такі як інтерактивний, ситуативний та метод проблемних завдань, оскільки вони є адаптованими для військового навчання. В. Рудинський досліджував використання технологій змішаного навчання у ВВНЗ з метою формування готовності військовослужбовців до професійної діяльності [7].

Попри значні успіхи у впровадженні перевернутого навчання, його застосування у процесі вивчення англійської мови курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями залишається актуальним, оскільки нерозкритими залишаються питання адаптації даної технології та мотиваційний аспект навчання.

Мета статті – проаналізувати ефективність використання технології перевернутого навчання у вивченні англійської мови курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями, виявити переваги і труднощі впровадження технології з погляду самих курсантів ВВНЗ і військовослужбовців та її вплив на мотивацію до вивчення англійської мови в умовах вищої військової освіти.

Виклад основного матеріалу. «Перевернуте навчання» – це педагогічний підхід, при якому традиційна схема навчання змінюється: теоретичний матеріал вивчається самостійно до заняття (за допомогою відеолекцій, інтерактивних завдань, онлайн-ресурсів тощо), а під час занять основний акцент робиться на активному застосуванні знань: дискусії, вирішення задач, практичні тренування [8, С. 2].

Концепція «перевернутого навчання» зародилася у США на початку 90-х років XX століття. У науковій літературі можна знайти різні визначення цього підходу, також відомого як «перевернутий клас».

Зокрема, К. Фултон характеризує перевернутий клас, як зміну традиційної методики навчання: якщо зазвичай викладання матеріалу відбувається



в класі, а домашні завдання виконуються вдома, то в перевернутому класі ця схема працює навпаки. Учні ознайомлюються з новим матеріалом самостійно через відеоуроки або мультимедійні ресурси, а час на заняттях використовується для закріплення знань та практичної роботи [9, С. 26].

Технологія отримала популярність завдяки американським викладачам Джонатану Бергману і Аарону Самсу, які почали впроваджувати її у 2007 році в школах США. Вони записували відеоуроки для своїх учнів, щоб звільнити час на уроці для практичних вправ та дискусій [2, С. 187].

Л. Абейсекер та П. Доусон наголошують, що перевернутий клас змінює традиційну освітню модель, роблячи її більш дієвою і може успішно застосовуватись як в шкільному навчанні, так і в закладах вищої освіти [10, С. 10].

Погоджуючись з думкою І. Озарко і О. Мельник [5], вважаємо, що перевернуте навчання слід віднести до освітніх технологій у вищій освіті, спираючись на його основні характеристики, такі як: 1) системність навчання, оскільки вона передбачає структуроване використання цифрових ресурсів, зміну ролей викладача і студента, а також інтеграцію активних методів навчання; 2) технологічна послідовність – спочатку самостійне опрацювання матеріалу (відеолекції, інтерактивні завдання), потім практичне застосування знань в аудиторії (дискусії, проєктна діяльність) і оцінювання та адаптація навчального процесу; 3) використання цифрових інструментів (технологій), через які реалізується перевернуте навчання (онлайн-платформи, відеолекції, інтерактивні вправи); 4) гнучкість і адаптивність, які притаманні для технологій; 5) результативність та ефективність, адже перевернуте навчання вже довело свою ефективність у підвищенні мотивації, глибини розуміння матеріалу та розвитку критичного мислення.

Таким чином, перевернуте навчання відповідає ключовим критеріям освітньої технології, оскільки воно базується на чітких процедурах, використовує технологічні засоби та забезпечує системний підхід до організації навчального процесу.

Як вже зазначалося, перевернуте навчання базується на активному використанні інтернет-технологій, що дозволяє зосередитися на взаємодії між студентами та викладачем, а не на пасивному сприйнятті лекційного матеріалу. Зазвичай студенти переглядають відеозаписи лекцій у позанавчальний час, а в аудиторії відбувається обговорення та практичне закріплення знань. Таким чином, традиційна структура занять змінюється: замість того, щоб слухати лекцію в аудиторії, студенти опановують теоретичну частину вдома, а в аудиторії виконують завдання, які раніше були домашніми [8, С. 2].

Дж. О'Флагерті вважає, що перевернуте навчання складається з кількох ключових компонентів: 1) динамічного навчального середовища; 2) особливої культури навчання; 3) оновленого змісту навчального матеріалу; 4) наявності кваліфікованого викладача [11, С. 90].

Важливим чинником ефективності перевернутого навчання є те, що мотивація студентів ґрунтується на кількох ключових елементах, які сприяють





їхній активній участі в навчальному процесі та підвищенню його результативності. Оскільки студенти самостійно опановують теоретичний матеріал поза аудиторією, це формує відповідальність за власне навчання та розвиває навички самоорганізації. Навчальні матеріали орієнтовані на реальні ситуації, а заняття спрямовані на активне застосування знань, що також підвищує інтерес до предмета вивчення. Крім того, перевернуте навчання підвищує мотивацію студентів завдяки гнучкому темпу засвоєння матеріалу, інтерактивним цифровим інструментам, груповій роботі та швидкому зворотному зв'язку. Використання аудиторного часу для практичних завдань сприяє активному залученню та глибшому розумінню навчального матеріалу [10, С. 11].

Таким чином, перевернуте навчання створює сприятливе середовище для підвищення внутрішньої мотивації студентів, що позитивно впливає на якість засвоєння матеріалу та розвиток навичок самостійного навчання.

Л. Андерсон доводить, що оцінювання в перевернутому навчанні має низку особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів, зокрема акцент робиться на постійному зворотному зв'язку, самоперевірці та взаємооцінюванні. Студенти можуть виконувати онлайн-тести, рефлексивні завдання або обговорювати результати роботи в групах. Для проведення тестування використовуються цифрові платформи, що дозволяє викладачам отримувати швидкий аналіз прогресу студентів. При оцінюванні враховується участь у дискусіях, якісне виконання завдань під час аудиторної роботи та рівень взаємодії в групі. Оцінювання спрямоване на відстеження індивідуального прогресу кожного студента, а також передбачається можливість самооцінювання та взаємооцінювання, що допомагає розвивати критичне мислення та відповідальність за власне навчання [12, С. 235-236].

Отже, оцінювання в перевернутому навчанні спрямоване не лише на контроль знань, а й на розвиток самостійності, відповідальності та глибшого розуміння матеріалу.

Ефективність перевернутого навчання у вивченні англійської мови у вищій освіті зумовлена його здатністю адаптувати навчальний процес до сучасних освітніх тенденцій і потреб студентів. Науковці, зокрема І. Чучмій та С. Каричковська, наголошують на численних перевагах цього підходу як для студентів, так і для викладачів. Однією з ключових особливостей є гнучкість у засвоєнні матеріалу: студенти можуть опановувати теоретичні основи у зручний для них час, а аудиторні заняття присвячені практичному закріпленню знань. Це сприяє розвитку самостійності, критичного мислення та навичок аналізу, що є важливими у вивченні іноземної мови [13, С. 140].

Слушною є думка С. Яблокова про те, що ця технологія сприяє розвитку мовленнєвої компетенції, оскільки передбачає активну взаємодію на заняттях. Зокрема, вона вдосконалює навички говоріння, аудіювання та практичного використання мови [14, С. 244].

У контексті використання перевернутого навчання у вивченні англійської мови у ВВНЗ, як зазначає Т. Пилаєва, ключову роль відіграють методи



дискусій у малих групах, вирішення завдань і розробка стратегій взаємодії. Вони дозволяють ефективно використовувати навчальний час, розвивати необхідні для військовослужбовців навички та застосовувати знання на практиці. Це підвищує боєготовність, адаптивність і професіоналізм, що є критично важливим для успішної служби [1, С. 327]. Завдяки цифровим технологіям, інтерактивним платформам та практично орієнтованим заняттям перевернуте навчання сприяє формуванню ключових компетенцій, необхідних у військовій сфері.

І. Ребрій зазначає, що аудиторні заняття за технологією перевернутого навчання орієнтовані на відпрацювання навичок, необхідних у військовій діяльності, зокрема рольові ігри, симуляції бойових ситуацій та аналіз тактичних сценаріїв; застосований індивідуалізований підхід дозволяє кожному курсанту приділяти більше уваги складним темам та адаптувати темп навчання. Важливим аспектом є підготовка до реальних комунікативних ситуацій: вивчення військової термінології, тренування радіоперемовин, переговорів та командного спілкування – це підвищує готовність до ефективної взаємодії в миротворчих операціях та бойових умовах [4, С. 183].

Узагальнення проаналізованої літератури дало змогу визначити, що для успішного впровадження перевернутого навчання у ВВНЗ важливо створити ефективну систему організації навчального процесу, яка поєднує цифрові технології, інтерактивні методи викладання та практико-орієнтовані завдання. Основними умовами для реалізації цієї технології є:

1. Підготовка навчальних матеріалів. Щоб курсанти та військовослужбовці могли самостійно опановувати теоретичну частину, необхідно розробити якісний контент, який буде доступний у будь-який час. Наприклад, відеолекції з поясненням основних тем, аналізом тактичних ситуацій і розглядом військової термінології; інтерактивні вправи для перевірки розуміння матеріалу, що містять елементи гейміфікації; онлайн-тести для самоконтролю, які допомагають оцінити рівень засвоєння знань перед практичними заняттями; електронні підручники та методичні посібники, що містять додаткові матеріали для поглибленого вивчення.

2. Комунікативні тренінги. Оскільки військові повинні бути готовими до швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях, необхідно розвивати їхні мовленнєві та командні навички через: організацію дискусій з актуальних військових тем, що сприяють розвитку критичного мислення та аналізу ситуацій; аналіз бойових сценаріїв із використанням реальних випадків із військової практики для відпрацювання прийняття рішень та ефективної комунікації. Доцільно використовувати рольові ігри, які імітують переговори, тактичне планування та взаємодію в багатонаціональних підрозділах; вправи на командну роботу, що допомагають курсантам краще розуміти один одного і виробляти спільну стратегію дій.

3. Використання платформ дистанційного навчання. Для забезпечення зручного доступу до навчальних матеріалів та інтерактивного залучення



курсантів та військовослужбовців до навчального процесу варто використовувати спеціалізовані онлайн-платформи, такі як: Moodle – для створення інтерактивних курсів, тестування та контролю знань; Google Classroom – для зручного розподілу навчальних матеріалів і комунікації між викладачами та курсантами; Zoom, Microsoft Teams – для проведення онлайн-занять, обговорень і тренінгів у режимі реального часу; військові тренажери та симуляційні програми – для відпрацювання дій у критичних ситуаціях.

4. Оцінювання прогресу. Для ефективного контролю за рівнем знань та навичок курсантів необхідно впровадити систему оцінювання, яка дозволяє оперативно коригувати навчальний процес. Основними методами є: формувальне оцінювання – регулярне тестування, яке допомагає визначити слабкі місця та адаптувати матеріал до індивідуальних потреб курсантів; дебрифінги, під час яких аналізуються помилки, визначаються найкращі стратегії та обговорюється тактичне мислення; контрольні завдання та ситуаційні кейси, що дозволяють перевірити не лише знання теорії, але й здатність застосовувати їх у реальних умовах.

Відповідно до вищезазначених умов з курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями (40 осіб) проводились заняття з вивчення англійської мови за технологією «перевернутого навчання» за такими темами, як: «Початкова військова підготовка» – обговорення програм військової підготовки, «Надання медичної допомоги» – обговорення можливих ситуацій, коли потребується невідкладна медична допомога, «Миротворчі місії» – обговорення миротворчих місій, у яких приймали участь українські військові, переваги роботи у місії або в своїй частині, «Військові навчання» – обговорення важливості військових навчань, досвід, який вони надають, «Військова кар'єра» – обговорення власної кар'єри, «Військові операції» – обговорення досвіду участі у військових операціях, «Військовий патруль» – обговорення ситуації, яка сталася під час патрулювання, та типових проблем, «Конвой» – обговорення проблем, які можуть статися під час супроводження вантажів та шляхів їх вирішення.

На першому етапі роботи курсантам / військовослужбовцям надавалися навчальні матеріали (відео- або аудіофайли, текстові матеріали) за тематикою заняття та завдання до цих матеріалів, які необхідно було виконати в позааудиторний час (наприклад, опрацювати незнайому лексику, що зустрічається у навчальних матеріалах, надати відповіді на запитання, підготувати усне або письмове резюме до наданого матеріалу, виокремити цікаву або важливу інформацію і бути готовим поділитися нею в аудиторії, підготуватися до дискусії і т.ін.). Під час виконання домашнього завдання курсанти / військовослужбовці мали змогу дивитися відеофайли стільки раз, скільки необхідно певній особистості в залежності від потреб, вони могли робити нотатки з метою використання їх в якості опори для роботи в аудиторії. Завдяки технології перевернутого навчання курсанти / військовослужбовці мають можливість вивчити нові слова і фрази під час самостійної роботи і





таким чином підготуватися до дискусії в класі. Вони працюють в такому темпі, який є необхідний саме певному курсанту / військовослужбовцю для засвоєння нового матеріалу, що в свою чергу приносить задоволення від роботи. Працюючи таким чином у курсантів / військовослужбовців покращуються навички працювати самостійно та отримувати нові знання з мережі Інтернет.

На наступному етапі під час аудиторної роботи курсантів / військовослужбовців поділяли для роботи в пари або групи для виконання комунікативних завдань (наприклад, відповіді на запитання викладача, висловлювання власних думок, надання порад, вирішення проблемних ситуацій). Таким чином, всі курсанти / військовослужбовці були включені в процес говоріння і мали змогу удосконалювати свої мовленнєві навички за темою заняття. Викладач координував процес та надавав необхідну допомогу за потребою.

Після завершення серії занять учасники пройшли анкетування, що дало змогу оцінити ефективність завдань, труднощі під час опрацювання матеріалу і рівень активності курсантів та військовослужбовців. Анкета містила такі запитання, як: чи брали ви участь у заняттях з англійської мови із використанням перевернутого навчання? (варіанти відповідей «Так» і «Ні»); як часто на ваших заняттях (з інших дисциплін) застосовується цей підхід? (варіанти відповідей «Постійно», «Час від часу», «Дуже рідко», «Ніколи»); наскільки ефективним ви вважаєте цей метод у вивченні англійської мови? (варіанти відповідей «Дуже ефективний», «Скоріше ефективний», «Малоефективний», «Неефективний»); які переваги перевернутого навчання ви відчули? (Можна було обрати кілька варіантів «Покращення розмовних навичок», «Легше засвоювати нову лексику», «Розвиток навичок самостійної роботи», «Підвищення мотивації до навчання», інше); які труднощі ви відчули при використанні цього підходу? («Недостатньо часу для самостійної підготовки», «Складно зрозуміти матеріал без пояснення викладача», «Відсутність достатніх ресурсів (відео, статей тощо)», інше); що, на Вашу думку, можна покращити у використанні перевернутого навчання? («Більше інтерактивних матеріалів», «Покращення комунікації між курсантами та викладачами», «Чіткіші інструкції до самостійної підготовки», «Зменшення обсягу самостійної роботи»); чи хотіли б ви більше занять із використанням цього методу? («Так», «Ні», «Важко відповісти»).

Опитування курсантів ВВНЗ та військовослужбовців дозволило оцінити ефективність перевернутого навчання у вивченні англійської мови. Отже, всі 40 курсантів і військовослужбовців (100%) брали участь у заняттях з англійської мови із використанням перевернутого навчання. Вони зазначили, що ця технологія рідко застосовується на заняттях з інших дисциплін – 24 респонденти (60%) і час від часу застосовується – 16 респондентів (40%). Вважають цей метод у вивченні англійської мови дуже ефективним – 20 респондентів (50%); скоріше ефективним – 30 респондентів (12%); малоефективним – 4 респонденти (10%); неефективним – 4 респонденти (10%).



Щодо переваг перевернутого навчання у вивченні англійської мови, то 24 респонденти (60%) відзначили покращення розмовних навичок; 20 учасників опитування (50%) – легше засвоєння нової лексики; 18 респондентів (45%) – розвиток навичок самостійної роботи; 12 респондентів (30%) – підвищення мотивації до навчання; 6 респонденти (15%) обрали варіант «інше» (зазначили, що «Залежить від рівня підготовки»).

При використанні цієї технології респонденти відчули такі труднощі, як: недостатньо часу для самостійної підготовки – 12 учасників опитування (30%); складно зрозуміти матеріал без пояснення викладача – 6 осіб (15%); відсутність достатніх ресурсів (відео, статей тощо) – 10 респондентів (25%); інше (зазначено: «Потрібно більше практичних завдань») – 12 респондентів (30%).

Курсанти та військовослужбовці вважають, що при використанні перевернутого навчання у вивченні англійської мови слід покращити наступні аспекти: пропонувати більше інтерактивних матеріалів – 24 особи (60%); забезпечити покращення комунікації між курсантами та викладачами – 4 особи (10%); дати більш чіткі інструкції до самостійної підготовки – 4 респонденти (10%); зменшити обсяг самостійної роботи – 8 опитаних (20%).

Збільшити кількість занять за технологією перевернутого навчання запропонували – 26 респондентів (65%); вважають це не потрібним – 8 осіб (20%) і не визначились з відповіддю – 6 респондентів (15%).

Отже, більшість курсантів та військовослужбовців (80%) позитивно оцінюють перевернуте навчання, вважаючи його ефективним у покращенні мовленнєвих навичок. 50% респондентів визнали метод «дуже ефективним», а ще 30% – «скоріше ефективним». Водночас 10% учасників опитування вважають цей підхід неефективним і надають перевагу традиційним методам навчання.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що після впровадження перевернутого навчання у вивченні англійської мови в ВВНЗ відбулося значне покращення рівня засвоєння курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями базової лексики за тематикою курсу, що позитивно вплинуло на їхню загальну успішність. Крім того, курсанти та військовослужбовці продемонстрували високий рівень інтересу до нового підходу, що активізувало їхню пізнавальну діяльність, мотивацію, сприяло розвитку творчих здібностей, формуванню навичок самостійної роботи та ефективної взаємодії в групах.

За результатами анкетування можна зробити висновок, що перевернуте навчання у вивченні англійської мови курсантами ВВНЗ та військовослужбовцями загалом сприймається позитивно. На думку респондентів воно сприяє розвитку розмовних навичок, самостійної роботи та збагаченню лексичного запасу. Водночас деякі курсанти та військовослужбовці стикаються з труднощами, такими як нестача часу на самостійну підготовку, потреба у додаткових поясненнях та ресурсах. Для підвищення ефективності підходу необхідно удосконалити методичну підтримку та забезпечити доступ до якісних навчальних матеріалів.



Отже, перевернуте навчання є потужним інструментом для вдосконалення військової підготовки, оскільки забезпечує гнучкість, практичну спрямованість, індивідуальний підхід та високу мотивацію до навчання. Цей метод сприяє якісному формуванню навичок, необхідних для успішного виконання службових обов'язків у сучасних умовах.

Література:

1. Пилаєва Т. Інноваційні технології у вивченні англійської мови для військових потреб. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 71, Т. 2, С. 324-329.
2. Bauer-Ramazani Ch., Graney J. Marshall H., & Sabieh, Ch. Flipped Learning in TESOL: Definitions, Approaches and Implementation. 2016. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Flipped-Learning-in-TESOL%3A-Definitions%2C-Approaches%2C-Bauer-Ramazani-Graney/7197add1e15e0cf313a320c4f6fd5bc0cfd395f7> (дата звернення 01.03.2025).
3. Маркова О. В. «Перевернуте навчання» як один із методів покращення вивчення іноземної мови в сучасному економічному ВНЗ. *Стратегії міжкультурної комунікації в мовній освіті сучасного ВНЗ*: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ (15 березня 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 256–262.
4. Ребрій І. М. Сучасні методи навчання англійської мови для військових потреб. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2018. № 1. С. 180-184.
5. Озарко І. Мельник О. Перевернуте навчання як одна з дієвих освітніх технологій у підготовці студентів до ЄВІ з англійської мови онлайн. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С.113-120.
6. Karanicolas S., Snelling C. Making the transition: achieving content connectivity and student engagement through flexible learning tools. *Proceedings of the Distance Education Association of New Zealand (DEANZ) Conference. Wellington*. 2010. URL: <https://digital.library.adelaide.edu.au/items/511493a2-da23-4472-ac6c-6be46ab65464> (дата звернення 03.03.2025).
7. Рудинський В. Використання технологій змішаного навчання у ВВНЗ: особливості формування готовності майбутніх фахівців спеціального призначення до професійної діяльності. *Освітологічний дискурс*, 2024. № 1(44). С. 151-163.
8. Lesley University: An Introduction to Flipped Learning. URL: <https://lesley.edu/article/an-introduction-to-flipped-learning> (дата звернення 05.03.2025).
9. Fulton K. P. Time for learning: Top 10 reasons why flipping the classroom can change education. Corwin Press. 2014. 192 p.
10. Abeyseker L., Dawson P. Motivation and cognitive load in the flipped classroom: definition, rationale and a call for research. *Higher Education Research and Development*. 2015. Vol. 34(1), P. 1–14.
11. O'Flaherty J., Phillips C. The use of flipped classrooms in higher education: a scoping review. *The Internet and Higher Education*. 2015. Vol. 25, P. 85–95.
12. Anderson L. W., Krathwohl, D. R. A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives. New York: Longman. 2011. 348 p.
13. Чучмій І. І., Каричковська С. П., Мовчан Л. В. Перевернуте навчання у вивченні іноземної мови за професійним спрямуванням. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2020. Вип. 58. С.136-144.
14. Яблоков С. «Перевернуте» навчання англійської мови за професійним спрямуванням. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2021, № 6 (110). С.237-254.

**References:**

1. Pylaieva, T. (2024). Innovatsiini tekhnolohii u vyvchenni anhliiskoi movy dlia viiskovykh potreb [Innovative technologies in learning English for military needs]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues of the humanities*, 71, 324-329 [in Ukrainian].
2. Bauer-Ramazani, Ch., Graney, J. Marshall, H., & Sabieh, Ch. (2016). Flipped Learning in TESOL: Definitions, Approaches and Implementation, from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Flipped-Learning-in-TESOL%3A-Definitions%2C-Approaches%2C-Bauer-Ramazani-Graney/7197add1e15e0cf313a320c4f6fd5bc0cf395f7>
3. Markova, O. V. (2018). «Perevernute navchannia» yak odyz iz metodiv pokrashchennia vyvchennia inozemnoi movy v suchasnomu ekonomichnomu VNZ [«Flipped learning» as one of the methods of improving foreign language learning in a modern economic university]. *Zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf.: Stratehii mizhkulturnoi komunikatsii v movnii osviti suchasnoho VNZ – Strategies of intercultural communication in language education in a modern university*. (pp. 256–262) [in Ukrainian].
4. Rebriy, I. M. (2018). Suchasni metody navchannia anhliiskoi movy dlia viiskovykh potreb [Modern methods of teaching English for military needs]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho universytetu Povitrianykh Syl – Collection of scientific works of Kharkiv National University of the Air Force*, 1, 180-184 [in Ukrainian].
5. Ozarko, I. & Melnyk, O. (2021). Perevernute navchannia yak odna z diievykh osvitnikh tekhnolohii u pidhotovtsi studentiv do YEVI z anhliiskoi movy onlain [Flipped learning as one of the effective educational technologies in preparing students for the online English language proficiency test]. *Ukrayinskyi pedahohichnyi zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, 2, 113-120 [in Ukrainian].
6. Karanicolas, S., & Snelling, C. (2010). Making the transition: achieving content connectivity and student engagement through flexible learning tools. *Proceedings of the Distance Education Association of New Zealand (DEANZ) Conference*. Wellington, from: <https://digital.library.adelaide.edu.au/items/511493a2-da23-4472-acec-6be46ab65464>
7. Rudynskyi, V. (2024). Vykorystannia tekhnolohii zmishanoho navchannia u VVNZ: osoblyvosti hotovnosti maibutnikh fakhivtsiv spetsialnoho pryznachennia do profesiinoi diialnosti [The use of blended learning technologies in Higher Military Educational Institutions: peculiarities of development of readiness of future Special Forces specialists for professional activity]. *Osvitolohichnyi dyskurs – Educological Discourse*, 1(44), 151-163 [in Ukrainian].
8. Lesley University: An Introduction to Flipped Learning, from: <https://lesley.edu/article/an-introduction-to-flipped-learning>
9. Fulton, K. P. (2014). Time for learning: Top 10 reasons why flipping the classroom can change education. Corwin Press.
10. Abeyseker, L., & Dawson, P. (2015). Motivation and cognitive load in the flipped classroom: definition, rationale and a call for research. *Higher Education Research and Development*, 34(1), 1–14.
11. O’Flaherty, J., & Phillips, C. (2015). The use of flipped classrooms in higher education: a scoping review. *The Internet and Higher Education*, 25, 85–95.
12. Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2011). A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom’s Taxonomy of educational objectives. New York: Longman.
13. Chuchmii, I. I., Karychkovska, S. P., & Movchan, L. V. (2020). Perevernute navchannia u vyvchenni inozemnoi movy za profesiinym spriamuvanniam [Flipped learning in learning a foreign language for a professional purpose]. *Suchasni informatsiini tekhnolohiit ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern information technologies and innovative teaching methods in the training of specialists: methodology, theory, experience, problems*, 58, 136-144 [in Ukrainian].
14. Yablokov, S. (2021). «Perevernute» navchannia anhliiskoi movy za profesiinym spriamuvanniam [Flipped learning of English for a professional aims]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, 6 (110), 237-254 [in Ukrainian].





УДК 378.016:796.894

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1126-1136](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1126-1136)

Блавт Оксана Зіновіївна професор, доктор педагогічних наук, професор кафедри фізичного виховання, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел. (032) 276-43-80, <https://orcid.org/0000-0001-5526-9339>

Гуртова Тетяна Валентинівна, доцент, кандидат наук з фізичного виховання та спорту, старша викладачка кафедри фізичного виховання, спорту і здоров'я, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, тел. (032) 239-26-13, <https://orcid.org/0000-0002-0943-8389>

ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ІНКЛЮЗІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ-ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Анотація. Дослідження присвячено фізичному вихованню здобувачів вищої освіти ветеранів війни, як інструменту забезпечення їхньої інклюзії в процесі навчання. Актуальність дослідження обумовлено тим, що повномасштабне вторгнення суттєво збільшило кількість здобувачів вищої освіти ветеранів війни, що стало справжнім викликом для освітнього процесу. Досліджено, що в Україні досвід інклюзивного фізичного виховання у закладах вищої освіти практично відсутній, розвиток цього напрямку, як чинника здоров'язбереження та реабілітації осіб з інвалідністю нині є одним із пріоритетних завдань освітньої політики вищої школи. З'ясовано, що з позицій організації процесу інклюзивного фізичного виховання, акцент робиться на врахуванні детермінант і моделі інклюзивної освіти при використанні форм, засобів, методів фізичного виховання. З'ясовано, що у національно-державному вимірі актуалізація змісту інклюзивного фізичного виховання визначається викликами, зумовленими зростанням вимог до забезпечення ефективності освітньої галузі знань в аспекті здоров'язбереження нації. Вирішення питання відновлення втрачених внаслідок війни фізичних і психологічних здібностей здобувачів вищої освіти ветеранів війни в процесі навчання вбачаємо у розробленні й упровадженні у практику відповідних викликам часу підходів, що підсилюють практичний потенціал до організації і здійснення інклюзивного фізичного виховання. Проаналізовано потенціал фізичного виховання у здоров'язбереженні здобувачів вищої освіти ветеранів війни, зміст якого в сучасних умовах повинна ґрунтуватися на наукових знаннях щодо сучасних тенденцій наявних потреб та запитів тривалої ситуації військового стану, внаслідок російської агресії. Досліджено, що можливості фізичного виховання у забезпеченні освітньої інклюзії для здобувачів вищої освіти ветеранів війни



у закладах вищої освіти на основі принципів толерантності, неупередженості та недопущенності дискримінації у процесі їхнього фізичного виховання, відмови від освітньої сегрегації здобувачів вищої освіти ветеранів війни та лімітованості їхніх фізичних можливостей.

Ключові слова: інклюзія, фізичне виховання, здобувач вищої освіти ветеран війни, здоров'язбереження.

Blavt Oksana Zinoviivna Professor, Dr. (Pedagogic Sciences), Professor of the Department of Physical Education, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel. (032) 276-43-80, <https://orcid.org/0000-0001-5526-9339>

Gurtova Tetyana Valentynivna PhD (science in physical education and sport), senior lecturer of the department of department of physical education, sports and health, Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Z. Gzhitskyi, Lviv, tel. (032) 239-26-13, <https://orcid.org/0000-0002-0943-8389>

PHYSICAL EDUCATION AS A TOOL FOR EDUCATIONAL INCLUSION OF HIGHER EDUCATION APPLICANTS – WAR VETERANS

Abstract. The study is devoted to the physical education of higher education applicants – war veterans as a tool to ensure their inclusion in the learning process. The relevance of the study is due to the fact that the full-scale invasion has significantly increased the number of war veterans seeking higher education, which has become a real challenge for the educational process. It has been studied that in Ukraine there is practically no experience of inclusive physical education in higher education institutions, and the development of this area as a factor of health protection and rehabilitation of persons with disabilities is now one of the priorities of the educational policy of higher education. It has been found that from the standpoint of organizing the process of inclusive physical education, the emphasis is on taking into account the determinants and model of inclusive education when using forms, means, and methods of physical education. It has been found that in the national and state dimensions, the actualization of the content of inclusive physical education is determined by the challenges posed by the growing demands to ensure the effectiveness of the educational field of knowledge in terms of the nation's health. We see the solution to the issue of restoring the physical and psychological abilities of higher education students and war veterans lost as a result of the war in the learning process in the development and implementation of approaches that meet the challenges of the time and enhance the practical potential for organizing and implementing inclusive physical education. The potential of physical education in the health of higher education students of war veterans is analyzed, the content of



which in modern conditions should be based on scientific knowledge of current trends in the existing needs and demands of the ongoing martial law situation as a result of Russian aggression. It is investigated that the possibilities of physical education in ensuring educational inclusion for war veterans in higher education institutions are based on the principles of tolerance, impartiality, and non-discrimination in the process of their physical education, the rejection of educational segregation of war veterans, and the limited physical capabilities of war veterans.

Keywords: inclusion, physical education, higher education student, war veteran, health protection.

Постановка проблеми. Вторгнення рф в Україну посилили увагу до на глобальному рівні низку важливих питань у галузі вищої освіти. Зокрема забезпечення якості освітнього процесу для здобувачів вищої освіти ветеранів війни, що пов'язано із цілою низкою проблем, які загострилися в умовах дії воєнного стану. З огляду на розвиток подій щодо тривалості військової агресії рф, чисельність таких осіб, зростатиме.

Забезпечення можливості здобувачам вищої освіти ветеранам війни отримати якісну освіту відповідно до їхніх особливостей, потреб і можливостей є одним із ключових пріоритетів сучасної соціальної та освітньої політики України [2]. Відповідно перед вищою школою, як соціальним інститутом, повстає завдання створити максимально можливі сприятливі умови для реалізації процесу відновлення ушкоджених функцій у здобувачів вищої освіти ветеранів війни.

Проте постає проблема їхньої фізичної та психологічної реабілітації у середовищі вищої школи. Основним механізмом реалізації цього процесу у закладах вищої освіти є інклюзія. Саме інклюзія нині забезпечує можливість отримання якісних освітніх знань та передбачає розв'язання науково-практичної проблеми подолання розладів здоров'я у здобувачів вищої освіти. У якості дійового інструменту реалізації зазначеного розглядають [1, 5] інклюзивне фізичного виховання.

Роль і місце фізичного виховання у процесі інклюзивної освіти з огляду на перманентне збільшення здобувачів вищої освіти ветеранів війни нині набуває особливої ваги, що додатково актуалізує зазначену проблему у зв'язку з тривалими бойовими діями на території України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження доводять [6, 8], що фізичне виховання може стати ефективним інструментом освітньої інклюзії для здобувачів вищої освіти з точки зору позитивного впливу на якість життя, а також їхнього функціонального стану. При цьому, орієнтири процесу покращання стану їхнього здоров'я розглянуто [6, 9] з позицій організації цього процесу, в якому акцент робиться на врахуванні детермінант і моделі інклюзивної освіти при використанні форм, засобів, методів фізичного виховання.



Науковці єдині у думці [1, 2, 7], що нині інклюзивне фізичне виховання в системі освіти є однією із важливих структурних складових основ реалізації інклюзивного процесу у вищій школі. Беззаперечно визначено [3, 9], що заняття із фізичного виховання сприяють зміцненню здоров'я, покращенню фізичної і розумової працездатності та психологічного стану [4, 10]. Поміж тим, у літературі доволі обмежено обговорюється питання як реалізувати інклюзивне фізичного виховання з максимальною ефективністю для здобувачів вищої освіти ветеранів війни.

Визначена [2] необхідність подолання очевидних суперечностей, які вимагають ефективного і швидкого вирішення щодо забезпечення якісного інклюзивного фізичного виховання, зважаючи на стрімке зростання чисельності здобувачів вищої освіти ветеранів війни з моменту повномасштабного вторгнення росії на територію України та тривалість бойових дій. Тут відзначаємо практично повну відсутність досліджень і рекомендацій щодо інклюзивної моделі фізичного виховання для здобувачів вищої освіти ветеранів війни внаслідок війни внаслідок війни у закладах вищої освіти, а значить нагальну потребу у вирішенні цього завдання.

Мета статті – виявлення потенцій фізичного виховання у забезпеченні освітньої інклюзії для здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Не викликає сумнівів, що молоді люди без освіти не зможуть претендувати на нормальне майбутнє. Успіх нашої Країни безпосередньо залежить від рівня освіти населення. Передовсім згідно положенням нормативних документів (Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання»), здобувачам вищої освіти ветеранів війни має бути забезпечено доступ до вищої освіти й умов для її здобуття як результату соціально-політичних змін, антидискримінаційних суспільних рухів і трансформацій традиційних поглядів на освіту соціально вразливих і *незахищених верств суспільства*.

Нині перед вітчизняною освітньою спільнотою стоять нові виклики: забезпечення повноцінної можливості отримання вищої освіти особам, постраждалим від війни а передовсім, які набули статусу осіб ветеранів війни. Україна зобов'язалась узгодити нормативну базу у відповідності класичних нормативних положень з прав людини відповідно до «Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод», яку ратифіковано у 1997 р. На даний момент сфера освітньої інклюзії в Українській державі розвиваються відповідно до потреб сучасного суспільства. В основі цього процесу національне відродження, демократичність, гуманізм, відкритість до засвоєння прогресивних здобутків світової теорії та практики.

Не можна погодитися [3], що нині в українському суспільстві утвердилось розуміння необхідності розвитку інклюзивних практик в освіті. Трансформація соціальних процесів із «радянської» в національну, деполітизовану



та деідеологізовану відбувається в Україні поступово, але неухильно зумовлюють поступальний розвиток цих процесів у сучасний стан і перспективні напрями модернізації відповідно до європейських і світових стандартів.

Сьогоденна модернізація парадигми вітчизняної освітньої інклюзії передбачає імплантацію базових цінностей інклюзії, що реалізуються у багатьох зарубіжних країнах уже тривалий час. Таке, згідно інформації [8, 9], передбачає: ліквідацію ізольованості будь-яких категорій здобувачів вищої освіти, використовуючи потенціал наявного міцного зв'язку їх фізичного та соціального, інтелектуального, духовного розвитку, а відтак – можливостей закладу вищої освіти у забезпеченні повноцінної теперішньої й подальшої життєдіяльності здобувачів вищої освіти ветеранів війни.

Насамперед зазначимо, що виклики, пов'язані із ефективністю освітньої інклюзії, які постали перед системою освіти України, є тотожними до європейських систем. Відтак, вважаємо необхідним систематизацію та забезпечення імплементації закордонного досвіду інклюзивного фізичного виховання, який має доволі потужну історію. Вважаємо, що такий підхід представляє собою креативне поєднання ключових компонентів корекційного розвитку та взаємодію учасників освітнього процесу (педагогів та здобувачів вищої освіти ветеранів війни) у ході фізичного виховання, скерованого на подолання впливу наслідків війни.

Підтримка навчання у закладах вищої освіти здобувачів вищої освіти ветеранів війни існує в усіх розвинених країнах світу. Створюються так звані безбар'єрні університетські містечка з відповідними корпусами, гуртожитками, іншими приміщеннями, де такі студенти отримують технічні засоби навчання, допомогу психологів, фізичних реабілітологів, соціальних працівників тощо.

У сучасній вищій школі України інститут інклюзивного середовища розглядається як важливий компонент освітнього процесу, що забезпечує можливість для досягнення освітніх і професійних цілей здобувачів вищої освіти [1]. Беззаперечно, що у кожного такого здобувача вищої освіти є певні особливості та обмеження, що ускладнюють навчання. Визначена проблема розглядається в загальнодержавному контексті, оскільки воно стосується категорії громадян, які в майбутньому мають скласти основу продуктивних сил суспільства. Що вимагає забезпечення їм якісної освіти відповідно до особливостей, потреб і можливостей. Ми підтримуємо позицію [2], що для роботи зі здобувачами вищої освіти ветеранами війни необхідно впроваджувати у навчально-виховний процес спеціальні методи, педагогічні технології та адаптаційні технічні засоби.

Оскільки в Україні досвід інклюзивних практик для здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти практично відсутній, вважаємо розвиток їхнього фізичного виховання повинен бути одним із пріоритетних в освітній політиці вищої школи. При цьому, найважливішим



завданням є забезпечення високого рівня здоров'я, працездатності, функціональних можливостей і фізичної підготовленості здобувачів вищої освіти ветеранів війни. Себто, вважаймо, що це інклюзивна програма, орієнтована на філософію того, що кожен здобувач вищої освіти, який є ветераном війни, із фізичними чи психологічними захворюваннями, без винятку отримує якісне фізичне виховання.

Відтак, зусилля слід спрямувати на обґрунтування і створення ефективних технологій фізичного виховання, організованого на основі сучасних загальнонаукових і спеціальних технологій теорії, методики і практики фізичної культури які б забезпечували високий рівень фізичної активності, подолання розладів здоров'я у здобувачів вищої освіти ветеранів війни як суб'єктів освітнього процесу, оптимізації адаптації в середовищі навчального закладу та досягненню прогнозованих результатів у ході здобуття ними вищої освіти.

Інклюзивне фізичне виховання є відносно новим напрямом у вітчизняній системі освіти і науки, що вивчає аспекти фізичного виховання осіб з інвалідністю й пов'язаних з ними обмежень фізичних можливостей. За визначенням [8], основна мета інклюзивного фізичного виховання полягає у формуванні і розвитку рухової активності, фізичних і психологічних здібностей, що забезпечують пристосовування осіб з інвалідністю до свого стану здоров'я, навколишнього середовища, суспільства і різних видів діяльності.

В основі наших пропозицій – нерозривний взаємозв'язок процесу навчання та фізичного виховання. Вважаємо, що саме викладачі повинні забезпечити інклюзивне фізичне виховання для здобувачів вищої освіти ветеранів війни з найменшими обмеженнями. *Передовий закордонний досвід [6, 10] переконує у тому, що фізичне виховання не є прерогативою тільки здорових здобувачів вищої освіти, і що здобувачі навіть з такими важкими вадами як сліпота, пошкодження хребта і спинного мозку, церебральний параліч тощо можуть бути активними учасниками фізичного виховання.*

Конструктивний аналіз практик інклюзивного фізичного виховання здобувачів вищої освіти ветеранів війни у провідних зарубіжних країнах світу, засвідчив з одного боку наявність безлічі моделей, типів інклюзивних процесів, які різняться за цілями й функціями, а з іншого відмінностями національних інтересів, що їх відстоюють окремі держави.

Відтак, у ЄС та у розвинених країнах світу інклюзивне фізичного виховання розглядається як інструмент надання соціальний «вихід», покращання фізичних навичок та засіб усунення наявних відхилень у стані їхнього здоров'я [5-7]. Ми зробили спробу виокремити зміст і завдання інклюзивного фізичного виховання у закладах вищої освіти у розвинених країнах світу, яка реалізується відповідно до кількох вимірів:

– соціальний: доступність ресурсів фізичного виховання у закладах вищої освіти, що забезпечують реалізацію інклюзії;



– особистісний: особистий розвиток, освоєння нових знань, формування і розвиток умінь і навичок фізичного виховання;

– когнітивний: формування розуміння специфіки процесу фізичного виховання, пошук та використання різноманітних шляхів і засобів фізичного виховання на практиці, визначення цілей і внесення коректив у процес інклюзивного фізичного виховання.

Загалом, детально не розглядаючи це питання, оскільки воно не є предметом нашого дослідження, визначна особливість інклюзивного фізичного виховання зарубіжних країн полягає в її динамічності, тому що спостерігається постійна адаптація умов навчання до індивідуальних особливостей кожного учасника освітнього процесу.

Отож на підставі здійсненого наукового пошуку зарубіжного та українського досвіду реалізації освітньої інклюзії у процесі фізичного виховання у закладах вищої освіти, зроблено спробу виокремити шляхи та напрями імплантації прогресивних ідей, які стануть корисними у цьому процесі.

Тож, українська практика освітньої інклюзії насамперед вимагає підготовки фахівців інклюзивного фізичного виховання, які повною мірою володіють інклюзивною компетентністю, і яка нині належить до нових напрямів професійної підготовки. У той же час у світі та ЄС накопичено чималий досвід у цій галузі знань, які можуть стати у нагоді задля вирішення проблеми формування висококваліфікованих педагогічних кадрів нової генерації, здатних діяти на рівні вимог міжнародних професійних стандартів, які мають бути заздалегідь підготовлені саме до роботи з особами ветеранів війни та застосуванні сучасних і дієвих педагогічних технологій фізичного виховання.

Як було з'ясовано, інклюзивне фізичного виховання у Європейській та світовій системі освіти є звичайною практикою. Актуальним питанням вітчизняної системи освіти є оновлення змісту методик у сфері інклюзивного фізичного виховання та підготовки викладачів до майбутньої педагогічної діяльності в умовах інклюзивного навчання на всіх щаблях освіти й виховання. При цьому, провідним завданням стає пропаганда здоров'я та здорового способу життя, що спирається на загальні практики фізичного виховання.

Заслуговує на увагу зарубіжний досвід висвітлення у соціальних мережах, ЗМІ провідних інклюзивних цінностей: повага до особистості – визначальний орієнтир реалізації освітньої політики; визнання рівності у забезпеченні прав здобувачів вищої освіти ветеранів війни не лише на освіту, а й успішну реалізацію в усіх вимірах в освітньому середовищі, саморозвиток, самореалізацію. Натомість в Україні панують стереотипи і недостатня поінформованість щодо сутності освітньої інклюзії та забезпечення цього процесу інструментами інклюзивного фізичного виховання, слабе висвітлення цього питання у вітчизняному інформаційному просторі. Відсутність інформації про вплив та значення інклюзивного фізичного виховання у



освітній інклюзії перешкоджає виникненню зацікавленості в їх розвитку з боку освітньої громадськості.

Таким чином, необхідна пропагандистська робота із формування інформації щодо інклюзивного фізичного виховання, як визначальної можливості забезпечення якісної освітньої інклюзії здобувачів вищої освіти ветеранів війни в освітньому середовищі вищої школи.

Вкрай важливим є розвиток мотивації до занять із фізичного виховання здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти. На відміну від ЄС та провідних країн світу, в Україні не працюють інститути залучення таких здобувачів вищої освіти до систематичних занять із фізичного виховання як засобу їхньої освітньої інклюзії.

Натомість реалізація інклюзії у фізичному вихованні вимагає набуття навичок ефективних комунікацій із здобувачами вищої освіти ветеранів війни, вивчення мотиваційних технік, цілеспрямованої просвітньо-інформаційної роботи та висвітлення міжнародного та вітчизняного досвіду й здобутків задля розвитку у здобувачів вищої освіти ветеранів війни потреби у фізичному самовдосконаленні, а, відтак, занять із фізичного виховання.

У цьому сенсі важливим є активізація та координованість дій освітньої спільноти, ініціювання й здійснення проєктів, у тому числі у партнерстві із зарубіжними закладами вищої освіти, спрямованих на забезпечення належного рівня інклюзивного фізичного виховання, як засобу освітньої інклюзії здобувачів вищої освіти ветеранів війни.

Здійснення емпіричних досліджень у галузі інклюзивного фізичного виховання та впровадження результатів досліджень у практику, поєднання теоретичного та практичного, їх спрямованість на досягнення визначених стандартів інклюзивного фізичного виховання здобувачів вищої освіти ветеранів війни що у зарубіжних країнах на дуже високому рівні.

Наука, досвід і практика передових країн ЄС та світу підтверджує, що розвитком нових і вдосконалених технологій фізичного виховання постійно створюються нові програми (додатки), надаючи новітні методики фізичного виховання покращення фізичного розвитку та усунення вад у стані здоров'я. Серед структурних інновацій – створення центрів фізкультурно-спортивної спрямованості для здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти за зразком західноєвропейських.

Не викликає сумніву, що брак рухів протягом дня та постійне сидіння викликають тривожність та депресію, а фізична активність, навпаки, забезпечує позитивні емоції. Дійовим механізмом збереження і зміцнення психологічного стану здобувачів вищої освіти ветеранів війни – є створення належних педагогічних умов реалізації їхнього фізичного виховання у ході навчання з метою поширення кращої інклюзивної освітньої практики. Останні обумовлені необхідністю забезпечення повної реалізації їхнього фізичного розвитку в ході навчального процесу, як чинника регулювання психологічного стану.



Тож, організація інклюзивного фізичного вихованням зумовлена важливістю і необхідністю проведення заходів для створення найбільш сприятливих умов покращання психологічного стану здобувачів вищої освіти ветеранів війни. Це забезпечується шляхом нівелювання впливу стихійних переживань в умовах воєнного стану задля протидії викликам, які неминуче трапляються з огляду на ситуацію війни.

Таким чином, у підсумку зазначимо, фізичне виховання у забезпеченні освітньої інклюзії для здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти розглядаємо як реабілітаційно-коригувальний процес, основи якого пов'язані з такими, що визначені інклюзивною освітою. Зміст пропонуваної моделі, його основа – форми, засоби і методи фізичного виховання, передусім такі, що використовує інклюзивне фізичне виховання. Наявний стан розробленості означеного змісту на сучасному етапі є відмінним від необхідного, а дослідження відзначаються поодиноким характером та фрагментарністю. Це зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у зазначеному напрямі, зокрема шляхом розроблення (модернізації) інноваційних практик педагогічного змісту, фізичної терапії та технологій інклюзивного фізичного виховання.

Висновки. На даний момент в Україні, зважаючи на перманентне зростання здобувачів вищої освіти ветеранів війни в суспільстві в зв'язку з тривалими бойовими діями, особлива увага приділяється можливостям освітньої інклюзії задля забезпечення таким здобувачам повноцінної освіти, індивідуалізованого, доступного, засноване на потребах і можливостях, спрямоване на максимальну їх самореалізацію в термін навчання. Такий підхід представляє собою креативне поєднання ключових компонентів корекційного розвитку та взаємодію учасників освітнього процесу (педагогів та здобувачів вищої освіти ветеранів війни у ході інклюзивного фізичного виховання, скерованого на подолання впливу наслідків війни задля усунення порушень у стані їхнього фізичного та психічного здоров'я.

У контексті євроінтеграції, наближаючись до європейського простору, базуючись на вітчизняних традиціях та надбаннях, передбачається вибудувати національну стратегію розвитку інклюзивного фізичного виховання в контексті загальних підходів світової освітньої спільноти, які визначаються глобальними трансформаціями у цій сфері.

Тож, ми розглядаємо можливості фізичного виховання у забезпеченні освітньої інклюзії для здобувачів вищої освіти ветеранів війни у закладах вищої освіти на основі принципів толерантності, неупередженості та недопущеності дискримінації у процесі їхнього фізичного виховання, відмови від освітньої сегрегації здобувачів вищої освіти ветеранів війни та лімітованості їхніх фізичних можливостей.

Перспективи подальших досліджень передбачають побудову моделі інклюзивного фізичного виховання здобувачів вищої освіти внаслідок війни.

**Література:**

1. Блавт, О., Герасименко, О., Гуртова, Т. Основні напрями у реалізації фізичного виховання здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2024. 12(7), 7-13. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i7-001>
2. Блавт О.З., Козіброда Л.В. Розвиток інклюзивного фізичного виховання у закладах вищої освіти України у сучасному вимірі. *Педагогічна Академія: наукові записки*, 2024. № 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857781>
3. Гук А., Боднар І. Основні проблеми інклюзивного фізичного виховання дітей з особливими потребами. *Педагогічні науки*, 2022. № 79. С. 7–15. <https://doi.org/10.33989/2524-2474.2022.79.264512>
4. Гуртова, Т., Незгода, С. Педагогічні основи корекції ментального здоров'я здобувачів вищої освіти у процесі фізичного виховання в умовах воєнного стану. *Освіта. Інноватика. Практика*, 2023. № 11(4), 20-25. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol11i4-003>
5. Celestino T., Ribeiro E., Morgado E. G., Leonido L., Pereira A. Representations of physical teachers' teachers of their training to promote inclusion of students with disabilities. *Education Sciences*, 2024. Vol. 14(1). P. 49. <https://doi.org/10.3390/educsci14010049>
6. Grenier M., Patey M.J., Grenier–Burtis M. Educating students with severe disabilities through an inclusive pedagogy in physical education. *Sport. Education and Society*, 2022. Vol. 6. P. 1–15. <https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2084064>
7. Goodwin D.L., Watkinson E.J. Inclusive Physical Education from the Perspective of Students with Physical Disabilities. *Adapted physical activity quarterly*, 2020. Vol. 17(2), 144–160. <https://doi.org/10.1123/apaq.17.2.14>
8. Kuntjoro B.F.T., Soegiyanto S., Setijono, H., Suhiharto S. Inclusion of students with disability in physical education: analysis of trends and best practices. *AJPESH*, 2022. Vol. 2(2). S. 88–94.
9. Nilholm C. Research about inclusive education in 2020 – How can we improve our theories in order to change practice? *European Journal of Special Needs Education*, 2020. Vol. 36(3), 358–370. <https://doi.org/10.1080/08856257.2020.1754547>
10. Page A., Anderson J., Charteris J. Including students with disabilities in innovative learning environments: a model for inclusive practices. *International Journal of Inclusive Education*, 2023. Vol. 27. No. 14. P. 1696–171. <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1916105>

References

1. Blavt, O., Herasymenko, O., & Hurtova, T. (2024). Osnovni napriamy u realizatsii fizychnoho vykhovannia zdobuvachiv vyshchoi osvity v umovakh voiennoho stanu [The main directions in the implementation of physical education of students under the conditions of martial state]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka – Education. Innovation. Practice*. Vyp. 12, No 7. S. 7–13. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol12i7-001> [in Ukrainian].
2. Blavt, O Z., & Kozibroda, L. V. (2024). Rozvytok inkliuzyvnoho fizychnoho vykhovannia u zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy u suchasnomu vymiri [Development of inclusive physical education in higher education institutions of Ukraine in a modern dimension]. *Pedahohichna Akademiia: naukovy zapysky*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857781> [in Ukrainian].
3. Hook, A., & Bodnar, I. (2022). Osnovni problemy inkliuzyvnoho fizychnoho vykhovannia ditei z osoblyvymy potrebamy [Main problems of inclusive physical education of children with special needs]. *Pedahohichni nauky*. Vyp. 79. S. 7–15. <https://doi.org/10.33989/2524-2474.2022.79.264512> [in Ukrainian].
4. Gurtova, T., & Nezhoda, S. (2022). Pedahohichni osnovy korektsii mentalnoho zdorovia zdobuvachiv vyshchoi osvity u protsesi fizychnoho vykhovannia v umovakh voiennoho stanu [Pedagogical fundamentals correction of the mental health of higher education students in the process of physical education under the conditions of martial state]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*. Vyp. 11(4). S. 20–25. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol11i4-003> [in Ukrainian].



5. Celestino, T., Ribeiro, E., Morgado, E.G., Leonido, L., & Pereira, A. (2024). Representations of physical teachers' teachers of their training to promote inclusion of students with disabilities. *Education Sciences*. Vol. 14(1). P. 49. <https://doi.org/10.3390/educsci14010049>
6. Grenier, M., Patey, M.J., Grenier-Burtis, M. (2022). Educating students with severe disabilities through an inclusive pedagogy in physical education. *Sport. Education and Society*. Vol. 6. <https://doi.org/10.1080/13573322.2022.2084064>
7. Goodwin, D.L., & Watkinson, E.J. (2020). Inclusive Physical Education from the Perspective of Students with Physical Disabilities. *Adapted physical activity quarterly*. Vol. 17(2). S. 144–160. <https://doi.org/10.1123/apaq.17.2.14>
8. Kuntjoro, B.F.T., Soegiyanto, S., Setijono, H., & Suhiharto, S. (2022). Inclusion of students with disability in physical education: analysis of trends and best practices. *AJPESH*. Vol. 2(2). S. 88–94.
9. Nilholm, C. (2020). Research about inclusive education in 2020 – How can we improve our theories in order to change practice? *European Journal of Special Needs Education*. Vol. 36(3), 358–370. <https://doi.org/10.1080/08856257.2020.1754547>
10. Page, A., Anderson, J., & Charteris, J. (2023). Including students with disabilities in innovative learning environments: a model for inclusive practices. *International Journal of Inclusive Education*. Vol. 27. No. 14. P. 1696–171. <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1916105>



УДК. 796.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1137-1144](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1137-1144)

Брюханова Тетяна Сергіївна викладач кафедри фізичного виховання і спорту, Донбаська державна машинобудівна академія, м.Краматорськ, тел (066) 280-89-58, <https://orcid.org/0000-0001-6561-2575>

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В СПОРТИВНИХ ВИДАХ ЄДИНОБОРСТВ

Анотація. Прагнення до фізичної досконалості та атмосфера змагань вимагають від борця граничної напруги фізичних сил, високого ступеня духовної та психологічної мобілізації. Тому індивідуальні психологічні особливості спортсмена, його психічні стани, інтелектуальні та пізнавальні здібності мають особливе значення. Психологічна підготовка – це система психолого-педагогічних впливів, що застосовуються з метою формування та вдосконалення у спортсмена властивостей та якостей особистості, необхідних для успішності спортивної діяльності. У статті розглядається психологічна підготовка спортсменів у різних видах єдиноборств, яка, поряд із технічною, фізіологічною та тактичною підготовкою, є однією з найважливіших умов функціональної підготовки спортсмена до успішного проходження змагань. Об'єктом такої підготовки завжди є особистість спортсмена з властивими їй індивідуальними особливостями та типовими рисами. Також аналізується значення психологічної підготовки спортсменів єдиноборств для розвитку сили, швидкості реакції, сили та витривалості та, в результаті, перемоги у поєдинку. Як правило, під терміном «психологічна підготовка» тренери та спортсмени мають на увазі розвиток здатності долати почуття страху та невпевненості на змаганнях. Це є одним із основних завдань психологічної підготовки спортсмена, але не слід забувати і про два інші важливі розділи психологічної підготовки — морально-етичний та вольовий. Розглядаючи психологію, як дієвий засіб у спортивній педагогіці, слід мати уявлення про склад тих функціональних якостей, які визначають особливості тих чи інших розумових і рухових дій, що реалізуються в процесі адаптації людини до середовища, що впливає на нього. Психологічна підготовка сприяє максимальному використанню потенційних можливостей спортсмена, підвищення ефективності та надійності його змагальної діяльності. Результативність та надійність змагальної діяльності спортсмена визначається не лише його різнобічною підготовленістю, а й готовністю до конкретного змагання. Готовність спортсмена слід розуміти як високий рівень розвитку функціональних систем організму, регуляторних функцій психіки, фізичних та рухових якостей, які забезпечують специфічну рухову діяльність.



Ключові слова: психологічна підготовка, єдиноборства, спорт, тренувальний процес, змагання, фізичні якості, психічні якості.

Bryukhanova Tatiana Serhiyivna Teacher of the Department of Physical Education and Sports, Donbas State Machine Building Academy, Kramatorsk, tel.: (066) 280-89-58, <https://orcid.org/0000-0001-6561-2575>

PSYCHOLOGICAL TRAINING IN MARTIAL ARTS SPORTS

Abstract The desire for physical perfection and the atmosphere of competitions require from the wrestler the maximum tension of physical forces, a high degree of spiritual and psychological mobilization. Therefore, the individual psychological characteristics of the athlete, his mental states, intellectual and cognitive abilities are of particular importance. Psychological training is a system of psychological and pedagogical influences used to form and improve the athlete's personal qualities and traits necessary for the success of sports activities. The article examines the psychological preparation of athletes in various types of martial arts, which, along with technical, physiological and tactical preparation, is one of the most important conditions for the athlete's functional preparation for successful competition. The object of such training is always the athlete's personality with its inherent individual characteristics and typical traits, and the importance of psychological training of martial arts athletes for the development of strength, reaction speed, power and endurance and, as a result, victory in a duel is also analyzed. Typically, by the term "psychological preparation" coaches and athletes mean the development of the ability to overcome feelings of fear and insecurity during competitions. This is one of the main tasks of an athlete's psychological preparation, but we should not forget about two other important sections of psychological preparation - moral and ethical and volitional. Considering psychology as an effective tool in sports pedagogy, one should have an idea of the composition of those functional qualities that determine the features of certain mental and motor actions that are implemented in the process of a person's adaptation to the environment that affects him. Psychological preparation contributes to the maximum use of the athlete's potential, increasing the efficiency and reliability of his competitive activity. The efficiency and reliability of an athlete's competitive activity is determined not only by his versatile preparedness, but also by his readiness for a specific competition. The readiness of an athlete should be understood as a high level of development of the functional systems of the body, regulatory functions of the psyche, physical and motor qualities that provide specific motor activity.

Keywords: psychological preparation, martial arts, sport, training process, competition, physical qualities, mental qualities.





Постановка проблеми. Розглядаючи процес підготовки борців з погляду як теорії та методики фізичного виховання і спорту, як педагогічної науки, а також психології та соціології, можна назвати, що: по-перше, сама еволюція розвитку людини пов'язані з його фізичною досконалістю; по-друге, сутність будь-якої молодшої людини і спортсмена зокрема, полягає у прагненні досягти гармонійного поєднання фізичних та розумових якостей, у його гармонії з прекрасним – гармонії тіла та духу, що неможливо домогтися без фізичної культури і спорту. Актуальність дослідження психологічної підготовки борців полягає в тому, що постійно змінюються правила змагань, змінюються вагові категорії, регламент проведення сутичок та змагальна діяльність. Змінюється також і процес психологічної підготовки борців. У зв'язку з цим актуалізується проблема щодо забезпечення навчально-тренувального та змагального процесу психологічної підготовки борців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз науково-методичної літератури, та педагогічного спостереження дозволяє зробити висновок, що проблема психологічної підготовки у спортивних видах єдиноборства є актуальною, вимагає подальшого вивчення та виявлення ефективних засобів та методів розвитку психологічної готовності спортсменів на різних етапах багаторічного спортивного удосконалення. Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у вивченні та аналізі різних видів підготовки у боротьбі в контексті багаторічного спортивного удосконалення, сюди також входить: планування навантажень змагального характеру (А. Д. Суханов); збереження максимальної працездатності в дні змагань (В. Н. Платонов); психофізіологічний стан та мотивація борців (Г. В. Коробейніков, Л. Г. Коробейнікова, О. В. Борисова, О. К. Дудник, О. В. Воронцов), та багато інших науковців.

Мета статті - довести, що від психологічного стану спортсмена може багато в чому залежати досягнення високих результатів. Є багато прикладів, коли більш сильний у фізичному, технічному і тактичному відношенні борець програвав, менш підготовленому борцю, але який проявляв більшу волю до перемоги, стійкість і велику енергію. Значення психічних функцій і якостей особистості виключно велике при оволодінні технікою, тактикою і розвитку фізичних якостей. Високорозвинуті вольові якості, мислення, пам'ять, увага, спостережливість і рухова чутливість необхідні для оволодіння різними сторонами спортивної підготовки.

Виклад основного матеріалу.

В історії спорту багато прикладів того, як психологія ставала прямою серед наук при досягненні спортсменами вершин спортивної слави саме тоді, коли вона тісно зливалася з педагогічною практикою у спорті, коли на довгому та важкому шляху підкорення цих вершин тренер і спортсмен або самостійно, або за допомогою професійного психолога використовували широкий арсенал методів зміни свідомості та підсвідомості.



Перед спортсменом, його тренером стоїть одне з найсерйозніших завдань, а саме зберегти та покращити спортивні якості. Проблема полягає в тому, що у спортсмена протягом життя можуть бути кризові періоди, за яких зникає мотивація; невпевненість внаслідок негативних ситуацій (програш, травма, тощо). Щоб зберегти стан бойової готовності до змагальної діяльності, повагу до своєї праці, а також може не вистачити моральної підтримки близьких, професійних порад тренера, виникає потреба у висококваліфікованій психологічній підготовці спортсменів.

Психологічна підготовка допомагає створювати психічний стан, що сприяє найбільшому використанню фізичної, технічної, техніко-тактичної підготовленості при надмірному протистоянні факторам, що збивають: невпевненості у своїх силах, страху перед поразкою, перезбудження, апатії тощо. Також важливим у психологічній підготовці буде процес формування у спортсмена «духу переможця», непохитної впевненості у своїх силах [9].

Сучасний рівень розвитку єдиноборств і вимоги, які пред'являються особистості спортсменів, вимагають максимальної мобілізації їх фізичних і психічних сил, тобто комплексної психологічної підготовки успішного виступи на змаганнях.

Єдиноборства є потужним засобом навчання навичкам самооборони та комплексного розвитку найважливіших фізичних якостей: сили, швидкості, спритності, координації, швидкості реакції. З психологічної точки зору єдиноборства сприяють набуттю особистістю впевненості у собі, розвитку вимогливості, терпіння, сміливості, ініціативності, уважності та нестандартного мислення. Як бачимо, фізичне та психічне в особистості спортсмена нерозривно пов'язані, причому психічне сприяє розвитку та прояву фізичного, є базою для його формування. Таке діалектичне розуміння взаємозв'язку двох цих процесів націлює тренерів на постійне вдосконалення психологічних функцій та якостей спортсменів єдиноборств.

Актуальність обраної теми даного матеріалу полягає у постійно існуючій у спорті необхідності розвитку психологічних компетенцій борців, за допомогою яких досягається максимально ефективний емоційний стан та висока результативність спортсмена. Як зазначали спортивні психологи – М. О. Мосьпан, О. Р. Гринь, Ю. В. Каргіна, та інші.

Психологічна підготовка повинна починатися на початковому етапі занять спортом. Подальше спортивне вдосконалення здійснюватиметься на створеній раніше у психолога психологічній основі. Психологічна підготовка актуальна для спортсменів на всіх стадіях тренувального процесу. Зміст конкретних засобів та методів, що застосовуються у процесі психологічної підготовки спортсменів, використано у наукових працях [1- 7]: Аналіз літератури, присвячених вивченню цієї проблеми, дозволяє виділити ключові завдання психологічної підготовки для успішного оволодіння технічними прийомами спортсменами єдиноборств:

- підвищення стресостійкості та розвиток психологічних якостей борця;



- формування раціональної установки на самообілізацію та націленість на результат (перемогу);
- формування навичок входження до «оптимального стану бойової готовності» [10];
- навчання навичкам психорегуляції емоційних станів з метою відновлення працездатності в ході поєдинку;
- корекція ставлення до процесу змагання: відмова від його сприйняття як стресового фактора та розвиток позитивної позиції.

Зазначений перелік завдань зумовлений постійним підвищенням обсягу та інтенсивності тренувальних навантажень, складністю комплексних завдань, посиленням психологічного навантаження на всі системи організму спортсмена-єдиноборця. Він реалізується на тренуваннях і на змаганнях, коли борцю доводиться долати постійні труднощі. Подолаючи максимальне м'язове зусилля, стомлення у процесі боротьби, борець виявляє вольові зусилля, з урахуванням яких розвиваються вольові якості залежно від труднощів. Особливо це значуще для юніорів, які не мають ще повною мірою розвинених морально-психічних якостей, які не мають прийомів саморегуляції, настільки необхідних при єдиноборствах.

Для ефективного вирішення зазначених завдань важливо навчити спортсменів самостійної актуалізації їх прихованих психологічних резервів, використання цих резервів для оптимізації тренувальної та змагальної діяльності. З цією метою весь процес підготовки поділяється на:

1) загальну психологічну підготовку, яка зачіпає морально-етичні та соціальні аспекти розвитку спортсмена (громадянська позиція, мотивація на розвиток у спорті, освоєння норм спортивної етики тощо);

2) психологічну підготовку до конкретного змагання, що передбачає створення найвищої психічної готовності до боротьби в умовах цього змагання та високу мотивацію на перемогу. Тут важливим інструментом стають тренінги, що трансформують негативні установки та підвищують рівень стресостійкості. Тренування проходять в умовах, які максимально наближені до змагальних (спаринги з бійцями інших клубів, кваліфікаційні турніри всередині секції).

3) психологічну підготовку до багаторічного тренувального процесу, що передбачає високий рівень усвідомлення спортсменом тривалості, складності, неоднорідності обраного у цьому виді спорту шляху. Тут також має розвиватися мотивація, перспективне бачення своїх цілей, командність, адекватне ставлення до спортивного режиму та постійних фізичних та психологічних навантажень. Велике значення мають стосунки з тренером.

Найвищим результатом психологічної підготовки спортсменів у різних видах єдиноборств є вміння імпровізувати, що багато в чому визначає перемогу у кожному даному випадку. Адже мистецтво виступати на змаганнях – це вміння діяти миттєво, на підсвідомому рівні і в обстановці, що склалася,



відкинути прихильність до заздалегідь прорахованих варіантів і вийти віч-на-віч з невідомістю.

Отже, психологічна підготовка у тренувальній діяльності (поряд з технічною, фізичною та тактичною) допомагає спортсмену подолати психологічні бар'єри, вийти на якісно новий рівень спортивної майстерності, розширити межі можливої. Чим краще ця підготовка, тим простіше спортсмену подолати страх перед невідомим, скутість своїм колишнім досвідом та нездатність вільно діяти «тут і тепер», страх відступити від шаблонів і схем, напрацьованих на тренуваннях [9, с.114].

Психологічна підготовка спортсменів єдиноборств на всіх етапах спортивної діяльності здійснюється різними методами та практиками. Серед спеціальних можна виділити такі:

- метод налаштовуючих вправ, за допомогою рухових процесів приводить спортсмена у потрібний психічний стан;
- метод ідеомоторних вправ, за допомогою уявного відтворення рухових дій дає можливість досягти концентрації уваги на провідних рухах;
- метод психорегулюючого тренування за допомогою спеціальних словесних формулювань, що базується на прийомах аутогенного тренування, адаптованого до специфіки того чи іншого виду боротьби. Даний метод, з одного боку, заспокоює та знімає напругу, з іншого – мобілізує спортсмена на подолання майбутніх труднощів та прояв максимальних фізичних зусиль;
- ігровий метод, що дозволяє прискорити освоєння навичок психічної саморегуляції, механізмів рефлексії, створювати позитивний емоційний настрій у спортсмена, підвищити інтерес до тренувань та мотивацію до самовдосконалення.

Як бачимо, психологічне забезпечення підготовки спортсменів єдиноборств як на етапі тренувань, так і перед змаганнями передбачає їхню адаптацію до діяльності в різних умовах. У процесі психологічного забезпечення підготовки спортсменів-борців здійснюється їх поступовий перехід більш високий рівень спортивної діяльності.

В цілому, психологічна підготовка спортсменів у єдиноборствах є одним із значних напрямів формування цілісної структури їхньої тренувальної та змагальної діяльності. Вона також дозволяє тренерському складу проводити оцінку домінуючих та актуальних передстартових станів у спортсменів, аналіз результативності змагальної діяльності, щоб потім якісніше планувати різні види підготовки спортсменів до змагання.

Таким чином, у психологічній підготовці спортсменів у різних видах єдиноборств має використовуватися різноманітний комплекс методів та засобів розвитку їх актуальних психологічних компетенцій залежно від етапів розвитку спортсмена та специфіки тренувальної діяльності. На ранніх етапах навчання борців навичкам психорегуляції сприяє формуванню в юних спортсменів важливого психологічного ресурсу для успішного виступу на змаганнях.



Висновки: При досягненні високих результатів протягом спортивної кар'єри, приділяється увага не тільки технічній, фізичній, техніко-тактичній підготовці, а й постійна максимальна увага повинна приділятися процесу психологічної підготовки. Бути першим на п'єдесталі неможливо без максимального бажання стати переможцем. Твердість характеру, сила волі та мотивація це ті фактори які необхідні для досягнення високих показників змагальної діяльності не лише з суперниками, а й із власною невпевненістю, страхом тощо. Перед спортсменом, його тренером стоїть одне з найсерйозніших завдань, а саме зберегти та покращити спортивні якості. Проблема полягає в тому, що у спортсмена протягом життя можуть бути кризові періоди, за яких зникає мотивація; невпевненість внаслідок негативних ситуацій (програш, травма тощо). Щоб зберегти стан бойової готовності до змагальної діяльності, повагу до своєї праці, а також може не вистачити моральної підтримки близьких, професійних порад тренера, виникає потреба у висококваліфікованій психологічній підготовці спортсменів.

Література:

1. Боротьба вільна: чоловіки, жінки. Навчальна програма для дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, шкіл вищої спортивної майстерності та спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю. (2019). АСБУ, Київ.
2. Гуменюк, С. В. Методика наукових досліджень у фізичному вихованні та спорті / Гуменюк С. В., Гулька О. В., Сапрун С. Т. / навч. посібник. Тернопіль, 2022. 322 с.
3. Єзан, В. Г. (2017). Проблеми підготовки спортсменів у вільній боротьбі. Єдиноборства, № 1, 23-25.
4. Гринь, О. Р. Психологічне забезпечення та супровід підготовки кваліфікованих спортсменів. К.: Олімпійська література, 2015. 276 с.
5. Данько, Г. В. Вільна боротьба: Навчальний посібник (з грифом Міністерства освіти і науки України). К.: Издательство ТОВ «НВП «Интерсервис». 2011. 300 с.
6. Кириленко, Т. С. Психологія спорту. Регуляція психічних станів : навч. посіб. К.: Ін-т післядиплом. освіти Київ, ун-ту імені Т. Шевченка, 2002. 112 с.
7. Кириленко, Т. С. Психологія переживання травмуючих ситуацій: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 135 с.
8. Сасенко, В. Г. (2012). Спортивно-педагогічне вдосконалювання зі східних єдиноборств. Навчальний посібник, Луганськ. 432 с.
9. Вейнберг, Р. С., Гоулд Д. Психологія спорту: Навчальне видання. Київ : «Олімпійська література», 2001. 335 с.
10. Воронова, В. І. Психологія спорту: навч. посіб. К.: Олімпійська література, 2007. 298 с.

References:

1. Borot'ba vil'na: choloviki, zhinki. Navchal'na programa dlja ditjacho-junac'kih sportivnih shkil, specializovanih ditjacho-junac'kih shkil olimpijs'kogo rezervu, shkil vishhoi sportivnoi majsternosti ta specializovanih navchal'nih zakladiv sportivnogo profilju [Freestyle wrestling: men, women. Curriculum for children and youth sports schools, specialized children and youth schools of the Olympic reserve, schools of higher sports mastery and specialized educational institutions of a sports profile]. (2019). ASBU, Kiiv [in Ukrainian].



2. Gumenjuk, S. V. (2022). *Metodika naukovih doslidzhen' u fizichnomu vihovanni ta sporti [Methods of scientific research in physical education and sports]*. Ternopil' [in Ukrainian].
3. Ezan, V. G. (2017). Problemi pidgotovki sportsmeniv u vil'nij borot'bi [Problems of training athletes in freestyle wrestling]. *Edinoborstva - Martial arts*, 1, 23-25 [in Ukrainian].
4. Grin', O. R. (2015). *Psihologichne zabezpechennja ta suprovid pidgotovki kvalifikovanih sportsmeniv [Psychological support and support for the training of qualified athletes]*. K. : Olimpijs'ka literatura [in Ukrainian].
5. Dan'ko, G. V. (2011). *Vil'na borot'ba: Navchal'nij posibnik (z grifom Ministerstva osviti i nauki Ukraïni) [Freestyle wrestling: Textbook (with the seal of the Ministry of Education and Science of Ukraine)]*. K.: Izdatel'stvo TOV «NVP «Interservis» [in Ukrainian].
6. Kirilenko, T. S. (2002). *Psihologija sportu. Reguljacija psihichnih staniv [Psychology of sports. Regulation of mental states]*. K.: In-t pisljadiplom. osviti Kiïv, un-tu imeni T. Shevchenka [in Ukrainian].
7. Kirilenko, T. S. (2014). *Psihologija perezhivannja travmujuchih situacij: navch. posib. dlja studentiv vishhih navchal'nih zakladiv [Psychology of experiencing traumatic situations: textbook. for students of higher educational institutions]*. K.: Vidavniccho-poligrafichnij centr «Kiïvs'kij universitet» [in Ukrainian].
8. Saenko, V. G. (2012). *Sportivno-pedagogichne vdoskonaljuvannja zi shidnih edinoborstv [Sports and pedagogical improvement in oriental martial arts]*. Lugans'k [in Ukrainian].
9. Vejnberg, R. S., Gould, D. (2001). *Psihologija sportu [Psychology of sports]*. Kiïv : «Olimpijs'ka literatura» [in Ukrainian].
10. Voronova, V. I. (2007). *Psihologija sportu [Psychology of sports]*. K.: Olimpijs'ka literatura [in Ukrainian].



УДК 37.011.3-051:78]:37.091.313

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1145-1152](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1145-1152)

Бухнісва Олена Анатоліївна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри музичного та образотворчого мистецтва, Ізмаїльський державний гуманітарний університет, тел.: (063) 344-59-77, <https://orcid.org/0000-0001-9997-5796>

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛЯ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА НА ОСНОВІ ІНТЕГРАТИВНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті аналізується феномен інтеграції, яка дозволяє бачити світ цілісно, як протилежність диференціації науки, що полягає у розчленуванні, поділі наукового знання на все більш спеціалізоване, поглиблене. Наголошується на ролі та значенні процесів інтеграції в процесі освіти, які перебувають у можливості перетворення наявних елементів у нові, що дозволяє більш ефективно формувати професійну компетентність особистості. Аналізуючи погляди вчених на співвідношення понять «міжпредметні зв'язки» та «інтеграція», автор статті визначає інтеграцію як найвищий рівень реалізації міжпредметних зв'язків, розкриває відмінності міжпредметної інтеграції від інших видів, описують основні вимоги до реалізації інтегративного підходу та його структуру, яка складається із змістовного, організаційно-діяльнісного та методичного компонентів. Доведено, що основним завданням, яке стоїть сьогодні перед системою освіти, є формування професійної компетентності фахівців різного рівня, зокрема, вчителя музичного мистецтва. Професійна компетентність є інтегративною якістю особистості вчителя мистецтва, що включає систему різних елементів. Тому інтегративний підхід, будучи конгруентною професійною компетентністю фахівця як інтегративної якості особистості, може бути одним із можливих засобів її формування. Акцентовано, що інтеграція є одним із перспективних та значних напрямів розвитку та вдосконалення системи освіти. Інноваційний зміст інтегративного підходу дозволяє говорити про його великий потенціал, який за широтою експериментального втілення, глибини творчого задуму, тривалості та діалектичності історичного розвитку перевершує всі інші інноваційні процеси в системі вітчизняної освіти; інтегративна компетентність вчителя музичного мистецтва – це комплексна якість особистості, в якій його діяльність поєднує різні складові, спрямовані на вдосконалення професійної культури та педагогічної майстерності.

Ключові слова: інтеграція, інтегративний підхід, професійна компетентність вчителя музичного мистецтва.



Bukhniieva Olena Anatoliivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor Izmail State University of Humanities, Izmail, tel.: (063) 344-59-77, <https://orcid.org/0000-0001-9997-5796>

FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF A MUSIC TEACHER BASED ON AN INTEGRATIVE APPROACH

Abstract. The article analyzes the phenomenon of integration, which allows us to see the world holistically, as the opposite of the differentiation of science, which consists in the dismemberment, division of scientific knowledge into increasingly specialized, in-depth ones. The role and significance of integration processes in the educational process, which are in the possibility of transforming existing elements into new ones, which allows for more effective formation of the professional competence of the individual, is emphasized. Analyzing the views of scientists on the relationship between the concepts of "intersubject connections" and "integration", the author of the article defines integration as the highest level of implementation of intersubject connections, reveals the differences between intersubject integration and other types, describes the main requirements for the implementation of an integrative approach and its structure, which consists of content, organizational-activity and methodological components. It is proved that the main task facing the education system today is the formation of professional competence of specialists of various levels, in particular, a teacher of musical art. Professional competence is an integrative quality of the personality of an art teacher, which includes a system of various elements. Therefore, the integrative approach, being a congruent professional competence of a specialist as an integrative quality of a personality, can be one of the possible means of its formation. It is emphasized that integration is one of the promising and significant directions of development and improvement of the education system. The innovative content of the integrative approach allows us to speak about its great potential, which in terms of the breadth of experimental implementation, the depth of creative design, the duration and dialectic of historical development surpasses all other innovative processes in the system of domestic education; the integrative competence of a teacher of musical art is a complex quality of a personality in which his activity combines various components aimed at improving professional culture and pedagogical skills.

Keywords: integration, integrative approach, professional competence of a teacher of musical art.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлена пошуком оптимальної моделі професійної підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва, що відповідає сучасним вимогам до педагогічних кадрів сфери загальної освіти. Це питання має достатньо широку перспективу (стосовно майбутніх вчителів усіх предметних областей), а також набуває особливої



актуальності в галузі професійної підготовки майбутніх вчителів даної предметної галузі. У широкому значенні ця проблема часто вичерпується визначенням співвідношення предметної та психолого-педагогічної складових у професійній підготовці майбутнього вчителя, використанням різних педагогічних технологій. У вузькому значенні дана проблематика має специфічний вираз. У цій роботі йдеться про проблему професійної підготовки майбутніх вчителів музики на основі інтегративного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як стверджують науковці мистецької галузі (І. Бех, О. Олексюк, Л. Масол, В. Черкасов, І. Зязюн, Г. Падалка, О. Рудницька, О. Ростовський, Л. Ніколенко, Ю. Богуцький та ін.), вирішальна роль у художньо-творчому розвитку учнів відводиться саме вчителю музики, у рамках формування його компетентності на основі інтегративного підходу.

О. Олексюк у підручнику «Музична педагогіка» стверджує, що на основі аналізу взаємозв'язків між змістовими елементами традиційних курсів з музичної педагогіки реалізовано ідею інтегрованої музично-педагогічної підготовки майбутніх вчителів мистецтва, яка є найбільш оптимальною для мистецьких вищих навчальних закладів [5]. Велике значення, за її словами, для розвитку музичної педагогіки і як складника цього процесу, професійної компетентності вчителя, мають зв'язки з іншими науками: філософією, психологією, мистецтвознавством. Зміцнення цих зв'язків визначає інтеграцію в музичну педагогіку ідей інших наук та їх інтерпретацію [5]. У посібнику О. Ростовського висвітлено основні напрями розвитку сучасної музичної педагогіки, інтегровані підходи в основах методики музично-освітньої роботи з учнями, провідні ідеї українських музикантів-педагогів [6]. О. Дзюба висловлює думку про те, що реалізований освітній потенціал дозволяє транслювати культурні досягнення людства в різних галузях його діяльності та актуалізує необхідність формування педагогічної культури, що забезпечує інтеграцію педагогіки до системи загальнолюдської культури у педагогічному аспекті [3]. Як зауважує Ж. Сироткіна, у системі формування професійної компетентності вчителів музичного мистецтва важливе місце посідає навчання художньо-комунікативних навичок, розуміння ролі музичного мистецтва у формуванні комунікативного мистецького середовища, у якому є всі можливості повною мірою розкрити потенціал вчителя мистецтва на основі інтегрованого підходу [9]. На думку К. Шевчук, інтеграція – це процес взаємопроникнення, удосконалення, уніфікації знань, що відбувається через єдність із процесом диференціації, процес, який об'єктивно визначає взаємопроникнення різних видів та компонентів [11].

Виклад основного матеріалу. Професійна компетентність є інтегративною якістю особистості, що включає систему різних елементів. Тому інтегративний підхід, будучи конгруентною професійною компетентністю фахівця як інтегративної якості особистості, може бути одним із можливих



засобів її формування. Інтеграція як феномен з'явилася насамперед у сфері наукового знання як протилежність диференціації науки, що полягає у розчленуванні, поділі наукового знання на все більш спеціалізоване, поглиблене. Таке членування науки неминуче призводило до виникнення більш вузьких її галузей і розділів, які відділялися від єдиного колись наукового дерева. Відповідно, цей процес неминуче призводив до поглиблення та звуження кола професійних інтересів вузьких спеціалістів, які часом перестають розуміти один одного [1].

Цим фактором викликано інтерес до процесів інтеграції, що дозволяє бачити світ цілісно, нерозчленовано. У цьому слід зазначити, що процес інтеграції у суспільстві є переважним, домінуючим; він вторгається в різні соціальні сфери (політику, економіку, освіту), реалізуючись на різних рівнях, від міждержавного до особистісного.

Інтеграція є одним із перспективних та значних напрямів розвитку та вдосконалення системи освіти. Інноваційний зміст інтеграції дозволяє говорити про його великий потенціал, який за широтою експериментального втілення, глибини творчого задуму, тривалості та діалектичності історичного розвитку перевершує всі інші інноваційні процеси в системі вітчизняної освіти. Інтеграційний підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту на фундаменті співробітництва та кооперації на противагу відокремленню та диференціації. Інтеграційні процеси ведуть до формування нових елементів, змінюючи, перетворюючи поточні на більш ефективні [4].

Однак його реалізація в педагогічній дійсності дещо гальмується у зв'язку з наявністю різних і дискусійних точок зору, позицій та поглядів.

У сучасних реаліях є низка факторів, які виступають обтяжуючим вантажем у професійній підготовці та діяльності вчителя музики.

По-перше, у сформованій практиці музично-педагогічної освіти багатьох вітчизняних вишів чітко домінують кілька тенденцій: предметна спрямованість освітнього процесу, роз'єднаність предметної та педагогічної підготовки, відрив від шкільних реалій внаслідок недостатньої гнучкості освітніх програм. Невипадково у низці досліджень даного питання найбільш поширеним механізмом подолання зазначених проблем розглядається інтеграція на змістовному рівні музичної та психолого-педагогічної складових, на технологічному рівні загально-педагогічних та спеціальних методів навчання [8].

Вивчення цієї проблеми дозволило виявити суттєвий фактор, який негативно впливає на якість підготовки музично-педагогічних кадрів: розрив між музичною та психолого-педагогічною підготовкою майбутнього вчителя. Високий рівень володіння музичною компетентністю не робить автоматично з педагога хорошого вчителя, здатного зацікавити учнів, а також рівень підготовки якого та якість професійної діяльності відповідають сучасним вимогам. В якості інтегративного компонента, який акумулює музичну та інші компетентності вчителя музичного мистецтва, ми розглядаємо професійну



підготовку, визначення якої базується на трактуванні інтегральної характеристики, її здатності вирішувати професійні проблеми та завдання.

Безумовно, ці професійні завдання характерні в цілому для вчительської професії. Специфіка професійних завдань, які вирішує вчитель музики в професійної діяльності, вимагає інтеграції музичної та педагогічної компетентності. Досить великий пласт досліджень присвячений вивченню музичної компетентності вчителя музики, яка часто розглядається як домінуюча в структурі його загальних професійних компетентностей.

Виділімо наступні компоненти професійної діяльності майбутнього вчителя мистецтва, як-от: музично-слухова, музично-аналітична, музично-виконавська, музично-педагогічна компетентності. До складу професійної підготовки вчителя музики також відносять структурно-змістові музично-творчі компетентності, такі як метро-ритмічні, інтонаційно-ладові, інтонаційно-гармонічні, жанрово-стилістичні, інтерпретаційні компетентності. Основа професійної діяльності вчителя музики ґрунтується на інтеграції педагогіки та мистецтва [2].

Назвемо три специфічні групи професійних завдань, які вирішує вчитель мистецтва у своїй професійній діяльності: музично-освітні, музично-виховні та просвітницькі, які корелюють з запланованими результатами навчання у державних освітніх стандартах загальної середньої освіти: особистісними, міжпредметними та предметними, з завданнями урочної та позаурочної діяльності та додаткової освіти дітей. Виділено конкретніші завдання: - діагностика музичних здібностей та інтересів учнів; - відбір музичного репертуару відповідно до індивідуальних та віковими особливостями та можливостями учнів; - вибір та реалізація різних форм, методів та технологій музичного навчання, виховання та освіти; - взаємодія вчителя з учасниками освітніх відносин; - самоосвіта та саморозвиток вчителя музики [6].

З урахуванням вище викладеного було встановлено, що професійна компетентність майбутнього вчителя музики є здатністю ефективно вирішувати професійні завдання, що потребують інтегральної єдності музичної та педагогічної компетенцій, а саме: завдання педагогічної діагностики рівня сформованості музичних здібностей та інтересів, а також освітніх результатів учнів, у тому числі і з особливими освітніми потребами; завдання планування освітньої діяльності учнів, позаурочної діяльності, а також у додатковій освіті дітей, у тому числі і з особливими освітніми потребами; завдання здійснення освітньої діяльності учнів у урочній, позаурочної діяльності, а також у додатковій освіті дітей, у тому числі і з особливими освітніми потребами; завдання планування та організації освітньої діяльності учнів із використанням дистанційних освітніх технологій; завдання здійснення ефективної комунікації з учасниками освітніх відносин; завдання самоврядування професійним зростанням та розвитком [7].



Під професійної компетентністю стосовно педагогічної діяльності розуміється інтегральна характеристика особистості та професіоналізму вчителя, що визначає його здатність результативно вирішувати професійні завдання, які виникають у педагогічній діяльності у конкретних реальних ситуаціях. При цьому вчителю доводиться використовувати свої знання, вміння, досвід, життєві цінності та моральні орієнтири, свої інтереси та нахили.

Інтегративний підхід до музично-педагогічній освіті досить багатогранно представлений у роботах науковців: І. Бех, С. Ілляш, Л. Ніколенко, О. Просіна, Г. Фільд, М. Жигайло, К. Шевчук та ін. Інтеграція на рівні освітніх моделей означає об'єднання та встановлення великої кількості взаємозв'язків усередині освітньої системи та між різними системами. Об'єктами інтеграції у разі виступають: зміст освіти як єдність музичної та психолого-педагогічної підготовки студентів на рівні навчальних дисциплін, курсових та дипломних проектів, науково-дослідної роботи студентів, виховної роботи; спеціальні та загально педагогічні форми, методи та технології навчання, що дозволяють інтегрувати заплановані результати навчання у єдності музичної та педагогічної компетентності; теоретична та практична підготовка як єдність освоєння навчальних дисциплін та педагогічної практики; узгоджені дії професорсько-викладацького складу з залученням професіоналів-практиків зі сфери загальної освіти розробки та реалізації актуального змісту, освоєння якого здійснюється за допомогою послідовного поетапного рішення студентами професійних завдань [10].

Інтегративна компетентність вчителя музичного мистецтва – це комплексна якість особистості, в якій його діяльність поєднує різні складові, спрямовані на вдосконалення професійної культури та педагогічної майстерності.

Визначимо деякі види інтегративної компетентності вчителя музичного мистецтва. Психолого-педагогічна компетентність: включає знання у галузі загальної педагогіки, дидактики, вікової та музичної психології, їх адаптацію до процесу музичної освіти та виховання. Музично-теоретична компетентність: передбачає актуалізацію знань і способів діяльності в галузі теорії та історії музики, музикознавства, їх застосування в музичній педагогіці та педагогіці художньої творчості. Виконавчі компетентності: володіння музичним інструментом, технологіями дитячого музикування, вокальна та диригентська підготовка, вміння та навички музичної імпровізації, пластичного інтонування, музично-ритмічних рухів, та ін. Загальнохудожні компетентності: включають комплекс поглядів на значимість основних положень із різних галузей знань: філософії, естетики, соціології, культурології та інших. Методичні компетентності: передбачають ступінь актуалізації методичних знань та умінь, способів творчої діяльності у процесі освоєння перспективних педагогічних технологій. Просвітницькі компетентності: включають створення культурно-освітнього середовища школи, організацію сфери дозвілля учнів на основі взаємодії школи, сім'ї, культурного простору регіону та інших.



Поліхудожні компетентності: включають комплекс уявлень про взаємодію мистецтв, інтегровані програми, досвід поліхудожньої проектної діяльності, емоційно-цілісне ставлення до різних видів мистецтва, здатність до вираження художнього образу через різні системи. Дослідницькі компетентності: передбачають участь у роботі експериментальних майданчиків, апробацію нових технологій, виховних систем, приватних методик, опис та подання результатів дослідження педагогічної громадськості та інші. Інформаційно-комунікаційні компетентності, як-от: використання ІКТ у навчально-виховному процесі, володіння способами отримання, обробки, зберігання та відтворення художньої інформації та мережі Інтернет.

Висновки. Теоретичні основи розуміння реалізації інтегративного підходу мають знайти використання в освітньому процесі закладів загальної середньої та вищої освіти у формуванні професійних компетентностей вчителів музичного мистецтва. Застосування інтегративного підходу є ефективним засобом формування професійної компетентності майбутнього спеціаліста, що відкриває нові шляхи професіоналізації навчального процесу.

Література:

1. Бех І. Д. Інтеграція як освітня перспектива // *Початкова школа*. 2002. № 5. С. 5–7.
2. Бухнієва О., Ван Ченьсі. Інтеграційна сформованість емоційно-ціннісного забезпечення художньо-інтерпретаційного компонента народного музичного мистецтва. *Moderní aspekty vědy: LIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 2025. С. 174-184.
3. Дзюба О. Інтерпретація вокального твору у концертно-виконавській парадигмі. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2024. 2(109). С. 40-49.
4. Ілляш С. Інтегрований підхід до навчання у початковій школі, його педагогічна цінність // *Актуальні питання гуманітарних наук : міжвузівський зб. наук. праць мол. вчених Дрогобицького держ. пед. універ. ім. І. Франка*/ ред.-упор. В. Ільницький, А. Душний, І. Зимомря. Дрогобич : Посвіт, 2013. Вип. 6. Ч. II. С. 57–65.
5. Олексюк О. М. Музична педагогіка: навчальний посібник. К. : КНУКіМ, 2006. 188 с.
6. Ростовський О. Теорія і методика музичної освіти. Bohdan Books, 2023. 640 с.
7. Рашидов С., Бухнієва О. Поширення інтегративно-інтерпретаційної діяльності вчителя музичного мистецтва в освітньому просторі КНР. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*, (68), 2024. С. 119-128.
8. Рудницька О. П. Педагогіка: загальна та мистецька: Навчальний посібник / О. П. Рудницька. Тернопіль: Навчальна книга. Богдан, 2005. 360 с.
9. Сироткіна Ж. Формування у майбутніх учителів музики уявлення про музичне мистецтво як засіб міжособистісного спілкування. *Освітні обрії Івано-Франківського обласного інституту післядипломної освіти і Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника* : наук.-пед. журн., 2022. 55 (2). С. 90-93.
10. Syrotkina, Z., Bankul, L., Bukhniieva, O., Boychev, I., Gunko, N., Chekhunina, A. (2022). The Arts as a Means of Developing Emotional Intelligence in the Context of Neuropedagogy. <https://doi.org/10.18662/brain/13.4/390> Web of Science Core Collection
11. Шевчук К. Інтегрований підхід до навчання : ретроспективний аналіз // *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Сер. Педагогіка і психологія. 2007. № 20. С. 50–55.



Referenses:

1. Bekh I. D. (2002). Intehratsiia yak osvithnia perspektyva [Integration as an educational perspective] // *Pochatkova shkola*. № 5. [in Ukrainian].
2. Bukhniieva O., Van Chensi (2025). Intehratsiina sformovanist emotsiino-tsinnisnoho zabezpechennia khudozhno-interpretatsiinoho komponenta narodnoho muzychnoho mystetstva [Integration formation of emotional and value support of the artistic and interpretative component of folk musical art]. *Moderní aspekty vědy: LIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.* [in Ukrainian].
3. Dziuba O. (2024). Interpretatsiia vokalnogo tvor u kontsertno-vykonavskii paradyhmi [Interpretation of a vocal work in the concert-performance paradigm]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*. 2(109). [in Ukrainian].
4. Illiash S. (2013). Intehrovanyi pidkhyd do navchannia u pochatkovii shkoli, yoho pedahohichna tsinnist [Integrated approach to learning in primary school, its pedagogical value] // *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk : mizhvuzivskyi zb. nauk. prats mol. vchenykh Drohobyskoho derzh. ped. univer. im. I. Franka/ red.-upor. V. Ilnytskyi, A. Dushnyi, I. Zymomria. Drohobych : Posvit. Vyp. 6. Ch. II.* [in Ukrainian].
5. Oleksiuk O. M. (2006). Muzychna pedahohika [Music pedagogy]: navchalnyi posibnyk. K. : KNUKiM [in Ukrainian].
6. Rostovskyi O. (2023). Teoriia i metodyka muzychnoi osvity [Theory and methodology of music education]. Bohdan Books [in Ukrainian].
7. Rashydov S., Bukhniieva O. (2024). Poshyrennia intehratyvno-interpretatsiinoi diialnosti vchytelia muzychnoho mystetstva v osvithnomu prostori KNR [The spread of integrative and interpretative activities of music teachers in the educational space of the PRC]. *Naukovyi visnyk Izmail'skoho derzhavnogo humanitarnoho universytetu*, (68). [in Ukrainian].
8. Rudnytska O. P. (2005). Pedahohika: zahalna ta mystetska [Pedagogy: general and artistic]: Navchalnyi posibnyk / O. P. Rudnytska. Ternopil: Navchalna knyha. Bohdan [in Ukrainian].
9. Syrotkina Zh. (2022). Formuvannia u maibutnikh uchyteliv muzyky uiavlennia pro muzychne mystetstvo yak zasib mizhosobystisnoho spilkuvannia [Formation of future music teachers' understanding of musical art as a means of interpersonal communication]. *Osvitni obrii Ivano-Frankivskoho oblasnoho instytutu pisliadyplomnoi osvity i Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka : nauk.-ped. zhurn.* 55 (2) [in Ukrainian].
10. Syrotkina, Z., Bankul, L., Bukhniieva, O., Boychev, I., Gunko, N., & Chekhunina, A. (2022). The Arts as a Means of Developing Emotional Intelligence in the Context of Neuropedagogy. <https://doi.org/10.18662/brain/13.4/390> Web of Science Core Collection [in English].
11. Shevchuk K. (2007). Intehrovanyi pidkhyd do navchannia : retrospektyvnyi analiz [An integrated approach to learning: a retrospective analysis]// *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Ser. Pedahohika i psykholohiia.* № 20 [in Ukrainian].



УДК 378.02:372.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1153-1167](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1153-1167)

Волкова Наталія Павлівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри психології та педагогіки ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, тел.: (0562) 31-24-74, <https://orcid.org/0000-0003-1258-7251>

Олійник Ірина Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», м. Дніпро, тел.: (0562) 31-24-74, <https://orcid.org/0000-0002-1749-1518>

ПРАКТИКА МАЙБУТНІХ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ З ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ: ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Сучасний розвиток освіти і науки зумовлює підвищення вимог до рівня підготовки наукових кадрів, зокрема докторів філософії (PhD) у сфері професійної освіти. У контексті глобалізації значна увага приділяється підвищенню якості наукової та педагогічної діяльності майбутніх докторів філософії, що вимагає вдосконалення їхньої професійної підготовки. Одним із ключових етапів цього процесу є практична складова, яка сприяє формуванню необхідних професійних компетенцій та розвитку дослідницьких навичок. Практична підготовка майбутніх докторів філософії з професійної освіти відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої готовності до здійснення самостійної наукової, освітньої та організаційної діяльності. Вона дає змогу ефективно застосовувати теоретичні знання на практиці, розвивати критичне мислення, вдосконалювати навички викладання та управління освітніми процесами. Однак сучасні виклики, пов'язані з діджиталізацією освіти, стрімким розвитком інноваційних технологій та зростаючими вимогами до науково-педагогічних кадрів, потребують удосконалення підходів до організації та проведення практики.

У статті висвітлено досвід організації освітнього процесу майбутніх докторів філософії з професійної освіти в Університеті імені Альфреда Нобеля. Акцент зроблено на значенні практичного складника у підготовці науково-педагогічних кадрів, оскільки сучасні вимоги до викладачів передбачають не лише наявність ґрунтовних теоретичних знань, а й здатність ефективно реалізовувати освітній процес, застосовуючи інноваційні методи та технології.

Розглянуто ключові аспекти функціонування та основні етапи роботи педагогічної майстерні. Описано напрямки роботи під час проходження науково-викладацької практики.



Зроблено висновок, що організація педагогічної майстерні та науково-викладацької практики є перспективною моделлю підготовки науково-педагогічних кадрів, яка дозволяє забезпечити високий рівень професійної компетентності, готовність до викладацької діяльності в ЗВО та реалізації науково-дослідницької складової.

Ключові слова: professional education, postgraduate studies, future doctors of philosophy, scientific and pedagogical training, teaching, research, pedagogical workshop, research and teaching practice.

Volkova Nataliia Pavlivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Psychology and Pedagogy, Alfred Nobel University, Dnipro, tel.: (0562) 31-24-74, <https://orcid.org/0000-0003-1258-7251>

Oliynik Iryna Viktorivna PhD in Pedagogy, Associate Professor at the Department of Psychology and Pedagogy, Alfred Nobel University, Dnipro, tel.: (0562) 31-24-74, <https://orcid.org/0000-0002-1749-1518>

PRACTICE OF FUTURE DOCTORS OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION AT ALFRED NOBEL UNIVERSITY: EXPERIENCE OF THE ORGANIZATION

Abstract. The modern development of education and science leads to increased requirements for the level of training of scientific personnel, in particular, Doctors of Philosophy (PhD) in the field of professional education. In the context of globalization, considerable attention is paid to improving the quality of scientific and pedagogical activities of future PhDs, which requires improving their professional training. One of the key stages of this process is practical training, which contributes to the formation of the necessary professional competencies and the development of research skills. Practical training of future doctors of philosophy in professional education plays an important role in ensuring their readiness to carry out independent research, educational and organizational activities. It allows them to effectively apply theoretical knowledge in practice, develop critical thinking, improve teaching and management skills. However, the current challenges associated with the digitalization of education, the rapid development of innovative technologies and the growing demands on scientific and pedagogical staff require improved approaches to the organization and conduct of internships.

The article highlights the experience of organizing the educational process of future doctors of philosophy in vocational education at Alfred Nobel University. The emphasis is placed on the importance of the practical component in the training of scientific and pedagogical staff, since modern requirements for teachers include not only the availability of thorough theoretical knowledge, but also the ability to



effectively implement the educational process using innovative methods and technologies.

The key aspects of the functioning and main stages of the pedagogical workshop are considered. The directions of work during the scientific and teaching practice are described.

It is concluded that the organization of a pedagogical workshop and research and teaching practice is a promising model of training of scientific and pedagogical staff, which allows to ensure a high level of professional competence, readiness for teaching in higher education institutions and the implementation of the research component.

Keywords: professional education, postgraduate studies, future doctors of philosophy, scientific and pedagogical training, teaching, research, pedagogical workshop, research and teaching practice.

Постановка проблеми. Турбулентність сучасної системи вищої професійної освіти (викликана воєнним станом у державі), її орієнтація на інтеграцію з цивілізованою світовою спільнотою, спрямованість на запити особистості, суспільства та стейкхолдерів, актуалізують потребу у висококваліфікованих конкурентоспроможних науково-педагогічних працівниках, здатних гнучко реагувати на мінливі умови і творчо вирішувати професійні педагогічні завдання.

У затвердженому стандарті вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ступінь доктора філософії, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) чітко зазначено, що «доктори філософії з професійної освіти мають бути здатні продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у сфері професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, а також – підготовки відповідних педагогічних кадрів для неї в умовах професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, застосовувати методологію наукової та педагогічної діяльності, а також проводити власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення» [7]. Досягти зазначеного неможливо без належної організації їх практичної підготовки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років увага науковців спрямована на вирішення питань організації практичної підготовки майбутніх докторів філософії. Не можна оминати ґрунтовні праці українських дослідників, увага яких прикута саме до даної проблеми (Н. Білова, Н. Волкова, О. Голік, Л. Кайдалова, О. Кривильова, В. Меньяло, І. Олійник, Л. Пермінова, Л. Поліщук, В. Савуляк, В. Ушмарова, Н. Щокін, Т. Юркова та ін.). Незважаючи на численність досліджень, на наш погляд, подальшого вивчення потребує питання щодо розвитку практичних навичок докторів філософії з професійної освіти.





Мета статті – розкрити досвід організації практики майбутніх докторів філософії з професійної освіти в Університеті імені Альфреда Нобеля.

Виклад основного матеріалу. Перш за все зазначимо, що в Університеті імені Альфреда Нобеля розроблено й упроваджено Освітньо-наукову програму «Професійна освіта» (ОНП) за спеціальністю 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, метою якої визначено підготовку висококваліфікованих, конкурентоспроможних науково-педагогічних кадрів, здатних до самостійної дослідницької, науково-педагогічної, проєктної діяльності, генерації інноваційних ідей та їх імплементації у теорію і практику професійної освіти, підготовку відповідних педагогічних кадрів для неї, якісного супроводження освітнього процесу, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних міждисциплінарних знань та/або професійної практики. Вона є практикоорієнтованою, бо заснована на гармонійному поєднанні освітньої й наукової складових підготовки здобувачів, що забезпечує професійно зорієнтовану науково-дослідну, освітню й інноваційну діяльність у міжнародному й вітчизняному освітньому просторі.

Розробники ОНП спиралися на вимоги «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), а саме «освітньо-наукова програма на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти – єдиний комплекс освітніх (навчальних дисциплін, індивідуальних завдань, практик, контрольних заходів тощо) та наукових (проведення наукового дослідження, написання наукових публікацій, виступи на конференціях тощо) компонентів, спрямованих на досягнення передбачених такою програмою результатів навчання, підготовки та публічного захисту дисертації, що дає право на отримання визначеної кваліфікації» [6].

Освітньо-науковою програмою «Професійна освіта» передбачено два види практики: практика в педагогічній майстерні (4 кредити ЄКТС) та науково-викладацька практика (3,5 кредити ЄКТС). Реалізація зазначених практик має забезпечити такі результати навчання: вільно презентувати та обговорювати результати досліджень, наукові та прикладні проблеми професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, а також підготовки відповідних педагогічних кадрів для неї державною та іноземною мовами, оприлюднювати результати досліджень у наукових публікаціях українського та міжнародного рівня, брати участь у міжнародних проєктах (РН-1); розробляти інноваційні методи і практики викладання конкретних навчальних дисциплін, посібники, підручники у сфері професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, а також підготовки відповідних педагогічних кадрів для неї на основі системного наукового світогляду з використанням інноваційних педагогічних технологій (РН-7); організовувати та здійснювати освітній процес у закладах професійної (професійно-техніч-



ної), фахової передвищої освіти на сучасних наукових засадах та прогнозувати результати впливу власного дослідження на покращення його якості (РН-8).

Зупинимося на особливостях кожного виду практики.

Педагогічна майстерня є формою творчої взаємодії учасників майстерні, в основі якої – спільна діяльність аспірантів та керівника майстерні, яка створює умови для сходження кожного учасника на новий щабель професійності та нового досвіду шляхом самостійної або колективної творчості. Завдяки творчій співпраці з керівником майстерні аспіранти мають можливість побачити практичну діяльність педагога-майстра, порівняти її зі своїми досягненнями, рефлексувати під керівництвом досвідченого педагога, фіксувати власне професійне зростання. Досвід майстра стає надбанням аспіранта у процесі активного використання у своїй практичній діяльності [1; 2].

Керівником педагогічної майстерні є доктор наук, який є активним науковцем, має вагомі здобутки у науково-методичній і науково-дослідній діяльності, власні методичні розробки, володіє інноваційними освітніми методиками, технологіями та активно поширює їх у професійному середовищі, використовує широкий спектр стратегій навчання, уміє продукувати оригінальні, інноваційні ідеї, вносити пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу в закладі вищої освіти та розуміє шляхи їх реалізації. На базі Університету функціонують шість авторських педагогічних майстерень. Кожен аспірант залежно від його наукових інтересів може обрати собі майстерню.

Пріоритетною метою діяльності педагогічної майстерні є: забезпечення методичної підтримки наукової, викладацької діяльності та професійного розвитку майбутніх докторів філософії з професійної освіти; створення освітнього простору, який дозволить прискорити процес трансформації ідей педагогічного досвіду в практичну діяльність, збагачення технологічного потенціалу учасників майстерні, визначення шляхів професійного саморозвитку й самовдосконалення. Метою практики в педагогічній майстерні є формування у майбутніх докторів філософії власної педагогічної позиції щодо організації контекстної освітньо-наукової діяльності у закладах професійної/вищої освіти, розвиток прагнення до самовдосконалення і професійного самотворення, визначення перспектив професійного і наукового саморозвитку, самозростання.

Визначено основні завдання практики в педагогічній майстерні:

- забезпечення кожному аспіранту «сходження до власних сенсів» та особистого досвіду;
- ознайомлення з різними способами структурування та представлення навчального матеріалу, способами активізації навчальної діяльності, особливостями професійної риторики, специфікою взаємодії в системі «викладач-студент»;
- створення сприятливих умов для індивідуальної креативної роботи учасників майстерні, так і продуктивної співпраці, дослідження та пошуку



власних оригінальних підходів до вирішення проблем наукового дослідження, розвитку педагогічної рефлексії і відкриттю власних стилів викладання;

– набуття досвіду щодо інтеграції результатів наукової діяльності в освітній процес закладу вищої освіти (розробка та впровадження авторських курсів; планування дослідницької, проєктної діяльності; впровадження результатів науково-дослідницької діяльності в освітні програми);

– створення кола дослідників-однодумців, в якому кожен має можливість обмінюватися досвідом з колегами, отримувати допомогу і допомагати іншим на тернистому шляху досягнення науки;

– сприяння професійному й особистісному зростанню аспірантів, створення умов для більш повної їх самореалізації у науковій, викладацькій та інших видах діяльності.

Практика в педагогічній майстерні базується на компетентнісному, системному, діяльнісному, партисипативному, особистісно-орієнтованому, ресурсному наукових підходах, принципах єдності теорії і практики, взаємозв'язку теоретичної, практичної і наукової підготовки майбутніх докторів філософії.

Складові змістовної діяльності педагогічної майстерні: презентація інноваційних моделей діяльності педагогів; вивчення інноваційних моделей організації навчання та виховання; проєктування варіативної моделі індивідуальної педагогічної або управлінської діяльності та її вивчення; конструювання педагогічних ситуацій; розробка та впровадження нетрадиційних форм, методів, засобів педагогічної діяльності; підвищення якості освіти за рахунок дисемінації педагогічного досвіду.

Процес набуття аспірантами знань у педагогічній майстерні може бути представлений у такий спосіб: актуалізація проблеми – постановка проблеми – процес розробки проблеми – отримання продукту – усвідомлення його закономірностей – співвіднесення отриманого з досягненнями сучасної педагогічної науки – корекція своєї діяльності – новий продукт тощо.

Практика в педагогічній майстерні має комплексний характер і передбачає забезпечення діяльності майбутнього доктора філософії за такими можливими напрямками роботи:

1. *Аудиторна робота:* відвідування лекційних та семінарських занять, майстер-класів керівника майстерні та провідних викладачів відповідної кафедри, їх аналіз (наукова дискусія, дебати), участь у семінарі-методичному діалозі, круглому столі, вебінарах, методичному рингу, тренінгах, індивідуальних консультаціях; підсумковій міні-конференції «Марафон педагогічних ідей».

2. *Методична робота:* співпраця аспіранта з майстром з метою розробки дидактичного супроводу навчальних дисциплін, самостійне опрацювання наукової літератури та підготовка власних дидактичних розробок, пов'язаних із тематикою дисертаційного дослідження; здійснення самодіагностики рівня сформованості професійно-особистісних якостей й складання програми



професійного саморозвитку; розробка індивідуального проєкту (дослідний проєкт, індивідуальна методична розробка, дидактичний матеріал, індивідуальні проєкт ділової гри, кейсу, тренінгу); підготовка та презентація всіх наробок під час підсумкової міні-конференції «Марафон педагогічних ідей».

Серед провідних способів організації взаємодії в системі «керівник майстерні– аспірант» визначено коучинг, шедоуінг, баддинг.

Наведемо алгоритм практики аспірантів в педагогічній майстерні:

1. *Знайомство з методичною системою майстра.* Вияв власних професійних потреб майбутніх докторів філософії з професійної освіти (круглий стіл «Давайте знайомитись»). На цьому етапі педагоги-майстри (наукові керівники аспірантів, провідні викладачі ЗВО) презентують свій досвід, проводять відкриті заняття (лекції, семінарські або практичні заняття), обґрунтовують ефективність та розкривають родзинки власної авторської технології. Здобувачі обирають майстра, у майстерні якого вони навчатимуться та підвищуватимуть свою професійну майстерність. На цьому етапі передбачено самодіагностику професійно-особистісних якостей аспірантів з метою подальшого моделювання індивідуальної програми професійного саморозвитку та проведення тренінгів, тематика яких залежить від запитів здобувачів.

2. *Співпраця аспіранта(ів) з майстром.* На даному етапі здобувачі вивчають методичну систему майстра, який представляє на їх розсуд систему занять з певної дисципліни та демонструє власні прийоми роботи. Провідною формою взаємодії є шедоуінг. Обговорення педагогічних родзинок майстра та інших викладачів кафедри відбувається на семінарі-методичному діалозі «Щедро ділюся набутим досвідом».

3. *Моделювання окремих елементів заняття.* Цей етап передбачає співпрацю аспіранта та керівника майстерні з метою розробки інноваційних методів навчання, навчально-методичних матеріалів та їх презентацію під час проведення методичного рингу «Сучасні технології навчання. Методичні родзинки викладача». Можливим є сумісне проведення навчального заняття (або окремих його частин) із використанням розроблених інновацій. Обов'язковою є рефлексія спільної діяльності, саморефлексія.

4. *Розробка індивідуального проєкту.* Здобувачі самостійно працюють над власним дослідницьким проєктом (залежно від тематики наукового дослідження), захищають його на засіданні круглого столу «Бюро педагогічних знахідок» (дослідний проєкт, індивідуальна методична розробка, дидактичний матеріал, індивідуальні проєкт ділової гри, кейсу, тренінгу, програма професійного саморозвитку тощо), здійснюють аналіз та самоаналіз, беруть активну участь у дискусіях з проблем роботи майстерні.

5. *Узагальнюючий етап,* який передбачає впровадження в практичну діяльність аспірантів досвіду роботи майстерні. На даному етапі аспіранти готують доповідь, презентацію всіх власних дидактичних наробок, зокрема



індивідуального проєкту. та захищають зазначене на *міні-конференції «Марафон педагогічних ідей»*, учасниками якої є аспіранти різних майстерень.

Зазначимо, що з кожного виду діяльності, яку здійснюють аспіранти, розроблено критерії оцінювання.

Зупинимось на особливостях науково-викладацької практики майбутніх докторів філософії з професійної освіти.

Науково-викладацька практика майбутніх докторів філософії безпосередньо орієнтована на професійну підготовку аспірантів до науково-дослідницької та науково-педагогічної діяльності, пов'язану з проведенням наукових досліджень, вирішенням наукових та науково-освітніх завдань, спрямовану на формування універсальних, загальнопрофесійних та професійних компетенцій, необхідних для ефективного здійснення викладацької діяльності, аналізу сучасних наукових досягнень, генерування нових ідей при вирішенні дослідницьких та практичних завдань, участі в роботі та організації дослідницьких колективів, використання методів та технологій наукової комунікації, підготовки дисертації, а також є видом освітньої діяльності зі здобуття професійних умінь та досвіду професійної діяльності, спрямованої на формування, закріплення, розвиток навичок, знань та умінь, необхідних для самостійного здійснення освітнього процесу в ЗВО.

На сучасному етапі реформування системи підготовки науково-педагогічних кадрів посилюється необхідність удосконалення практичної складової, адже соціум висуває якісно нові вимоги до викладача-дослідника. Відповідно національна система підготовки здобувачів ступеня доктора філософії потребує реформування з метою формування спектру професійних компетентностей, зокрема здатності до ефективної викладацької діяльності з використанням інновацій, спродукованих за результатами науково-дослідницької роботи у галузі освітніх, педагогічних наук. Здобувач ступеня доктора філософії має володіти теорією і практикою викладацької діяльності в умовах вищої школи, високим рівнем мовнокомунікативної культури, педагогічної майстерності, здатністю створювати інноваційні технології у галузі освітніх, педагогічних наук та ретранслювати їх в освітню практику підготовки майбутніх фахівців різного фаху, бути готовим до самоосвіти і самовдосконалення в педагогічній діяльності упродовж життя, уміти використовувати й адаптовувати в освітньому процесі результати власної науково-дослідницької діяльності [3, с. 41].

Сучасна парадигма освіти, постійно мінливі вимоги до реалізації освітніх програм аспірантури та професійних якостей викладачів ЗВО детермінують необхідність здійснення якісно нового підходу до організації науково-викладацької практики аспірантів. Основна ідея даного виду практики полягає у формуванні у майбутніх докторів філософії технологічних умінь, пов'язаних із науково-викладацькою діяльністю, реалізацією функцій проєктування, конструювання та організації навчального процесу в ЗВО на основі компетентнісного підходу.



Науково-викладацька практика в університеті імені Альфреда Нобеля є обов'язковим компонентом, спрямованим на поглиблення та закріплення знань здобувачів щодо організації освітнього процесу в закладі вищої освіти у сучасних умовах, його навчально-методичного, науково-дослідницького, організаційно-виховного та нормативного забезпечення, формування вмінь і навичок опрацювання наукових та інформаційних джерел при підготовці занять, застосування продуктивних традиційних та інноваційних методик викладання фахово-орієнтованих дисциплін.

Метою науково-викладацької практики є розвиток позитивної мотивації до викладання й формування професійних компетенцій, що забезпечують готовність до педагогічної діяльності; набуття досвіду реалізації цілісного освітнього процесу, виконання комплексного аналізу науково-педагогічного та методичного досвіду конкретної предметної галузі: проєктування окремих компонентів освітнього процесу відповідно до концепції сучасної системи освіти, експертиза окремих аспектів методичної системи навчання, організація та проведення педагогічного експерименту, апробація різноманітних систем діагностики якості освіти, реалізація інноваційних освітніх технологій.

Основними завданнями науково-викладацької практики є:

- вироблення комплексу навичок здійснення наукового дослідження;
- формування здатності проєктувати та здійснювати комплексні, в тому числі міждисциплінарні та міжпредметні, дослідження;
- поєднання викладацької діяльності з науково-дослідною складовою, що сприяє формуванню емпіричної бази дослідження аспіранта, а також апробації результатів;
- розвиток навичок наукової дискусії та презентації дослідних результатів, публічного захисту своїх наукових положень;
- оволодіння методикою викладання дисциплін у ЗВО, а також практичними вміннями й навичками аналізу та перетворення наукового знання в навчальний матеріал, усного та письмового викладу матеріалу з дисципліни, проведення окремих видів навчальних занять, здійснення контролю знань, підготовки навчально-методичних матеріалів з дисциплін навчального плану;
- професійна орієнтація аспірантів та розвиток у них особистісних та професійних якостей викладача ЗВО;
- набуття практичного досвіду педагогічної діяльності в закладі вищої освіти;
- залучення аспірантів до науково-педагогічної діяльності профільної кафедри;
- поєднання наукової та науково-дослідної роботи з педагогічною діяльністю, що сприяє розумінню проблем та змісту організації освітнього процесу;



— комплексна оцінка результатів підготовки аспірантів до самостійної та ефективної науково-педагогічної діяльності.

Науково-викладацька практика наближена до напрямів наукових досліджень здобувача. Під час даного виду практики виникає можливість апробувати результати досліджень, які отримані здобувачем при написанні дисертаційної роботи. У результаті проходження науково-викладацької практики у майбутніх докторів філософії формуються аналітично-інтерпретаційні, педагогічно-проектувальні, організаційні, комунікативні й науково-дослідницькі компетенції, відбувається процес набуття власного науково-педагогічного досвіду, що є необхідним для забезпечення освітніх, методичних, виховних, профорієнтаційних та дослідницьких аспектів педагогічної діяльності. Базою для проходження педагогічної практики визначено кафедри університету імені Альфреда Нобеля, за якими закріплені аспіранти відповідно до обраного фаху.

Дана практика спрямована на ознайомлення аспірантів із принципами організації навчального процесу в ЗВО, особливостями викладання навчальних дисциплін, оволодіння основними видами педагогічної діяльності за відповідними освітніми програмами вищої освіти.

У ході науково-викладацької практики аспіранти вивчають основи організації навчально-методичної роботи в ЗВО, знайомляться з сучасними методами організації освітнього процесу, змістом та особливостями педагогічної діяльності викладачів закладу вищої освіти, освоюють механізм підготовки навчально-методичного комплексу дисциплін, набувають досвіду підготовки та проведення навчальних занять, а також досвіду спілкування зі здобувачами та викладачами.

Науково-викладацька практика покликана сформувати методичну рефлексію в умовах природного педагогічного процесу, коли предметом аналізу для аспіранта постають засоби та методи власної науково-викладацької діяльності, процеси вироблення та прийняття педагогічних та дослідницьких рішень.

Практика має сприяти професійному та особистісному розвитку аспіранта, у тому числі формуванню готовності дотримуватися етичних норм професійно-педагогічної діяльності. Саме тому в ході проходження науково-викладацької практики важливо, щоб аспірант навчився визначати свої сильні сторони, а також, яких помилок допущено через брак професійних знань та умінь у предметній галузі та в галузі педагогіки вищої школи (уміння відбору, структурування та візуалізації навчального матеріалу, уміння активізувати здобувачів, організувати їхню самостійну діяльність, ефективно розрахувати час, обрати темп та методи навчального заняття тощо), а які обумовлені особистісними якостями аспіранта (поведінка на занятті, способи взаємодії, емоційність тощо).



Науково-викладацька практика розглядається нами як комплексний процес, в якому майбутні доктори філософії виконують відповідні завдання в межах освітньої програми; це багатогранний, органічний процес професійної, психолого-педагогічної, методичної та науково-дослідницької підготовки аспірантів, який дає змогу синтезувати теоретичні знання та практичний науково-викладацький досвід, теоретичну фахову підготовку аспіранта та майбутню викладацьку діяльність, а також створює унікальні можливості для формування готовності майбутніх науково-педагогічних працівників до проведення освітньо-виховних заходів зі здобувачами вищої освіти, потреб здобувати, застосовувати нові теоретичні та методичні знання з одночасним засвоєнням педагогічного досвіду.

Погоджуючись з міркуваннями дослідниць Л. Пермінової та Т. Юркової [5, с. 56-57], зазначимо, що практика – це не просто виконання формальних вимог програми, а інструмент для самовдосконалення як викладача, так і науковця. Саме тому науково-викладацька практика є важливим етапом підготовки висококваліфікованих наукових кадрів, які здатні вирішувати складні завдання в умовах сучасних викликів.

Для успішного проходження науково-викладацької практики аспіранту необхідно володіти:

- знаннями, вміннями та навичками, здобутими в ході вивчення обов'язкових дисциплін циклу загальної та професійної підготовки;
- знаннями щодо видів навчальної діяльності та освітніх технологій;
- методикою підготовки та проведення різних форм навчальних занять;
- сучасними інформаційними технологіями, включаючи методи отримання, обробки та збереження наукової інформації;
- методикою аналізу навчальних занять;
- знанням сучасних науково-дослідницьких і освітніх технологій;
- навичками професійно-особистісної самоосвіти та самовдосконалення для активізації науково-педагогічної діяльності.

Науково-викладацька практика в університеті імені Альфреда Нобеля має комплексний характер і передбачає забезпечення фахової діяльності майбутнього доктора філософії за такими напрямками роботи:

1. Аудиторна робота (асистентська) – здатність організовувати та проводити різні види навчальних занять та володіння знаннями щодо нормативної бази організації освітнього процесу:

- планування викладацької діяльності, підготовка до занять;
- проведення навчальних занять за розкладом у закріпленій академічній групі;
- перевірка письмових робіт здобувачів;
- проведення консультацій для студентів тощо.



2. Методична робота – здатність аналізувати проведення різних форм організації освітнього процесу та різних видів навчальних занять, розробляти навчально-методичне забезпечення:

- ознайомлення аспірантів з методичною базою, освітньо-кваліфікаційною характеристикою фахівця, навчальним планом, розкладом занять тощо);
- ознайомлення зі змістом освіти з обраного фаху (робочі програми з навчальних дисциплін, силабуси, підручники, посібники, методичні рекомендації тощо);
- індивідуальне планування і розробка змісту навчальних занять;
- розробка навчально-методичного забезпечення дисциплін;
- знайомство з організацією навчально-виховного процесу в закладі вищої освіти;
- вивчення досвіду викладання провідних викладачів;
- аналіз проведення навчальних занять;
- розроблення ділових ігор, кейсів, тестів тощо.

3. Науково-дослідна робота – здатність до застосування відповідних технологій та методів у власному науковому дослідженні:

- виконання індивідуальних дослідницьких завдань протягом практики та складання відповідного звіту;
- участь у роботі науково-методичних семінарів, науково-практичних конференцій відповідної кафедри, за якою закріплений аспірант;
- підготовка до публікації тез конференції;
- написання статті відповідно до теми наукового дослідження;
- добір та розробка діагностичного інструментарію відповідно до теми дослідження;
- організація та здійснення констатувального, формувального та контрольного етапів експерименту [4].

Науково-викладацька практика майбутніх докторів філософії в університеті імені Альфреда Нобеля орієнтована на реалізацію технології супроводу індивідуальної траєкторії майбутніх докторів філософії, що підтримує інтерес до дослідницької діяльності, наукового проектування та наукової самореалізації в професійній спільноті. Технологія включає форми організації діяльності аспірантів у ході проходження науково-викладацької практики (викладацьку та науково-дослідницьку); методи педагогічної підтримки індивідуальної наукової траєкторії, що спонукають їх до освоєння дослідницьких компетенцій, наукового пошуку та творчості; інформаційно-комунікативні засоби розвитку викладацьких та дослідницьких компетенцій, самореалізації та самопрезентації аспірантами результатів дослідницької діяльності (наукове портфоліо, дослідницький проєкт, матриця роботи з науковими текстами, технологічна карта рефлексії тощо).



Ефективність розробленої технології супроводу забезпечується індивідуальною спрямованістю, активним включенням майбутніх докторів філософії у науковий, самостійний пошук та практичну реалізацію отриманого досвіду.

Технологія супроводу індивідуальної траєкторії науково-дослідницької діяльності в ході проходження практики передбачає реалізацію певних етапів.

Етап самодіагностики передбачає консультацію з питань організації освітнього процесу в ЗВО, обґрунтованості підбору діагностичних методик, модель наукового портфолію, «мозковий штурм» з питань шляхів саморозвитку в ході науково-викладацької практики, консультація щодо написання конспектів занять, тез доповіді на конференцію, наукової статті, допомога в організації співпраці з педагогічним колективом ЗВО. На даному етапі від майбутніх докторів філософії вимагається вирішення трьох основних завдань – вивчення основних етапів організації освітнього процесу, самодіагностика рівня сформованості викладацьких та дослідницьких компетенцій.

Етап наукового пошуку включає брифінг за моделями проєктів саморозвитку в процесі науково-викладацької практики. Даний етап спрямований на розвиток у аспірантів самостійності не тільки в організації освітнього процесу й експериментального дослідження, а й у презентації наукового задуму, в розвитку комунікацій з учасниками науково-дослідної діяльності та педагогами-практиками, у розвитку здатності до аргументації тощо.

Етап самоорганізації постає в наданні методичних рекомендацій щодо організації освітнього процесу, опису результатів діагностичного етапу дослідження, роботи з науковою інформацією та текстами тощо.

Етап наукового проєктування пов'язаний з формувальним етапом дослідження, і орієнтований на розвиток здібностей до творчого пошуку, наукового моделювання, культури дослідницької діяльності, ініціативності, самостійності, гнучкості мислення. Основним результатом етапу наукового проєктування є створення проєкту, що відбиває педагогічні шляхи вирішення поставленої в дослідженні проблеми.

Етап творчої самореалізації передбачає опрацювання вимог щодо проведення аудиторних занять та опису результатів дослідження. Даний етап спрямований на розвиток у аспірантів здатності зіставляти створений проєкт та прогнозовані результати з фактами, що спостерігаються на практиці, знаходити пояснення збігам фактичного та спроєктованого результатів.

Рефлексивний етап включає самоаналіз якості виконаної роботи, складання письмових звітів, самооцінку рівня професійного розвитку. Даний етап створює умови для формулювання аспірантами висновків, методичних рекомендацій, здійснення самоаналізу щодо ефективності виконання завдань, передбачених змістом науково-викладацької практики, заповнення звітної документації за результатами проходження практики.



Таким чином, науково-викладацька практика майбутніх докторів філософії сприяє формуванню самосвідомості, професійних компетентностей, розвитку педагогічної майстерності, формуванню критичного мислення, вмінню адаптуватися до сучасних освітніх викликів та інтегрувати новітні методики навчання у свою викладацьку діяльність, поглибленню науково-дослідницьких навичок. Вона дозволяє майбутнім фахівцям ефективно поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом, завдяки чому майбутні доктори філософії не лише підвищують власний рівень професіоналізму, а й здійснюють вагомий внесок у розвиток освітнього та наукового середовища.

Висновки. Організація педагогічної майстерні та науково-викладацької практики майбутніх докторів філософії в університеті імені Альфреда Нобеля є інноваційним підходом до підготовки висококваліфікованих фахівців. Запропонований досвід демонструє ефективність інтеграції теоретичних знань та практичних навичок у формуванні професійної та науково-дослідницької компетентності. Залучення аспірантів до окреслених видів практики сприяє розвитку їхньої методологічної культури, критичного мислення та педагогічної майстерності в цілому. Інтеграція в освітній процес таких практико-орієнтованих складових дозволяє забезпечити високий рівень професійної реалізації майбутніх докторів філософії у науково-педагогічній сфері.

Література:

1. Волкова Н.П., Лебідь О.В. З досвіду впровадження освітньо-наукової програми «Професійна освіта» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями). Вісник університету імені Альфреда Нобеля: Серія Педагогіка і психологія, 1(21) 2021, с. 127–137.
2. Волкова Н.П. Професійна компетентність докторів філософії у галузі освіти: концептуальні основи – підходи до формування в інноваційному освітньому середовищі. Теорія і практика професійного становлення фахівця в інноваційному освітньому середовищі: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023, с. 14–42.
3. Лук'янова Л.Б., Вовк М.П., Соломаха С.О., Грищенко Ю.В. Практична підготовка майбутніх педагогів у закладах вищої педагогічної освіти: українські реалії і перспективи: науково-аналітична доповідь; за науковою редакцією Н.Г. Ничкало / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ-Чернівці: Букрек, 2023. 80 с.
4. Олійник І.В. Педагогічна практика: програма та методика реалізації: навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 136 с.
5. Пермінова Л., Юркова Т. Педагогічна практика майбутніх докторів філософії: особливості організації. № 108 (2024): Збірник наукових праць "Педагогічні науки". С. 51–57.
6. Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) (2023) (в редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/502-2023-%D0%BF#Text>.
7. Стандарт вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, ступінь доктора філософії, галузі знань 01 Освіта/Педагогіка зі спеціальності 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-standartu-vyshchoi-osvity-zi-spetsialnosti-015-profesiina-osvita-za-spetsializatsiiamy-dlia-tretoh-osvitnonaukovoho-rivnia-vyshchoi-osvity>.



References:

1. Volkova N.P., Lebid O.V. (2021). Z dosvidu vprovadzhennia osvitho-naukovoi prohramy «Profesiina osvita» dlia zdobuvachiv tretogo (osvitho-naukovoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 015 Profesiina osvita (za spetsializatsiiamy). [From the experience of implementing the educational and scientific program “Vocational Education” for applicants for the third (educational and scientific) level of higher education in the specialty 015 Vocational Education (by specialization)]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia: Seriia Pedahohika i psykholohiia*, 1 (21), s. 127–137. [in Ukrainian].
2. Volkova N.P. (2023). Profesiina kompetentnist doktoriv filosofii u haluzi osvity: kontseptualni osnovy – pidkhody do formuvannia v innovatsiinomu osvithomu seredovyshchi. *Teoriia i praktyka profesiinoho stanovlennia fakhivtsia v innovatsiinomu osvithomu seredovyshchi: monohrafiia* [Professional competence of doctors of philosophy in the field of education: conceptual foundations - approaches to formation in an innovative educational environment. Theory and practice of professional formation of a specialist in an innovative educational environment: a monograph]. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia. s. 14-42. [in Ukrainian].
3. Lukianova L.B., Vovk M. P., Solomakha S.O., Hryshchenko Yu.V. (2023). Praktychna pidhotovka maibutnikh pedahohiv u zakladakh vyshchoi pedahohichnoi osvity: ukraïnski realii i perspektyvy: naukovu-analitychna dopovid [Practical Training of Future Teachers in Higher Pedagogical Education Institutions: Ukrainian Realities and Prospects: Research and Analytical Report]; *za naukovoiu redaktsiieiu N.H. Nychkalo / Nats. akad. ped. nauk Ukrainy, In-t ped. osvity i osvity doroslykh imeni Ivana Ziaziuna NAPN Ukrainy*. Kyiv-Chernivtsi: Bukrek. 80 s. [in Ukrainian].
4. Oliynyk I.V. (2019). Pedagogical practice: program and methodology of implementation: a study guide [Pedagogical Practice: Program and Methods of Implementation: A Study Guide]. Dnipro: Alfred Nobel University. 136 s. [in Ukrainian].
5. Perminova L., Yurkova T. (2024). Pedahohichna praktyka maibutnikh doktoriv filosofii: osoblyvosti orhanizatsii [Pedagogical practice of future doctors of philosophy: features of organization]. № 108: *Zbirnyk naukovykh prats «Pedahohichni nauky»*. S. 51-57. [in Ukrainian].
6. Poriadok pidhotovky zdobuvachiv vyshchoi osvity stupenia doktora filosofii ta doktora nauk u zakladakh vyshchoi osvity (naukovykh ustanovakh) [Procedure for the training of applicants for the degree of Doctor of Philosophy and Doctor of Science in higher education institutions (research institutions)]. (2023) (*v redaktsii Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 travnia 2023 r. № 502*). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/502-2023-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
7. Standart vyshchoi osvity tretogo (osvitho-naukovoho) rivnia, stupin doktora filosofii, haluzi znan 01 Osvita/Pedahohika zi spetsialnosti 015 Profesiina osvita (za spetsializatsiiamy) [Standard of higher education of the third (educational and scientific) level, Doctor of Philosophy degree, field of knowledge 01 Education/Pedagogy, specialty 015 Vocational Education (by specialization)]. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-standartu-vyshchoi-osvity-zi-spetsialnosti-015-profesiina-osvita-za-spetsializatsiiamy-dlia-tretogo-osvitnonaukovoho-rivnia-vyshchoi-osvity> [in Ukrainian].



УДК 376.011

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1168-1178](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1168-1178)

Григор'єва Наталя Анатоліївна доктор філософії, старший викладач кафедри дошкільної освіти, Бердянський державний педагогічний університет, м. Запоріжжя, тел.: (095) 181-62-04, <https://orcid.org/0000-0002-7650-4577>

МУЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ В СИСТЕМАХ МОНТЕССОРІ ТА СУЗУКІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ДИТИНИ

Анотація. Актуальність теми музичного виховання у системах Монтессорі та Сузукі обумовлена сучасними викликами у сфері освіти, зокрема необхідністю розвитку гармонійної та всебічно розвиненої особистості. У світі, де інноваційні технології змінюють усі аспекти життя, важливість культурного, емоційного та естетичного розвитку дітей часто недооцінюється. Музичне виховання виконує унікальну роль у цьому процесі, сприяючи формуванню творчих здібностей, емоційної чутливості та соціальної взаємодії.

У тексті статті проводиться порівняльний аналіз двох освітніх концепцій, метою якого є визначення спільних елементів та унікальних рис кожної з систем. Основна увага приділяється ролі музики у формуванні емоційної стабільності, розвитку когнітивних функцій та стимулюванні творчих здібностей у дітей; висвітлюються провідні педагогічні ідеї та філософські принципи.

Методика Монтессорі базується на принципах самостійності, індивідуального підходу та інтеграції музичних занять у повсякденну діяльність дитини. Наголошується на важливості створення середовища, яке сприятиме природному прояву зацікавлення музикою, формуванню навичок слуху та ритму. У той же час методика Сузукі відома своїм акцентом на «мовний метод» навчання гри на інструменті, заохоченням повторення і використанням слухової пам'яті як основи для музичної грамотності. Особлива увага приділяється підтримці та залученню батьків в освітній процес.

У статті проводиться аналіз інструментів, які застосовуються у кожній з методик, та їхнього впливу на розвиток дітей дошкільного віку. Пропонуються можливості застосування цих підходів у контексті сучасних викликів освіти та потреб нового покоління. Робота підкреслює значення музичного виховання у формуванні особистості та демонструє важливість синергії між різними підходами для створення інноваційних педагогічних моделей.

Ключові слова: музичне виховання, діти дошкільного віку, педагогіка Марії Монтессорі, метод Сін'їті Сузукі, педагогічні ідеї, розвивальне середовище, дидактичні матеріали, музичні інструменти.





Hryhorieva Natalia Anatoliivna PhD, Senior Lecturer at the Department of Preschool Education, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: (095) 181-62-04, <https://orcid.org/0000-0002-7650-4577>

MUSICAL EDUCATION IN MONTESSORI AND SUZUKI SYSTEMS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO CHILD DEVELOPMENT

Abstract. The relevance of the topic of musical education in Montessori and Suzuki systems is determined by modern challenges in education, particularly the need for the development of harmonious and comprehensively developed personalities. In today's world, where innovative technologies transform all aspects of life, the importance of children's cultural, emotional, and aesthetic development is often underestimated. Musical education plays a unique role in this process, contributing to the cultivation of creative abilities, emotional sensitivity, and social interaction.

The article conducts a comparative analysis of their educational concepts, aiming to identify the common elements and unique features of each system. The primary focus is on the role of music in forming emotional stability, developing cognitive functions, and stimulating creativity in children.

The Montessori method is based on the principles of independence, an individual approach, and the integration of musical activities into the child's daily life. Emphasis is placed on creating an environment that encourages natural interest in music, and the development of listening and rhythmic skills. Meanwhile, the Suzuki method is renowned for its focus on the "language approach" to learning to play an instrument, encouragement of repetition, and the use of auditory memory as the foundation for musical literacy. Special attention is given to the involvement and support of parents in the educational process.

The article analyzes the tools utilized in each methodology and their impact on the development of preschool-age children. Opportunities for applying these approaches in the context of modern educational challenges and the needs of a new generation are proposed.

Keywords: musical education, preschool-age children, Maria Montessori pedagogy, Shinichi Suzuki method, pedagogical ideas, developmental environment, didactic materials, musical instruments.

Постановка проблеми. Актуальність теми статті є безсумнівною з огляду на потреби освіти та виховання дітей дошкільного віку у гармонійному, багатогранному середовищі. Дошкільна освіта сьогодення спрямована на «збагачення виховних традицій українського суспільства сучасними досягненнями та прогресивними світовими тенденціями у сфері освіти» [1, С. 3]. Методи Марії Монтессорі та Сін'їті Сузукі засновані на глибокому розумінні



природи дитини, її потреб та потенціалу. Аналіз їх впливу на музичне виховання допомагає розкрити нові перспективи розвитку творчих здібностей. Обидві системи є широко відомими у світі та продовжують надихати педагогів і батьків. Порівняння цих підходів сприятиме оптимізації навчальних програм у музичній освіті дітей. У світі глобалізації особливе значення набуває об'єднання культурних традицій через мистецтво. Музичне виховання в системах Монтесорі та Сузукі може стати містком між різними культурами. Актуальним сьогодні є завдання дошкільного закладу в напрямку розвитку емоційного інтелекту, креативності, дисципліни й здатності до співпраці. Обидві методики сприяють формуванню цих рис через музику.

Дослідження цієї теми не лише допоможе поглибити розуміння педагогічних підходів, а й сприятиме розвитку інтеграційних стратегій у сучасній освіті, об'єднуючи традиції та новаторство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу музики на розвиток духовної культури особистості висвітлювалося у психолого-педагогічних працях Л. Виготського, Б. Теплова. У дослідженнях В. Шацької, Д. Кабалевського, Н. Ветлугіної музика розглядається як інструмент поєднання моральних та естетичних впливів. Актуальність цієї теми підтверджується значною кількістю дисертаційних робіт (О. Аліксійчук, Л. Москальова, О. Сапожнік, Т. Потапчук, В. Салко та ін.), які аналізують особливості навчання та виховання дітей через музичне мистецтво. Зокрема, у науковому дослідженні Сунь Цзінцю «Формування музично-творчих здібностей дітей дошкільного віку в КНР засобами Сузукі-методу» вперше подано цілісний аналіз проблеми формування музично-творчих здібностей дітей дошкільного віку засобами Сузукі-методу.

Історію становлення педагогічної системи М. Монтесорі, особливості впровадження методу наукової педагогіки в роботу з дітьми дошкільного віку досліджували сучасні науковці: Л. Андрушко, І. Дичківська, Н. Дудник, Б. Жебровський, Т. Поніманська, Н. Чепіль, С. Якименко; педагоги-практики: Ж. Грядовкіна, О. Помазан, Н. Прибильська. Розкриттю особливостей музичного виховання дітей в монтесорі-педагогіці присвячена стаття Н. Матвєєвої та М. Клепар «Музично-виховні концепції Марії Монтесорі та Золтана Кодая як важливий засіб розвитку творчих здібностей особистості», в якій представлені погляди Марії Монтесорі та Золтана Кодая на організацію музичного виховання та творчого розвитку дітей дошкільного віку і початкової школи; розкрито ідеї щодо етапів та специфіки музичного розвитку, організацію освітнього процесу музичного виховання. Автори дослідження зробили акцент на перевагах принципів музичного виховання та всебічного розвитку М. Монтесорі та З. Кодая й наголосили на актуальності цих підходів у процесі музичного виховання дітей.

У підручнику «Музично-педагогічні системи та концепції XX століття» присвячено розділ системі музичного виховання японського скрипаля



Сузукі Сін'їті, розкрито провідні філософські ідеї, наголошено на унікальності підходу до «виховання талантів».

Мета статті – дослідити та порівняти підходи до музичного виховання в системах Марії Монтессорі та Сін'їті Сузукі, визначити спільні риси та відмінності в підходах до розвитку дитини, а також виявити, як ці методики сприяють формуванню музичних здібностей, емоційного інтелекту та загального розвитку дитини. Особливу увагу приділено аналізу ролі педагога, участі батьків та створенню сприятливого середовища для музичного розвитку в кожній з методик.

Виклад основного матеріалу. Методи Монтессорі та Сузукі є двома відомими підходами до освіти, які отримали широке поширення у світі завдяки своїм унікальним принципам розвитку дитини. Метод Марії Монтессорі, заснований на свободі вибору, самостійності та розвитку через сенсорний досвід, уперше набув популярності в Італії на початку XX століття. Незабаром він поширився в інших країнах Європи, а згодом — у США, Індії та Японії. Можна означити певні періоди бурхливого розвитку, періоди «затишшя», становлення, набуття популярності та впровадження в освітні процеси різних країн світу, зокрема:

- **1911–1920-ті роки:** відкриття перших шкіл у США, Великій Британії, Франції та Нідерландах;
- **1930–1950-ті:** через політичні потрясіння в Європі метод тимчасово втратив популярність, але відродився після Другої світової війни;
- **1960–1980-ті:** новий сплеск інтересу в США, Канаді та Австралії; створення міжнародних асоціацій Монтессорі;
- **1990-ті – сьогодні:** глобальне поширення, відкриття навчальних центрів навіть у країнах, де традиційно домінують інші педагогічні підходи (Китай, Південна Корея, країни Африки).

Сьогодні школи Монтессорі існують у понад 140 країнах світу, а її педагогічні ідеї та філософські принципи впроваджуються не лише у спеціалізованих закладах, а й у державних програмах.

Метод Шінічі Сузукі, зосереджений на музичному розвитку дітей через занурення у середовище та навчання за принципом рідної мови, зародився в Японії у середині XX століття. Основними етапи його поширення були:

- **1950–1960-ті:** перші школи в Японії, зростання інтересу в США після презентації японських дітей-скрипалів;
- **1970–1980-ті:** метод набуває популярності у Європі (Німеччина, Франція, Великобританія) та Північній Америці;
- **1990-ті – сьогодні:** поширення в Латинській Америці, Африці, Австралії та Китаї, розвиток програм для різних музичних інструментів (фортепіано, віолончель, гітара).

Сьогодні метод Сузукі використовується у понад 50 країнах, а тисячі викладачів пройшли спеціалізовану підготовку для його впровадження.



Отже, обидва методи набули популярності завдяки активній діяльності міжнародних організацій, адаптації до місцевих освітніх потреб і гнучкості у застосуванні. Вони продовжують розвиватися, інтегруючись у сучасні освітні моделі та використовуючи новітні технології.

Марія Монтессорі та Сін'їті Сузукі, попри різні сфери діяльності, зробили великий внесок у розвиток освіти дітей, хоча їхній шлях до педагогіки був нетиповим. Марія Монтессорі за першою освітою була лікарем. У 1896 році вона стала однією з перших жінок-лікарів в Італії, спеціалізуючись на психіатрії та лікуванні дітей з особливими потребами. Під час роботи в медичних закладах вона помітила, що традиційні підходи до навчання неефективні для розвитку дітей. Це спонукало її розробити власну методику, засновану на сенсорному розвитку, самостійності та свободі вибору. Її досвід у медицині допоміг їй зрозуміти фізіологічні та психологічні особливості дітей, що стало основою для створення першого дитячого будинку «Casa dei Bambini» у 1907 році. Саме там вона почала застосовувати свої ідеї на практиці, що зрештою привело до розвитку всесвітньо відомого методу Монтессорі.

Сін'їті Сузукі народився у сім'ї, яка займалася виробництвом скрипок, і сам став професійним музикантом. Проте, коли він вирішив навчати дітей гри на скрипці, то зіткнувся з труднощами – не мав педагогічної підготовки та не знав, з чого почати. Згодом він зрозумів, що найкращий спосіб навчити дитину музиці – це використовувати принцип природного засвоєння мови. Він спостерігав, як діти легко вчаться говорити, і вирішив застосувати цей підхід у музиці. Так з'явився метод Сузукі, у якому навчання відбувалося через слухання, імітацію та поступове освоєння навичок у середовищі підтримки. Обидва педагоги не мали формальної підготовки в освіті на початку своєї діяльності, але завдяки власним спостереженням, експериментам і глибокому розумінню дітей змогли створити унікальні системи навчання, які змінили світову педагогіку.

Монтессорі розглядала музику не як окремий предмет, а як частину всебічного розвитку дитини, яка допомагає формувати сенсорне сприйняття, координацію рухів, концентрацію, а також емоційну стійкість. Музичне середовище має бути доступним і відкритим для дитини, де вона сама обирає, коли і як взаємодіяти з інструментами чи звуками. Головна ідея виховання полягає в тому, що музика не повинна нав'язуватися, а має стати природним способом самовираження. За методом Сузукі основна мета навчання музиці – «виросити добру людину з прекрасним серцем», а музика – це інструмент для формування характеру. На його думку, дитина, слухаючи музику з раннього віку, вчиться відчувати ритм, тональність і мелодію на підсвідомому рівні (як опановує рідну мову). Навчання ґрунтується на любові, підтримці та повторенні, щоб дитина відчувала впевненість і радість від гри.

В основі філософії Марії Монтессорі та Сін'їті Сузукі лежить повага до дитини та безмежна віра в її потенціал [2, С. 53]. Італійка будувала свою



педагогічну систему на переконанні, що кожна дитина володіє природним потенціалом до навчання та саморозвитку, цьому сприяють певні моменти життя, коли діти найбільш схильні до засвоєння конкретних навичок (мови, руху, сенсорного досвіду) – сенситивні періоди. Щоб дитина розвивалась самостійно, дорослий повинен надати їй таку можливість. З погляду на те, що всі малюки різні та унікальні, навчання кожного з них має відбуватися відповідно до власного темпу і ритму. Сін'їті Сузукі, японський педагог і творець методу виховання талантів у дітей (метод Сузукі), також наголошував на величезному потенціалі дитини, але акцент робив на вихованні через любов і повагу. Він вірив, що всі діти мають здібності до навчання, якщо їх виховувати в сприятливому середовищі, що талант формується, а не дається від народження. Гаслом його методу стало: «Кожна дитина може». Кожна дитина може навчитися грати на скрипці і стати кращою людиною, незважаючи на свої здібності, недоліки, сильні та слабкі сторони, вроджений слух та відчуття ритму, вік та культурне походження. Малюк повинен отримувати задоволення від навчання, а не відчувати тиск. «Головна формула похвал Сузукі: «Дуже добре. Чи не можеш ти зробити ще

ліпше?» Тобто, діє принцип гуманізму, який полягає в глибоко людяному ставленні до дітей, повазі до їхньої гідності» [3, С. 240].

Таким чином, обидва педагоги поділяли ідею, що кожна дитина має величезний потенціал, але його розкриття залежить від дорослих – від їхньої віри, підтримки та створених умов.

Монтессорі вважала, що головним завданням дорослих є створення сприятливого середовища, яке допомагатиме розкриттю потенціалу дитини. Сузукі також наголошував, що **середовище важливіше за природні здібності**. Він розглядав дитину як продукт її оточення, без якого неможливо набути жодної навички. Тому талант був на, його думку, результатом розвитку дитини. Один із ключових принципів методів Марії Монтессорі та Сін'їті Сузукі – створення спеціального середовища, адаптованого до потреб дітей. Вони пропонували використовувати зменшені за розміром предмети, меблі та музичні інструменти, що дозволяло дітям діяти самостійно та почуватися комфортно. Марія Монтессорі першою впровадила ідею створення дитячого середовища, яке б відповідало фізичним можливостям малюків. У монтессорі-класах використовують низькі столи та стільчики, які дитина може легко пересувати, що сприяє розвитку самостійності, оскільки сама обирає місце для роботи. Всі дидактичні матеріали мають бути пристосовані до дитячих рук: маленькі глечики та чашки для переливання води, маленькі щітки та ганчірки для прибирання, невеликі ножі для нарізання фруктів. Такий підхід допомагає дітям навчитися доглядати за собою та довкіллям, розвивати концентрацію й координацію рухів. Сузукі вважав, що для успішного музичного навчання дитині потрібно дати інструмент, який буде зручним для її фізичних можливостей. Спеціально для дітей були створені скрипки



розміром $1/8$, $1/4$, $1/2$, які відповідали росту дитини, що дозволяло їм грати без напруження. **Маленькі смички** відповідали розміру скрипок і допомагали малюку розвивати правильну техніку гри. І Монтесорі, і Сузукі розуміли важливість того, щоб дитина могла комфортно взаємодіяти з предметами довкілля. Їхні підходи базувалися на тому, що **предмети повинні відповідати розмірам і можливостям дитини**. Потрібно надати малюкам **свободу використовувати їх самостійно**. **Всі навчальні матеріали мають бути не лише корисними, а й приємними для дотику та взаємодії**. Ці принципи сприяють розвитку незалежності, впевненості та мотивації дитини до навчання.

Навчання музиці за Монтесорі починається із сенсорних відчуттів: слухання звуків, розпізнавання високих і низьких тонів, знайомство з ритмом і темпом. Серед дидактичного матеріалу дітям пропонується робота з шумовими циліндрами, дзвіночками. Дитина самостійно грає, експериментує і відкриває закономірності звуків. Ноти вводяться пізніше і лише за бажанням малюка. За методом Сузукі дитина починає з гри на інструменті одразу, не знаючи нот, просто повторює мелодії, які чує. Велика увага приділяється правильному положенню рук і техніці з самого початку, щоб дитина не закріплювала неправильні рухи. Ноти вводяться пізніше, коли малюк вже відчуває музику на слух і може інтуїтивно відтворити її. Ключова різниця полягає в тому, що Монтесорі спочатку розвиває сенсорне сприйняття звуку, а Сузукі відразу переходить до гри на інструменті через імітацію.

Системи Монтесорі та Сузукі є двома прогресивними педагогічними підходами, які передбачають особливу роль педагога, що виконує функцію наставника, а не традиційного вчителя. «Монтесорі-педагог займається підготовкою середовища, індивідуальними інтересами кожної дитини; він ніколи не знає, що вони з дітьми робитимуть у той чи інший момент, і це перетворює кожен новий день на пригоду. Ще одна особливість монтесорі-педагога пов'язана із дослідним характером роботи. Виявляється, що він не повинен передавати свій досвід і знання дітям: наставниця вірить, що вихованці допитливі й спроможні освоювати навколишній світ через самостійну діяльність, що вони прагнуть бути незалежними та відповідальними» [4, С. 83]. Методика Марії Монтесорі ґрунтується на принципі «Допоможи мені зробити це самому». У цьому контексті педагог виконує роль спостерігача, фасилітатора та провідника у світі знань. Вихователь уважно аналізує інтереси, потреби та рівень розвитку кожної дитини; організовує простір так, щоб діти мали доступ до спеціально підібраних матеріалів, які сприяють їхньому самостійному навчанню; не втручається без необхідності, а лише направляє дитину в процесі її дослідження. Кожна дитина розвивається за власною траєкторією, і педагог підтримує її, створюючи відповідні умови для навчання. Головне завдання монтесорі-вчителя – допомогти дитині знайти інтерес до навчання без зовнішнього примусу. Велике значення



надається в класі взаємодії з батьками (постійний контакт з ними, проведення запланованих індивідуальних зустрічей, участь у спільних проектах, робота з педагогічного просвітництва батьків). Основні аспекти ролі педагога в системі Сузукі – це створення атмосфери підтримки та довіри. Педагог розглядає навчання як природний процес, який проходить в дружній і безстресовій обстановці; навчання відбувається через наслідування; обов'язково в системі передбачена співпраця з батьками та залучення їх до освітнього процесу. Вчитель прагне встановити довірливі стосунки з учнями, що сприяє їхньому комфортному навчанню. Обидві методики будуються на гуманістичних засадах і виховують дитину як особистість, яка має власний потенціал. У підходах Монтесорі та Сузукі педагог не є авторитарною фігурою, а виступає другом і наставником, який підтримує природну допитливість і сприяє гармонійному розвитку.

Таким чином, педагог у цих системах виконує надзвичайно важливу роль – не лише навчає, а й створює умови для саморозвитку, виховує впевненість, незалежність та любов до навчання у кожної дитини. Проте, відмінною ознакою двох систем можна вважати таку, що монтесорі-педагог спостерігає і створює простір для самостійної гри, а Сузукі-педагог активно навчає, підтримує і коригує.

Цікавим, на наш погляд, є ставлення до помилки у системах Монтесорі та Сузукі, де вона розглядається як важливий елемент освітнього процесу, що сприяє розвитку самостійності, впевненості та самоконтролю дитини.

У методі Марії Монтесорі помилка є природним і необхідним кроком у навчанні. Вона не виправляється безпосередньо педагогом, а натомість дитина має можливість самостійно виявити та виправити її. Контроль помилки знаходиться в дидактичних матеріалах, які розроблені так, щоб дитина самостійно могла помітити свою неточність і виправити її без втручання дорослого. Монтесорі-педагог ніколи не акцентує увагу на помилках, а заохочує дитину до повторення завдання для вдосконалення навичок. Метод Сін'їті Сузукі, який застосовується для навчання музиці, також розглядає помилки як частину навчання. Помилка сприймається не як невдача, а як природний процес навчання, що вимагає часу та практики. Дитина регулярно повторює вправи та твори, що дозволяє їй виправляти недоліки через поступове вдосконалення. Обидві системи ґрунтуються на повазі до дитини та її природного темпу розвитку. Вони не карають за помилки, а використовують їх як спосіб навчання. Основна відмінність полягає в тому, що у Монтесорі-середовищі контроль помилки закладено у сам матеріал, тоді як у Сузукі головну роль відіграє повторення та підтримка з боку педагога і батьків. Обидва підходи допомагають дітям розвивати самостійність, мотивацію до навчання та впевненість у власних силах.

І система Монтесорі, і методика Сузукі спрямовані не лише на академічну підготовку дитини, а на її розвиток як самостійної, впевненої та



відповідальної особистості. Вони допомагають дитині адаптуватися до реального життя, формуючи практичні навички та емоційну стійкість. М. Монтессорі готує дитину до життя через залучення до реальної діяльності: вона вчиться доглядати за собою, піклуватися про навколишнє середовище, взаємодіяти з іншими та вирішувати проблеми самостійно. Сузукі розвиває вміння концентруватися, досягати результатів через регулярну практику, співпрацювати з іншими людьми та отримувати задоволення від процесу навчання, що є важливими навичками для успішного життя. Обидві методики виховують у дітей відповідальність, самостійність, здатність до самонавчання та любов до пізнання світу. Це робить їх підготовленими не просто до навчального процесу, а й до життя в цілому.

Сучасний світ потребує особистостей, які здатні жити у мирі, співпрацювати та розв'язувати конфлікти без насильства. Виховання дітей як миролюбних особистостей є основою сталого миру, і цей принцип закладений у педагогічних системах Марії Монтессорі та Сін'їті Сузукі. Методика Монтессорі базується на тому, що діти природно прагнуть до порядку, гармонії та взаємоповаги. Основні аспекти виховання миролюбності в системі Монтессорі – це підготовлене середовище (діти вчаться самостійності та відповідальності через роботу в спеціально організованому просторі, де панує спокій і повага). Педагог є посередником у вирішенні конфліктів, демонструючи дітям ненасильницьке спілкування та можливі варіанти розв'язання конфліктних ситуацій. Для реалізації такої ідеї в класі облаштовують спеціальне місце для роздумів і заспокоєння в разі конфліктних ситуацій – «Куточок миру» [5]. Вправи з розділу «Життєва практика» спрямовані на розвиток співпраці, ввічливості та допомоги іншим. На колективних заняттях діти знайомляться з різними культурами, що розширює їхній світогляд і сприяє толерантності. Сін'їті Сузукі розробив методику виховання дітей через музику, яка сприяє формуванню гармонійної особистості. Малюк з раннього віку перебуває в середовищі милозвучних звуків, що позитивно впливає на його емоційний стан. Постійні повторення та увага до деталей формують у дитини витримку й повагу до праці, а ансамблеве виконання розвиває співпрацю, емпатію та взаєморозуміння. Головне завдання навчання – не змагання, а внутрішнє задоволення від гри та вдосконалення. Обидві методики наголошують на важливості виховання дитини в атмосфері миру, співпраці та любові. Таким чином, виховання миролюбної особистості можливе завдяки гармонійному поєднанню педагогічних методів, що сприяють усвідомленню важливості миру, співпереживанню та відповідальності за власні дії.

Марія Монтессорі та Сін'їті Сузукі працювали з дітьми, які мали особливості розвитку. Їхні методи стали ефективними для навчання таких дітей завдяки індивідуальному підходу, використанню природних механізмів навчання та створенню підтримувального середовища. Марія Монтессорі почала свою педагогічну діяльність саме з роботи із дітьми, які мали



порушення розвитку. У 1899 році вона працювала в Римській психіатричній клініці, де лікували дітей із розумовими відхиленнями. У той час їх зазвичай просто ізолювали, вважаючи їх не здатними до навчання. Результати роботи були вражаючими: діти, яких вважали «необучуваними», навчалися читати, писати і навіть випереджали ровесників без особливостей розвитку. Це надихнуло Монтесорі на створення власної педагогічної системи, яку згодом почали застосовувати і для звичайних дітей. Сін'їті Сузукі вірив, що всі діти мають потенціал до навчання, незалежно від їхніх здібностей чи особливостей розвитку. Його метод базувався на принципі «талант можна виховати». Метод Сузукі виявився ефективним навіть для дітей із серйозними порушеннями розвитку – музика ставала для них засобом комунікації, способом виразити себе та покращити когнітивні функції.

Отже, обидва методи – Монтесорі та Сузукі – мають важливе значення для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Вони пропонують **індивідуальний підхід** (кожна дитина розвивається у власному темпі); набуття **сенсорного досвіду** (навчання через практику, музику або дотики); **підтримку та заохочення** (середовище без страху і тиску). Завдяки цим підходам багато дітей з ООП отримали можливість навчатися та розвиватися, що довело універсальність і цінність цих методик.

Висновки. Музичне виховання у системі Монтесорі акцентує увагу на самостійності дитини та її природному розвитку через свободу вибору. Підготовлене середовище сприяє творчій активності, де дитина може обирати музичні інструменти, вправи та взаємодіяти з ними у власному темпі. Основний підхід полягає у стимулюванні сенсорного сприйняття музики, розвитку слуху та координації рухів через ігри, спів та рухливі заняття. Вчитель виконує роль спостерігача, допомагаючи дитині у відкритті музичного світу. Метод Сузукі базується на принципі «талант створюється середовищем», де повторення, групові заняття та активна участь батьків є ключовими елементами. Рання музична освіта, починаючи з трирічного віку, спрямована на розвиток слухового сприйняття та технічних навичок гри на музичних інструментах. Основними елементами є навчання через наслідування, підтримка командної роботи між дитиною, батьками та викладачами, а також постійне вдосконалення виконання творів.

Таким чином, перспективи впровадження методик Монтесорі та Сузукі у сучасне дошкільне виховання дуже позитивні, адже ці підходи зосереджені на розвитку творчих, соціальних і когнітивних навичок дітей. Обидва підходи мають великий потенціал для створення комплексних програм, що стимулюють творчість та соціалізацію. Метод Монтесорі може бути використаний для створення індивідуальних навчальних маршрутів, тоді як метод Сузукі є ефективним для музичних занять та співпраці з батьками. Впровадження цих методик сприятиме формуванню гармонійного середовища, де дитина має можливість всебічно розвиватися.



Література:

1. Базовий компонент дошкільної освіти України (нова редакція). Дата оновлення: 12.01.2021. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf (дата звернення: 28.03.2025).
2. Дичківська І. М. Педагогіка М. Монтессорі: виклики сучасності : монографія 2-ге вид., доп. Рівне : Волинські обереги, 2022. 384 с.
3. Салдан С.О., Король О.М., Тайнел Е.З. Музично-педагогічні системи та концепції ХХ століття : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 328 с.
4. Григор'єва Н.А. Ідеї М. Монтессорі щодо ролі і функцій педагога закладу дошкільної освіти та їх використання в умовах реформування вітчизняної дошкільної освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2021. Вип. 1(5). С. 79-85.
5. Григор'єва Н. А. Проблема війни і миру у філософії та педагогічній практиці М. Монтессорі. *Перспективи та інновації науки*. Київ, 2024. Вип.1 (35). С.125-134.

References:

1. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity Ukrainy (nova redaktsiia) [Basic component of preschool education in Ukraine (new edition)]. Retrieved from http://mon.gov.ua/staticobjects/mon/sites/1/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf [in Ukrainian].
2. Dychkivska, I. M. (2022). *Pedahohika M. Montessori: vyklyky suchasnosti*. [M. Montessori Pedagogy: Challenges of the Present] – monohrafiia 2-he vyd., dop. Rivne : Volynski oberehy [in Ukrainian].
3. Saldan S.O., Korol O.M., Tainel E.Z. (2016). *Muzychno-pedahohichni systemy ta kontseptsii KhKh stolittia* [Musical and Pedagogical Systems and Concepts of the Twentieth Century]. Lviv : LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
4. Hryhorieva N.A. (2021). Idei M. Montessori shchodo roli i funktsii pedahoha zakladu doshkilnoi osvity ta yikh vykorystannia v umovakh reformuvannia vitchyznianoï doshkilnoi osvity [The ideas of M. Montessori on the role and functions of the teacher of preschool education and their use in the context of reforming the national preschool education]. *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly – Psychological and pedagogical problems of modern school*, 1 (5), 79-85 [in Ukrainian].
5. Hryhorieva N.A. (2024). Problema viiny i myru u filosofii ta pedahohichnii praktytsi M. Montessori [The problem of war and peace in the philosophy and pedagogical practice of M. Montessori]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky – Prospects and innovations of science*, 1 (35), 124-134 [in Ukrainian].



УДК 37.012

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1179-1192](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1179-1192)

Гузик Надія Миколаївна кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри інженерної механіки (озброєння та техніки інженерних військ), Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, тел.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-5609-4830>

Ліщинська Христина Іванівна кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри інженерної механіки (озброєння та техніки інженерних військ), Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, тел.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-0084-6351>

Сокульська Наталія Богданівна кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри інженерної механіки (озброєння та техніки інженерних військ), Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, тел.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-3425-5517>

РОЛЬ ВИКЛАДАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Анотація. На сучасному етапі розвитку освіти вже недостатньо лише передавати знання, але необхідно формувати у студентів критичне мислення, творчі навички, здатність до самостійного навчання та вирішення проблем, що є основою для професійної діяльності в умовах швидких змін. Це особливо актуально в контексті підготовки майбутніх військових кадрів, адже ефективне виконання завдань, здатність адаптуватися до нових ситуацій та розв'язувати складні проблеми на полі бою потребують не лише професійних знань, але й глибокої аналітичної підготовки та стійкості.

У статті детально досліджується роль викладання у підвищенні якості освіти, зокрема військової. Автори аналізують основні функції викладача, які є основою успішного навчального процесу, забезпечуючи не лише передачу знань, а й всебічний розвиток курсантів. Викладач виступає не лише як носій інформації, але й як наставник, який сприяє розвитку таких важливих якостей, як дисципліна, відповідальність і здатність до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях. Особлива увага в статті зосереджується на застосуванні інноваційних методів та підходів до навчання, які сприяють формуванню висококваліфікованих кадрів для Збройних Сил України. Дослідження також акцентує увагу на ролі викладачів у створенні сприятливого навчального середовища, яке мотивує курсантів до саморозвитку і дає змогу досягати високих результатів. Це середовище повинно бути відкритим, інклюзивним і орієнтованим на постійний діалог між викладачем і курсантами, що сприяє



розвитку їх критичного мислення. Таке середовище дозволяє не лише засвоювати теоретичні знання, але й ефективно інтегрувати їх у практичну діяльність, що є особливо актуальним у військовій освіті.

Важливим є постійний професійний розвиток викладачів, адже для того, щоб підтримувати високий рівень викладання та відповідати новітнім вимогам, необхідно постійно оновлювати свої знання, освоювати нові методики та технології. Тому питання безперервної підготовки викладачів, вдосконалення їхніх навичок і залучення до наукової та методичної роботи є актуальним для підвищення якості освіти в цілому. Удосконалення навчальних програм та їх адаптація до сучасних вимог військової підготовки дозволяє ефективніше підготувати курсантів до служби в умовах новітніх загроз і технологічних змін.

У результаті підвищення якості викладання стає можливим значний прогрес у підготовці військових кадрів, здатних ефективно виконувати завдання в умовах сучасності. Підготовка висококваліфікованих офіцерів, які володіють не лише теоретичними знаннями, але й практичними навичками, є основою для забезпечення національної безпеки та успішного виконання військових завдань у будь-яких обставинах.

Ключові слова: якість освіти, викладання, інтерактивні методи навчання, підвищення кваліфікації, вища математика.

Huzyk Nadiia Mykolayivna PhD in Physics and Mathematics Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Engineering Mechanics of Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, tel.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-5609-4830>

Lishchynska Khrystyna Ivanivna PhD in Technical Sciences, Docent, Professor of the Department of Engineering Mechanics of Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, tel.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-0084-6351>

Sokulska Nataliia Bohdanivna PhD in Physics and Mathematics Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Engineering Mechanics of Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, tel.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-3425-5517>

THE ROLE OF TEACHING IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION

Abstract. At the present stage of education development, it is no longer enough to impart knowledge, but it is necessary to develop students' critical thinking, creative skills, ability to learn independently and solve problems, which is the basis





for professional activity in a rapidly changing environment. This is especially true in the context of training future military personnel, as effective performance of tasks, the ability to adapt to new situations and solve complex problems on the battlefield require not only professional knowledge, but also deep analytical training and resilience.

The article examines in detail the role of teaching in improving the quality of education, including military education. The authors analyze the main functions of a teacher, which are the basis for a successful educational process, ensuring not only the transfer of knowledge but also the comprehensive development of cadets. The teacher acts not only as a carrier of information, but also as a mentor who promotes the development of such important qualities as discipline, responsibility and the ability to make independent decisions in extreme situations. The article focuses on the application of innovative methods and approaches to training that contribute to the formation of highly qualified personnel for the Armed Forces of Ukraine. The study also focuses on the role of teachers in creating a favorable learning environment that motivates cadets to develop themselves and allows them to achieve high results. This environment should be open, inclusive and focused on an ongoing dialogue between the instructor and the cadets, which contributes to the development of their critical thinking. Such an environment allows not only for the acquisition of theoretical knowledge, but also for its effective integration into practical activities, which is particularly important in military education.

Continuous professional development of teachers is important, because in order to maintain a high level of teaching and meet the latest requirements, it is necessary to constantly update their knowledge, master new methods and technologies. Therefore, the issue of continuous training of teachers, improvement of their skills and involvement in scientific and methodological work is relevant for improving the quality of education in general. Improving curricula and adapting them to modern military training requirements allows for more effective preparation of cadets for service in the face of the latest threats and technological changes.

As a result of improving the quality of teaching, significant progress is being made in training military personnel capable of performing tasks effectively in today's environment. The training of highly qualified officers with not only theoretical knowledge but also practical skills is the basis for ensuring national security and the successful completion of military tasks in any circumstances.

Keywords: quality of education, teaching, interactive learning methods, professional development, higher mathematics.

Постановка проблеми. Підвищення якості освіти є одним з основних завдань сучасної освітньої політики в Україні та в усьому світі. У зв'язку з глобальними змінами, новими технологіями та потребами ринку праці важливо, щоб викладання в навчальних закладах відображало ці зміни та адаптувалося до нових вимог. Система освіти має бути спрямована не тільки



на передачу знань, а й на розвиток навичок, що дозволяють студентам бути успішними в умовах сучасного світу. Викладання є тим важливим чинником, який визначає успішність освітнього процесу, а отже, має прямий вплив на якість освіти. Тому питання підвищення ефективності викладання є надзвичайно актуальним у сучасному контексті.

Викладання – це процес передачі знань, навичок, умінь та досвіду від викладача до студентів. Воно має за мету сприяти розвитку слухачів, допомагати їм засвоювати нову інформацію, формувати критичне мислення, здобувати практичні навички та підготувати до подальших етапів навчання чи професійної діяльності.

Сьогодні актуальним є викладання та навчання на засадах партнерства. За висловом Cook-Sather та інших [1] – це «спільний, взаємний процес, в результаті якого усі учасники мають можливість долучатися в рівній мірі, хоча й не обов'язково в однаковий спосіб, до розробки освітньої програми чи педагогічної концептуалізації, прийняття рішень, впровадження досліджень чи аналізу» Цей вислів означає, що процес навчання та викладання має ґрунтуватися на рівноправних стосунках між викладачем і студентами. У такій моделі взаємодії важливо, щоб слухачі та викладачі працювали як партнери, обмінюючись ідеями, досвідом і знаннями. Суть цього підходу полягає в тому, що навчання не є одностороннім процесом, де викладач лише передає інформацію, а студент лише її отримує. Замість цього і викладач, і студенти активно взаємодіють, беруть участь у створенні навчального процесу, розвивають навички самостійного мислення, ставлять питання та досліджують матеріал разом.

У партнерському підході передбачається:

- активна участь слухачів. Студенти не лише слухають, а й беруть участь у обговореннях, задають питання, виконують проекти, розв'язують проблеми, що дозволяє їм краще зрозуміти матеріал.

- взаємоповага і співпраця. Викладач і студент не просто взаємодіють, а підтримують один одного, допомагають у вирішенні проблем, разом шукають відповіді на складні питання.

- індивідуальний підхід. Викладач враховує потреби та інтереси студентів, намагається створити умови для їхнього розвитку, одночасно залишаючи простір для самовираження.

- спільна відповідальність за навчальний процес. Студенти розуміють, що їхній успіх залежить не тільки від викладача, а й від їхньої власної активності, відповідальності і прагнення до навчання.

Цей підхід сприяє створенню більш демократичного, гнучкого і стимулюючого навчального середовища, де студенти відчують себе важливими учасниками навчального процесу, а не просто спостерігачами.

У цій статті спробуємо проаналізувати основні аспекти викладання для підвищення якості освіти військових.



Метою статті є аналіз ролі викладання у підвищенні якості освіти, зокрема військової, через вдосконалення методик навчання, інтеграцію новітніх технологій, розвиток професійних компетентностей викладачів та формування ефективних стратегій для підготовки висококваліфікованих кадрів у Збройних Силах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі підвищення якості вищої освіти, в тому числі і військової, присвячена низка праць вітчизняних науковців. Так в [2] розкрито її поняття, чинники, критерії, показники та складові. Особлива увага в роботі звернена на аналіз механізмів забезпечення, моніторингу та оцінювання якості вищої освіти, висвітлено питання якості у міжнародному контексті. В [3] розглядаються основні проблеми сучасної педагогіки вищої школи України, що пов'язані з етапом її реформування. В [4] розкриваються теоретико-методологічні питання організації навчання та вимірювання знань студентів, як основного чинника досягнення якості вищої освіти. Особлива увага приділяється дослідженню характеристик сучасної системи вищої освіти, нових педагогічних концепцій та технологій навчання, стандартизації та інтенсифікації освітнього процесу. Роботи [5], [6] та [7] присвячені вищій військовій освіті. Так в [5] обґрунтована необхідність впровадження інноваційних методів професійної підготовки військовослужбовців для забезпечення надійного зміцнення обороноздатності України. В [6] досліджено інноваційні підходи до формування змісту військової освіти з метою забезпечення обороноздатності України в період війни. Різноманітні інтерактивні методи навчання та їх особливості використання у військових навчальних закладах є предметом розгляду [7].

Система освіти в Україні реформується, тому переглядаються вимоги до педагогів вищої школи. Проблемі зміни функцій та ролей викладача в сучасних умовах присвячено багато наукових праць. В [8] розглядаються питання впровадження парадигми вдосконалення викладання у вищій освіті, що є одним із пріоритетних напрямів розвитку Європейського освітнього простору. Роботи [9], [10] присвячені вивченню нових функцій викладача вищої школи в умовах євроінтеграційного курсу України, реформування системи вищої освіти нашої держави. В [11] проаналізована роль викладача у сучасному освітньому середовищі, коли освітній підхід зсунувся від традиційного моделювання знань до студентоцентричного. В [12] розглянута роль викладача у розвитку критичного мислення здобувачів військової освіти.

На сучасному етапі розвитку суспільства вплив багатоаспектної діяльності викладача, зокрема його основного завдання – викладання, на підвищення якості освіти, зокрема і військової, є недостатньо вивченим.

Виклад основного матеріалу. Трудові функції викладача включають низку різноманітних завдань і обов'язків, що охоплюють не лише безпосереднє викладання, а й інші аспекти професійної діяльності. До основних з них можна віднести:

- розробка та оновлення програм навчальних дисциплін.



У цьому пункті важливо акцентувати увагу на вміннях інтегрувати нові наукові досягнення у зміст початкової дисципліни, оскільки військова підготовка потребує постійного адаптування до змін в технологіях, тактиці, стратегії та інших сферах. Крім того, при розробці та оновленні програм навчальних дисциплін варто враховувати думки як самих курсантів, так і інших зацікавлених сторін (роботодавців, командування, ветеранів), що допоможе відповідати реальним потребам сучасних військових підрозділів. Окремо необхідно відзначити розробку навчальних дисциплін таким чином, щоб вони відповідали специфіці військової служби, тобто були орієнтовані на розвиток не лише технічних навичок, але й психологічних, лідерських, командних якостей. При розробці нових та оновленні існуючих програм навчальних дисциплін більше уваги слід приділяти практичним заняттям, симуляціям та тренуванням, оскільки саме вони моделюють реальні бойові ситуації.

- підготовка навчальних і методичних матеріалів.

Цей процес включає створення контенту, що відповідає вимогам сучасного військового середовища та адаптується до постійно змінюваних умов війни та безпеки. Він передбачає створення чітких, структурованих посібників, що містять необхідний теоретичний матеріал, вправи та завдання; використання онлайн-ресурсів, мобільних додатків, електронних книг та відеоуроків, які дають можливість курсанту отримати знання в зручному форматі. Такі матеріали можуть включати в себе відео та анімації бойових ситуацій, що дають змогу наочно продемонструвати важливі моменти тактики та стратегії. Використання симуляцій, моделювання бойових ситуацій і навчання за допомогою віртуальної реальності дозволяє інтегрувати сучасні технології у процес навчання. Це не тільки підвищує ефективність, але й знижує ризики під час навчальних вправ, крім того розвиває критичне мислення та швидкість реагування в реальних умовах, але і робить сам процес навчання більш цікавим.

- викладання та консультування курсантів.

Здатність викладати та консультувати курсантів передбачає знання особливостей організації навчання для різних форм і рівнів вищої освіти, видів навчальних занять, способів організації індивідуальної та групової роботи курсантів, основ психології, педагогіки та андрагогіки, методів ефективної комунікації тощо. У цьому пункті варто відзначити вміння викладати зміст навчальної дисципліни в обсягах і формах, оптимально придатних для сприйняття та засвоєння. Важливим аспектом викладання є встановлення зв'язку навчальної дисципліни з іншими навчальними дисциплінами, а також з актуальними потребами розвитку науки та суспільства та викликами сьогодення. Однак одним з ключових напрямків викладання для підвищення якості освіти, зокрема військової, є застосування інтерактивних методів. Інтерактивні методи навчання дають змогу забезпечити більш глибоке і



всебічне освоєння матеріалу, активізують увагу курсантів, допомагають їм краще засвоїти складні дисципліни, сприяють здатності швидко приймати рішення в умовах стресу та непередбачуваності, а також ефективно діяти в команді.

Наведемо приклади застосувань деяких інтерактивних методів при викладанні вищої математики в Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного. Серед найбільш простих і поширених методів можна виділити «питання-відповідь», «продовжити речення», «мікрофон», «навчаючи-вчуся», «брейнстормінг» та інші. Вони зазвичай використовуються для перевірки засвоєння знань (курсанти коротко відповідають на запитання викладача або продовжують його речення) і для підведення підсумків (викладач відповідає на запитання курсантів). Наприклад, за допомогою перших трьох методів можна перевірити теоретичні знання курсантів основних математичних термінів, формулювань теорем та основних положень; оцінити здатність розв'язувати прості практичні завдання, зокрема обчислення мінорів та алгебраїчних доповнень елементів матриці, знаходження похідних та первісних від елементарних функцій тощо.

Метод «навчаючи-вчуся» базується на принципі, що процес навчання стає більш ефективним, коли курсант передає свої знання іншим. Він полягає в тому, що учасники навчального процесу, виконуючи певні завдання або вивчаючи новий матеріал, мають можливість навчати один одного. Цей метод сприяє більш глибокому розумінню навчального матеріалу, оскільки, пояснюючи концепцію чи ідею іншій людині, курсант змушений ще раз проглянути й осмислити інформацію, а також структурувати свої знання. Найкраще проявляється під час виконання курсантами індивідуальних самостійних завдань з дисципліни. У цей період вони мають змогу звертатися один до одного за порадою і консультацією, перевіряти роботи колег і виправляти виявлені помилки. Допомагаючи одногрупникам у виконанні завдань, якість власного засвоєння матеріалу значно покращується. Однак при цьому важливо дотримуватись принципів академічної доброчесності з боку здобувачів вищої освіти. Це означає, що необхідно уникати практики «аутсорсингу завдань», коли курсант просить одногрупника чи іншу особу виконати завдання за нього, а потім подає його як власну роботу для оцінки викладачем. Важливо зазначити, що такою «третьою особою» може бути не тільки спеціаліст у відповідній галузі, а й онлайн-сервіси, які пропонують допомогу в виконанні завдань. Застосування методу не лише підвищує рівень знань, але й дозволяє учасникам навчання покращити свої навички спілкування, адже їм потрібно пояснювати матеріал іншим людям у зрозумілий спосіб. Це також сприяє розвитку критичного мислення, оскільки курсант змушений враховувати різні підходи до розв'язання завдань.

Головна ідея брейнстормінгу (від англ. brainstorming – мозковий шторм) полягає в тому, щоб спонтанно генерувати велику кількість ідей для



вирішення певної проблеми або ситуації, при цьому не обмежуючи учасників у творчості та не оцінюючи ідеї на початковому етапі. Основна мета – знайти найкраще вирішення шляхом колективного обговорення та відбору найбільш ефективних ідей. Наприклад, це може бути вибір методу для розв'язання системи лінійних рівнянь (Гауса, Крамера, матричний), найефективнішої заміни змінної при обчисленні інтегралів, правильних гіпотез для застосування формули повної ймовірності тощо. Завдання викладача – вміти спрямувати ці ідеї в правильне русло, відокремити істинні рішення від хибних, конструктивні варіанти, що працюватимуть, від тих, що не будуть ефективними, і таким чином наблизити курсанта до досягнення результату. Це, в свою чергу, вимагає від викладача та курсантів взаємної поваги до свободи й гідності інших, а також до інтелектуальної власності та авторських прав, що є важливими аспектами академічної доброчесності. Використання інших інтерактивних методів навчання на заняттях з вищої математики висвітлено в [13].

Метод «гейміфікації», який набуває особливої популярності сьогодні, полягає у використанні ігрових елементів та механізмів у навчальному процесі. Основна мета його застосування – підвищення мотивації студентів, залучення їх до активної участі та стимулювання інтересу до вивчення матеріалу. У контексті вищої математики гейміфікація дає змогу перетворити складні та іноді важкі для сприйняття теми на захоплюючу та цікаву діяльність, що сприяє легшому засвоєнню складних концепцій. Цей метод передбачає застосування сучасних онлайн платформ, таких як Kahoot, AhaSlides, Matem.com.ua, Classtime тощо, для створення опитувань, тестів і завдань з вибором відповіді. Зокрема, за допомогою платформ Kahoot можна проводити інтерактивні тести і опитування для перевірки знань як під час навчальних занять, так і в процесі самопідготовки. Вона є зручним інструментом для проведення поточного та підсумкового контролю знань (наприклад, знаходження похідних чи первісних елементарних функцій, координат та довжини векторів, основ статистики тощо), самостійного навчання та самоконтролю, підготовки до іспитів і забезпечення ефективного зворотного зв'язку з аудиторією (проведення feedback). Гейміфікація має великий потенціал для підвищення ефективності навчання, але її застосування потребує збалансованого підходу, щоб уникнути надмірної залежності від ігрових елементів і забезпечити якісне засвоєння матеріалу. Детальніше можливості застосування платформи Kahoot при викладанні вищої математики для курсантів відображено в [14].

Комбінація традиційних та інноваційних методів проведення навчальних занять сприяє розвитку у курсантів усвідомлення важливості здобуття знань, стимулює активність у пізнавальній діяльності, пошуку самостійних способів вирішення конкретних завдань, розвитку критичного мислення, а також допомагає їм краще пізнати себе як особистості через оцінку своїх



досягнень іншими. Ці методи виховують вміння працювати в колективі, сприяють розвитку професійних і інтелектуальних здібностей. Для досягнення найкращих результатів курсантам важливо дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Роль консультацій для курсантів полягає в наданні їм можливості отримати додаткову підтримку, уточнити складні моменти навчального матеріалу та розв'язати проблеми, що виникають у процесі навчання. Консультації сприяють індивідуалізації навчального процесу, допомагаючи врахувати потреби та рівень підготовки кожного курсанта. Вони також сприяють розвитку критичного мислення та самостійності, дозволяючи глибше освоювати предмет і досягати високих результатів у навчанні. Завдяки консультаціям, викладач може краще розуміти труднощі, з якими стикаються курсанти, та коригувати свою педагогічну практику для покращення якості освітнього процесу.

- оцінювання результатів навчання.

Оцінювання відіграє важливу роль у підвищенні якості вищої військової освіти, оскільки воно не лише дозволяє визначити рівень знань і вмінь курсантів, але й забезпечує зворотний зв'язок, який є основою для покращення навчального процесу. Воно передбачає такі уміння: визначення цілей оцінювання, розробку критеріїв та обрання інструментів оцінювання відповідно до визначених цілей та специфіки навчальної дисципліни, контролювання дотримання курсантами правил академічної доброчесності, аналіз та обговорення з курсантами їхніх результатів навчання, обґрунтування та рекомендації курсантам способів покращення їхніх результатів. Оцінювання знань базується на кількох основних принципах: об'єктивність (оцінювання має бути неупередженим і базуватися лише на фактичних результатах робіт курсанта, без впливу особистих симпатій чи антипатій викладача), справедливість (рівні умови для демонстрації своїх знань і вмінь на основі однакових критеріїв для всіх учасників), прозорість (критерії оцінювання та вимоги до завдань повинні бути чітко визначені та доступні курсантам), зворотний зв'язок (оцінювання має бути інструментом для визначення своїх сильних та слабких сторін, а також способом покращення результатів), комплексність (оцінювання має охоплювати всі аспекти навчального процесу, включаючи теоретичні знання, практичні навички та здатність до самостійної роботи, що дозволяє отримати повну картину рівня підготовки курсанта), мотиваційний аспект (оцінювання має стимулювати курсантів до подальшого розвитку, самовдосконалення та активної участі в навчальному процесі) та етичність (оцінювання повинно проводитися відповідно до етичних норм і стандартів, зокрема щодо академічної доброчесності). Ці принципи забезпечують надійність і ефективність оцінювання, сприяють розвитку курсантів, а також підтримують високий рівень якості освітнього процесу.

- взаємовідвідування як метод підтримки та розвитку викладання.



Взаємовідвідування – це практичний процес, при якому викладачі відвідують заняття своїх колег з метою обміну досвідом, спостереження за методами викладання та взаємного навчання. Цей метод є важливим інструментом для професійного розвитку викладачів та покращення якості навчання в освітніх закладах. Суть взаємовідвідування полягає в активному обміні педагогічними підходами, розвитку професійних навичок і збагаченні методичного арсеналу.

До основних аспектів взаємовідвідування варто віднести: обмін досвідом (дозволяє викладачам побачити різні підходи до організації навчального процесу, використання методів викладання, а також застосування нових технологій у навчанні, що сприяє поширенню кращих практик серед педагогічного колективу); критичний аналіз і самооцінка (спостереження за роботою колег дає можливість викладачам аналізувати власні методи викладання, оцінюючи їх ефективність у порівнянні з іншими підходами, що сприяє саморефлексії та розвитку навичок критичного мислення щодо власної педагогічної діяльності); підвищення професійної кваліфікації (взаємовідвідування стимулює викладачів до саморозвитку і підвищення кваліфікації, оскільки дозволяє впроваджувати нові методи, що допомагають зробити навчання більш ефективним і цікавим для курсантів), підтримка колег (цей метод сприяє створенню атмосфери підтримки та співпраці між викладачами, де один може ділитися своїм досвідом і допомогти іншому в подоланні професійних труднощів); розвиток комунікаційних навичок (в ході спостереження та отримання зворотного зв'язку від колег); покращення навчальної атмосфери (спільна робота між викладачами створює атмосферу взаємоповаги та довіри в колективі, що позитивно впливає на загальний рівень навчання і взаємодії з курсантами).

Взаємовідвідування є потужним інструментом професійного розвитку викладачів, який сприяє підвищенню якості викладання через обмін досвідом, вдосконалення педагогічних методик і розвиток колегіальної підтримки. Використання цього підходу дозволяє не тільки покращити індивідуальні навички викладачів, а й створити більш ефективну і взаємопідтримуючу навчальну атмосферу.

- підвищення кваліфікації викладачів.

Підвищення кваліфікації викладачів є важливим елементом для підвищення якості освіти військових. При цьому варто акцентувати не лише на курсах підвищення кваліфікації в самому закладі вищої освіти, але й на можливості зараховувати різні види підвищення кваліфікації. Це не лише допоможе покращити методику викладання та адаптацію до сучасних умов, а й сприятиме формуванню висококваліфікованих спеціалістів, які здатні ефективно виконувати свої обов'язки в армії. Підвищення професіоналізму викладачів має прямий вплив на успішність курсантів і на рівень підготовки кадрів для оборонних структур.



Однією з тенденцій сучасного освітнього простору є активізація академічної мобільності викладачів, що є важливим інструментом для інтеграції української вищої освіти в міжнародний науковий простір, сприяючи підвищенню якості освіти та розвитку наукового потенціалу країни. Академічна мобільність передбачає не лише короткочасні візити, але й довгострокові програми, спрямовані на встановлення та зміцнення міжнародних наукових зв'язків. Участь у зарубіжних стажуваннях, виступи на міжнародних конференціях та семінарах, а також залучення до спільних міжнародних проєктів стають невід'ємною частиною професійного розвитку сучасного викладача. Вона сприяє обміну передовими науковими ідеями, методиками та досвідом, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість освітнього процесу. Крім того, участь у міжнародних проєктах відкриває доступ до новітніх дослідницьких ресурсів та технологій. Важливим аспектом академічної мобільності є необхідність володіння іноземними мовами, що є ще одним необхідним кроком до підвищення кваліфікації викладача. Це не лише забезпечує ефективну комунікацію з міжнародними колегами, але й дозволяє брати активну участь у міжнародних заходах.

Висновки. Викладання є одним з ключових елементів підвищення якості військової освіти. Успішна підготовка висококваліфікованих кадрів у Збройних Силах неможлива без застосування сучасних педагогічних підходів та методик. Роль викладача в цьому процесі виходить за межі передачі знань, включаючи розвиток критичного мислення, навичок самостійної роботи та професійної етики у курсантів. Використання інтерактивних методів, сучасних технологій та практичних тренінгів дозволяє не лише засвоїти теоретичні знання, а й практично застосувати їх у реальних ситуаціях, що особливо важливо в умовах сьогодення. Консультації та індивідуальний підхід є важливими інструментами для покращення якості освіти. Вони дають можливість кожному курсанту отримати підтримку в освоєнні матеріалу, подоланні труднощів у навчанні та розвитку особистих професійних якостей.

Постійний розвиток викладачів має безпосередній вплив на якість навчання. Залучення до безперервного професійного вдосконалення, участь у тренінгах та освітніх програмах дозволяє їм ефективно адаптувати свої методи до нових викликів і потреб навчального процесу.

Важливо, щоб навчальний процес поєднував в собі теоретичну підготовку, практичні заняття та психологічну підтримку. Всі ці складові повинні взаємодіяти між собою для досягнення високих результатів у бойовій та професійній підготовці військових.

Отже, роль викладання у підвищенні якості військової освіти є невід'ємною складовою успішної підготовки кадрів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасних викликів та загроз.

Дослідження, спрямовані на аналіз ролі викладання у підвищенні якості освіти, є науково доцільними через їхній потенціал для вдосконалення



педагогічної практики, оптимізації навчальних програм та забезпечення конкурентоспроможності випускників. Такі дослідження відповідають сучасним викликам освіти й можуть стати основою для подальших реформ у цій сфері.

Література:

1. Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2014). Engaging Students as Partners in Teaching and Learning: A Guide for Faculty. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та ін.; за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. – Київ, Ніжин: Лисенко М.М., 2019. – 176 с.
3. Головенкін В.П. Педагогіка вищої школи: підручник [Електронний ресурс] / В.П. Головенкін. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 290 с. – Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717657/1/Посібник_якість%20вищої%20освіти.pdf.
4. Якість вищої освіти: організація навчання та вимірювання знань: монографія / О.І. Кисельова, Л.В. Коломієць, А.Г. Шевцов. – Одеса: Бондаренко М.О., 2017. – 244 с.
5. Якименко С. Удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців в контексті трансформації системи військової освіти / С. Якименко, Ю. Гикало // Публічне управління та адміністрування. – 2023. – № 2 (5). – С. 60-63.
6. Шевченко О.О. Проблеми системи вищої військової освіти в контексті зміцнення обороноздатності України / О.О. Шевченко, Ю.В. Гикало // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2023. – № 3. Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1251>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.3>.
7. Мартинюк, В.В. Інтерактивні методи навчання в підготовці військових кадрів / В.В. Мартинюк // Військовий вісник. – 2018. – № 12(2). С.45-50.
8. Вдосконалення викладання у вищій освіті: теорія та практика: монографія / С. Калашнікова, Н. Базелюк, О. Базелюк О. та ін. / за наук. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. – 255 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/TE.2023>.
9. Котєнєва І.С. Сучасні ролі викладача закладу вищої освіти / І.С. Котєнєва, Н.М. Карлова // Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка (педагогічні науки). – 2021. – № 1 (339). – С. 338-347.
10. Яковенко Ю.Л. Нові ролі та функції викладача вищої школи в сучасних умовах / Ю.Л. Яковенко, О.В. Корзюк // Теорія і методика професійної освіти. – 2020. – Вип. 23. – Т. 2. – С. 139-143. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/23-2.28>.
11. Кібенко Л. М. Роль викладача в сучасному освітньому середовищі: фасилітатор, тьютор, ментор / Л.М. Кібенко, І.В. Брюховецька, О.П. Ступак // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2023. – № 91. – С. 105-109. DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.91.19>.
12. Розенберг К. Л. Роль викладача у розвитку критичного мислення у військовій освіті / К.Л. Розенберг // Журнал військової педагогіки. – 2022. – № 5(3). – С. 112-119.
13. Гузик Н. Роль інтерактивного навчання в процесі підготовки військових фахівців / Н. Гузик, Х. Ліщинська // Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. – 2020. – Вип. 191. Частина 1. – С. 62-65. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2020-1-191-62-65>.
14. Гузик Н.М. Особливості використання платформи КАНООТ при викладанні вищої математики / Н.М. Гузик, Х.І. Ліщинська, Н.Б. Сокульська // Наукові інновації та передові технології. Серія: Педагогіка. – 2023. – № 5(19). – С. 471-479. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-471-479](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-471-479).

**References:**

1. Cook-Sather, A., Bovill, C., & Felten, P. (2014). *Engaging Students as Partners in Teaching and Learning: A Guide for Faculty*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. Vasilyuk, A., Dey, M., Bazelyuk, V. et al. (2019). *Yakist' vyshchoyi osvity: teoriya i praktyka: navchal'no-metodychnyy posibnyk [Quality of higher education: theory and practice: teaching and methodological manual]*. (A. Vasilyuk, M. Dey (Ed.)). Kyiv, Nizhyn: Lysenko M.M. [in Ukrainian].
3. Golovenkin, V.P. (2019). *Pedahohika vyshchoyi shkoly: pidruchnyk [Pedagogy of higher education: textbook]*. – Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717657/1/Посібник_якість%20вищої%20освіти.pdf [in Ukrainian].
4. Kyselova, O.I., Kolomiyets, L.V., & Shevtsov, A.G. (2017). *Yakist' vyshchoyi osvity: orhanizatsiya navchannya ta vymiryuvannya znan': monohrafiya [Quality of higher education: organization of education and measurement of knowledge: monograph]*. Odesa: Bondarenko M.O. [in Ukrainian].
5. Yakymenko, S. & Hykalo, Yu. (2023). Udoskonalennya systemy profesiynoyi pidhotovky viys'kovosluzhbovtiv v konteksti transformatsiyi systemy viys'kovoyi osvity [Improving the system of professional training of military personnel in the context of the transformation of the military education system]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya – Public Management and Administration*, 2 (5) – 60-63 [in Ukrainian].
6. Shevchenko, O.O. (2023) Problemy systemy vyshchoyi viys'kovoyi osvity v konteksti zmitsnennya oboronozdatnosti Ukrainy [Problems of the system of higher military education in the context of strengthening the defense capability of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 3. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1251> [in Ukrainian].
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.3>.
7. Martyniuk, V.V. (2018). Interaktyvni metody navchannya v pidhotovtsi viys'kovykh kadrov [Interactive teaching methods in the training of military personnel]. *Viys'kovyy visnyk – Military Bulletin*, 12(2), 45-50 [in Ukrainian].
8. Kalashnikova, N. Bazelyuk, O. Bazelyuk O. et al. (2023). *Vdoskonalennya vykladannya u vyshchiiy osviti: teoriya ta praktyka: monohrafiya [Improving teaching in higher education: theory and practice: monograph]*. (S. Kalashnikova (Ed.)). – Kyiv: Institute of Higher Education of NAPS of Ukraine [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.31874/TE.2023>.
9. Koteneva, I.S., & Karlova, N.M. (2021). Suchasni roli vykladacha zakladu vyshchoyi osvity [Modern roles of a teacher in a higher education institution]. *Visnyk LNU im. T. Shevchenka (pedahohichni nauky) – Bulletin of the Taras Shevchenko LNU (pedagogical sciences)*, 1 (339), 338-347 [in Ukrainian].
10. Yakovenko, Yu.L. & Korzyuk, O.V. (2020). Novi roli ta funktsiyi vykladacha vyshchoyi shkoly v suchasnykh umovakh [New roles and functions of a higher school teacher in modern conditions]. *Teoriya i metodyka profesiynoyi osvity – Theory and methods of professional education*, 23, 2, 139-143 [in Ukrainian].
11. Kibenko, L. M., Bryukhovetska, I.V., & Stupak O.P. (2023). Rol' vykladacha v suchasnomu osvith'omu seredovyshchi: fasylytator, t'yutor, mentor [The role of a teacher in a modern educational environment: facilitator, tutor, mentor]. *Pedahohika formuvannya tvorchoyi osobystosti u vyshchiiy i zahal'noosvitniy shkolakh – Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools*, 91, 105-109 [in Ukrainian].
DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.91.19>.
12. Rosenberg, K. L. (2022). Rol' vykladacha u rozvytku krytychnoho myslennya u viys'koviy osviti [The role of the teacher in the development of critical thinking in military education]. *Zhurnal viys'kovoyi pedahohiky – Journal of Military Pedagogy*, 5(3), 112-119 [in Ukrainian].



13. Huzyk, N., & Lishchynska, Kh. (2020). Rol' interaktyvnoho navchannya v protsesi pidhotovky viys'kovykh fakhivtsiv [The role of interactive learning in the process of training military specialists]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohichni nauky – Scientific notes. Series: Pedagogical sciences*, 191, 1, 62-65 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2020-1-191-62-65>.

14. Huzyk, N.M., Lishchynska, Kh.I., & Sokulska, N.B. (2020). Osoblyvosti vykorystannya platformy KAHOOT pry vykladanni vyshchoyi matematyky [Features of using the KAHOOT platform in teaching higher mathematics]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi. Seriya: Pedahohika – Scientific innovations and advanced technologies. Series: Pedagogy*, 5(19), 471-479 [in Ukrainian]. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-471-479](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-471-479).



УДК 378.147.091.33:004.8]:78.087.68

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1193-1209](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1193-1209)

Добровольська Руфіна Олегівна доктор філософії (PhD), доцент кафедри вокально-хорової підготовки, теорії та методики музичної освіти імені Віталія Газінського, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-1414-8861>

Білозерська Ганна Олегівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри вокально-хорової підготовки, теорії та методики музичної освіти імені Віталія Газінського, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-4626-6205>

Кравцова Наталія Євгеніївна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри вокально-хорової підготовки, теорії та методики музичної освіти імені Віталія Газінського, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-3528-4547>

Белінська Тетяна Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри вокально-хорової підготовки, теорії та методики музичної освіти імені Віталія Газінського, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0003-2000-9515>

Барановська Аліна Анатоліївна викладач кафедри вокально-хорової підготовки, теорії та методики музичної освіти імені Віталія Газінського, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, <https://orcid.org/0009-0006-4488-3548>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) В ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ- МУЗИКАНТІВ НА ЗАНЯТТЯХ З ХОРОВОГО КЛАСУ

Анотація. З появою штучного інтелекту (ШІ) відкрилися нові можливості для розвитку музичної освіти, аналізу виконання та автоматичного створення партитур. Інтеграція ШІ у музичну сферу сприяє вдосконаленню методик навчання, аранжування хорових творів та персоналізації навчального процесу. Алгоритми ШІ здатні аналізувати великі обсяги музичних даних, створювати оригінальні композиції, пропонувати гармонізації та адаптувати існуючі твори для різних голосових партій. ШІ сприяє персоналізованому навчанню, адаптуючи композиції до конкретних вокальних діапазонів та здібностей співаків. Він також допомагає у синхронізації хорових партій,



покращує тембральний баланс, коригує інтонаційні неточності та моделює ідеальне звучання відповідно до акустики приміщення. Віртуальні хори, що використовують алгоритми ШІ, розширюють можливості для дистанційного навчання та спільного виконання хорових творів, об'єднуючи співаків із різних куточків світу.

Попри всі переваги, використання ШІ на заняттях з хорового класу викликає певні етичні та методологічні питання. З одного боку, технологія сприяє розвитку творчості, а з іншого – існує ризик зниження рівня традиційних вокально-хорових навичок. Також виникає проблема авторства музичних творів, створених за допомогою алгоритмів ШІ.

Метою цього дослідження є аналіз впливу штучного інтелекту на хорове мистецтво та музичну педагогіку, виявлення переваг і ризиків використання цифрових технологій у навчальному процесі. Дослідження також розглядає перспективи розвитку музичної освіти, зокрема через використання адаптивних навчальних програм, інтелектуального аналізу вокалу та автоматизованих методів аранжування. Результати цього дослідження можуть бути корисними для професійної підготовки майбутніх вчителів-музикантів, диригентів, які прагнуть інтегрувати інноваційні технології у процес навчання хоровому співу. Використання ШІ на заняттях з хорового класу відкриває нові горизонти для розвитку як академічного, так і аматорського хорового мистецтва, сприяючи більшій доступності музичної освіти та підвищенню її ефективності.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), хоровий спів, цифрові технології, музична освіта, навчальний процес.

Dobrovolska Rufina Olehivna PhD, Associate Professor of the Vitalii Hazynskyi Chair of Vocal and Choral Training, Theory and Methods of Music Education, Vinnytsia Mykhailo Kosybynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-1414-8861>

Bilozerska Hanna Olehivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Vitalii Hazynskyi Chair of Vocal and Choral Training, Theory and Methods of Music Education, Vinnytsia Mykhailo Kosybynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-4626-6205>

Kravtsova Nataliia Yevheniivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Vitalii Hazynskyi Chair of Vocal and Choral Training, Theory and Methods of Music Education, Vinnytsia Mykhailo Kosybynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-3528-4547>

Belinska Tetiana Volodymyrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Vitalii Hazynskyi Chair of Vocal and Choral Training, Theory and Methods of Music Education, Vinnytsia Mykhailo Kosybynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0003-2000-9515>



Baranovsla Alina Anatoliivna Lecturer of the Vitalii Hazynskyi Chair of Vocal and Choral Training, Theory and Methods of Music Education, Vinnytsia Mykhailo Kosybynsky State Pedagogical University, Vinnytsia, <https://orcid.org/0009-0006-4488-3548>

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IN THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MUSIC TEACHERS IN THE CHORAL CLASSROOM

Abstract. With the advent of artificial intelligence (AI), new opportunities have opened up for the development of music education, performance analysis and automatic score creation. The integration of AI into the music field contributes to the improvement of teaching methods, arrangement of choral works and personalisation of the learning process. AI algorithms are able to analyse large amounts of music data, create original compositions, suggest harmonisations, and adapt existing pieces for different voice parts. AI facilitates personalised learning by adapting compositions to specific vocal ranges and singers' abilities. It also helps to synchronise choral parts, improves timbre balance, corrects intonation inaccuracies, and simulates the ideal sound according to the room's acoustics. Virtual choirs using AI algorithms expand opportunities for distance learning and joint performance of choral works, bringing together singers from different parts of the world.

Despite all the advantages, the use of AI in the choir classroom raises certain ethical and methodological issues. On the one hand, the technology promotes creativity, but on the other hand, there is a risk of reducing the level of traditional vocal and choral skills. There is also the problem of authorship of musical works created using AI algorithms.

The purpose of this study is to analyse the impact of artificial intelligence on choral art and pedagogy, to identify the benefits and risks of using digital technologies in the educational process. The study also considers the prospects for the development of choral education, in particular through the use of adaptive curricula, intelligent vocal analysis, and automated arrangement methods. The results of this study can be useful for the professional training of future music teachers and conductors who want to integrate innovative technologies into the process of teaching choral singing. The use of AI in the choral classroom opens up new horizons for the development of both academic and amateur choral art, contributing to greater accessibility of music education and its effectiveness.

Keywords: artificial intelligence (AI), choral singing, digital technologies, music education, educational process.

Постановка проблеми. Штучний інтелект (ШІ) відкриває нові горизонти в музичній освіті та композиції. Інтеграція інструментів на основі ШІ трансформує освітні підходи, стимулюючи творчість та інновації в хорових



аранжуваннях [6]. Алгоритми ШІ аналізують великі обсяги музичних даних, створюючи оригінальні композиції, пропонуючи гармонізації та адаптуючи існуючі твори для різних голосів. Ця здатність є особливо цінною в хоровому мистецтві, де взаємодія голосів і гармоній формує ядро музичного досвіду. Одним із важливих результатів впровадження штучного інтелекту є демократизація музичної композиції.

Створення хорової музики традиційно вимагало глибоких знань з теорії музики та гармонії [7]. Однак ШІ спростив цей процес, дозволивши без особливих зусиль створювати складні твори з яскравою гармонічною мовою. Крім того, ШІ розширює творчі межі для композиторів і педагогів, пропонуючи нові гармонії і вокальні розподіли, які можуть бути не відразу помітні навіть досвідченим композиторам [8]. Це відкриває нові можливості для експериментів і натхнення, що особливо корисно для педагогів [10]. Крім того, ШІ надає можливості для персоналізованого навчання, адаптуючи композиції до конкретних вокальних діапазонів і здібностей хорів [19; 16]. Однак, незважаючи на ці переваги, інтеграція ШІ в хорову мистецьку освіту несе ризик втрати традиційних вокально-хорових навичок, що вимагає міцного фундаменту в теорії музики [11]. Також виникають етичні проблеми щодо авторства та оригінальності творів, створених штучним інтелектом, що ставить нові дилеми перед педагогами та музичною індустрією в цілому [15].

Найбільший потенціал застосування ШІ в галузі музичної освіти полягає в його основних аспектах, зокрема у здатності створювати адаптивні навчальні середовища, що імітують контексти реального навчання. Це покращує досвід та творче навчання, та є безпрецедентним кроком вперед порівняно з можливостями та ресурсами традиційних методів. Нові можливості розробки інтерактивних навчальних методів дозволяють адаптувати процеси навчання до індивідуальних потреб, можливостей та інтересів студентства, завдяки можливості генерувати контент в доповнених просторах, розширюючи межі інтерактивної освіти.

ШІ також відкриває нові та трансформаційні способи персоналізації навчання, дозволяючи створювати індивідуальний навчальний досвід, який адаптується до темпу розвитку компетенцій кожного студента або здатності до навчання. Освітні системи з підтримкою ШІ можуть коригувати контент, адаптувати плани навчання та розробляти робочі програми на основі обробки інформації, зібраної в реальному часі, відповідно до системної практики студентів, гарантуючи оптимізацію часу та ресурсів для кожного студента. Ці нові можливості персоналізації навчання підкреслюють важливість врахування індивідуальних відмінностей в освіті, особливо музичній.

Генерація персоналізованого контенту в автоматизованому режимі, є важливим ресурсом для вирішення проблеми недостатньої залученості студентів, пропонуючи їм навчальні інструменти, спеціально адаптовані до їх потреб. Використання інтелектуальних систем навчання, характеризуються



особливо значущою функціональністю для трансформації освітніх методів та процесів у музичному середовищі. Ці системи надають персоналізований та детальний зворотний зв'язок, імітуючи досвід індивідуального наставництва з експертами в галузі музичної педагогіки. Такі системи мають значний потенціал для покращення підтримки студентів і неформальних навчальних процесів поза класом, що є знаковим для знань у цифрову еру [34].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У просуванні художнього експериментування та розвитку, ШІ також є трансформаційним елементом з величезним дидактичним потенціалом. В галузі вокально-хорової підготовки ШІ надає реальну допомогу студентам під час вивчення вокальної мелодії, ознайомлення з хоровою партитурою, вивченням історії та теорії музики, надаючи ідеї для натхнення та поради щодо створення і розвитку власних музичних творів, синтезу жанрів та стилів. Ці інструменти зменшують когнітивне навантаження студентів, дозволяючи їм зосередитися на генеруванні контенту, творчому розвитку та критичному мисленні.

Дослідники, які зацікавлені в цифровій музичній дидактиці, також повинні звернути увагу на вивчення та аналіз, для розробки та впровадження, оптимізованих гібридних моделей навчання, що поєднують ШІ з очним навчанням під керівництвом викладача музичного мистецтва. Ці нові середовища повинні стати просторами, в яких ШІ доповнює завдання викладача, полегшуючи навантаження, оптимізуючи процеси та ресурси, а також відкриваючи нові можливості для створення навчальних планів та методологій, адаптованих до індивідуальних потреб, на відміну від традиційної системи підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва.

Хоровий спів – це унікальне мистецтво, що об'єднує голоси людей у гармонійне звучання. Від давньогрецьких хорів до сучасних акапельних ансамблів - ця форма музичного вираження завжди була важливою частиною культурного життя. Хоровий спів використовується в релігійних обрядах, академічній музиці, народних традиціях та навіть у популярній культурі.

В Україні проблема впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освіту активно розвивається. Результатом цього є численні дослідження науковців, які працюють над удосконалення діджиталізації навчального процесу та музичної освіти загалом [1; 2; 3; 4; 5]. З розвитком цифрових технологій з'явилися нові можливості для вдосконалення хорового мистецтва. Сучасні комп'ютерні алгоритми та штучний інтелект (ШІ) змінюють спосіб навчання співаків, аналізу голосів і навіть створення музичних партитур.

Штучний інтелект уже сьогодні використовується в різних аспектах музичного процесу:

- для аналізу інтонації, ритму та тембру голосів у хорі, що допомагає покращити звучання колективу;
- для автоматичного створення або аранжування хорових партитур на основі стилістичних особливостей композиторів;



- для організації віртуальних хорів, де люди з різних куточків світу можуть співати разом завдяки цифровим технологіям.

Деякі критики стверджують, що використання ІІІ в музичному мистецтві може знизити творчий внесок людини, але насправді ці технології здебільшого виконують допоміжну роль. Вони стають інструментами, що полегшують роботу викладачів і студентів, диригентів і співаків, дозволяючи зосередитися на творчому аспекті виконання. У цій статті висвітлено, як саме штучний інтелект допомагає аналізувати хоровий спів, створювати нові партитури та відкривати нові горизонти для розвитку цього виду мистецтва у педагогічній галузі.

Мета і завдання статті. Актуальність даної проблеми підкреслює необхідність комплексного дослідження впливу ІІІ на хорову мистецьку освіту, з акцентом на виявленні його потенціалу для покращення навчального процесу. Основна мета цього дослідження - емпірично оцінити, як інтеграція штучного інтелекту у традиційний навчальний план впливає на розвиток специфічних музичних навичок хорового аранжування та творчих здібностей студентів-музикантів. Основними завданнями статті є з'ясування впливу впровадження штучного інтелекту у хорову мистецьку освіту задля покращення творчих здібностей (таких як інноваційність, оригінальність ідей та глибина музичного розуміння), так і специфічних навичок хорового аранжування (включаючи підбір гармоній, розподіл голосів, адаптацію мелодії та ритму) порівняно з традиційними методами викладання. Значення цього дослідження полягає в тому, що воно сприяє кращому розумінню того, як сучасні технології можуть бути інтегровані в освітній процес, розвиваючи технічні та творчі здібності студентів. Внесок дослідження полягає у перспективі створення емпіричної бази для практичних рекомендацій, методичного та технічного інструментарію, цінного для викладачів і розробників навчальних програм, спрямованих на оптимальне використання штучного інтелекту в музичній освіті.

Виклад основного матеріалу. Аналіз літератури та досліджень українських і зарубіжних науковців показує, що вже кілька років відбувається зсув парадигми в освітніх системах, завдяки збільшенню технологічних ресурсів, які сприяють розвитку вокально-хорової освіти та оновленню педагогічної практики. У цьому контексті поступове впровадження штучного інтелекту в навчальний процес стало значним переверотом у розумінні освіти та, зокрема, викладання музичного мистецтва [30], оскільки, як зазначає Ху В. [26], ІІІ сприяє перенесенню музичної освіти в більш ефективну та інтелектуальну еру, де ресурси персоналізовані, зміцнюється відданість дисципліні, а також пропонуються нові можливості для розвитку художніх та творчих навичок. Платформи адаптивного навчання на основі ІІІ дозволяють студентам, наприклад, оцінювати рівень розвитку їх музичних компетенцій та персоналізувати темп навчання, адаптуючи навчальні звички до їхніх потреб і здібностей.



Таким чином, платформи SmartMusic і Yousician, використовують алгоритми ШІ для створення персоналізованого навчального плану, який еволюціонує разом із прогресом студента, адаптуючись до його особливостей, інтересів і рівня компетенції. Такий персоналізований підхід покращує освітній досвід, особливо в умовах змішаного навчання, і сприяє інтеграції технологічних ресурсів, що адаптують методології з професійної освіти до неформальних навчальних процесів і навпаки. Персоналізація освітніх процесів у середовищі музичного навчання, значною мірою стимулюється поширенням та розвитком цифрових платформ, які інтегрують ресурси та інструменти для інтелектуального навчання, що дозволяють аналізувати результати роботи студента (та навчальні досягнення в цілому) в реальному часі, надаючи миттєвий зворотний зв'язок і оцінку щодо важливих аспектів музичного навчання, таких як: точність ритму, виразність динаміки та аналіз технічного виконання.

Такі популярні та перевірені програми, як Tonara Version 4.3.98, мають корисні функції: можливість виявлення помилок і пропозиції корекцій, що дозволяє студентам самостійно оцінювати і коригувати свої заняття без необхідності присутності наставника. Крім того, Tonara дозволяє викладачам створювати конкретні практичні цілі, оптимізуючи процес домашніх занять студентів [31], особливо на ранніх етапах інструментальної чи вокально-хорової практики.

У галузі музичної композиції застосування ресурсів ШІ дозволяє створювати музику, генеруючи ідеї та мотиви або цілі твори, на основі особистого внеску користувача. Ці інструменти не лише сприяють розвитку творчості майбутнього вчителя-музиканта, але й допомагають контекстуально розуміти різні композиційні техніки, методології та стилі. Можливість імітувати різні музичні стилі, пропонує студентам сценарій, який був неможливий кілька років тому, для сприяння творчим експериментам, синтезу жанрів і стилів, і, зрештою, для розвитку композиційних навичок. Прикладами є платформа Doodle Bach, розроблена компанією Google, яка дозволяє користувачам писати барокові хорали [25], або Soundtrap — цифрова аудіо-робоча станція, в якій музиканти інтуїтивно створюють пісні та співпрацюють з іншими користувачами синхронно і асинхронно [27]. Віртуальні акомпаніатори, такі як у програмах Cadenza і MyPianist, імітують акомпанемент для сольної практики, адаптуючись до темпу та стилю студента. Це дозволяє користувачам практикуватися з «живим» акомпанементом, роблячи їхні заняття більш захоплюючими та реалістичними. Крім того, платформи для співпраці на основі ШІ дозволяють дистанційну співпрацю між студентами, сприяючи спільним проектам і груповій роботі, незважаючи на географічні бар'єри.

Теорія музики та слухова підготовка - основні аспекти музичної та хорової освіти, які значно виграють від застосування ШІ. Інтерактивні



навчальні інструменти на основі ШІ забезпечують захоплюючі вправи для теорії музики та слухової підготовки, надаючи персоналізований зворотний зв'язок, коригуючи рівень складності відповідно до прогресу студента, як, наприклад, програмне забезпечення EarMaster 7.0 для ПК та мобільних пристроїв. Це інструменти аналізу в реальному часі, які допомагають студентам зрозуміти та аналізувати концепції теорії музики під час гри чи прослуховування музичних творів, зміцнюючи їх теоретичні знання через практичне застосування. Крім того, пропозиція дослідників Cruz L., Rolla V., Kestenberg J., Velho L. [24] є цікавою, оскільки вони стверджують, що необхідно використовувати потужність візуального представлення музики, яку надають нові системи на основі ШІ, щоб покращити сприйняття музичних структур і слухові навички студентів, які можна поширити на інші виконавські мистецтва.

Хорова освіта охоплює навчання та оволодіння навичками і знаннями, пов'язаними з хоровим мистецтвом, включаючи вивчення теорії і практики хорового співу, розуміння хорових творів, оволодіння вокальними техніками, а також вивчення теорії музики, гармонії та диригування [22]. Як зазначають Zhang Y. та ін. [12], процес хорового співу сприяє колективному виконанню, співпраці та поєднанню голосів задля створення гармонійної музики. Традиційні методи, такі як ноти і підручники залишаються важливими, проте Chen F. та ін. [14] підкреслюють, що сучасне програмне забезпечення значно розширює можливості викладання, допомагаючи у створенні, аранжуванні та візуалізації хорової музики.

З появою штучного інтелекту (ШІ) та цифрових технологій, ці інструменти стали більш досконалими, пропонуючи такі функції, як автоматична гармонізація, що робить хорову композицію більш доступною та пропонуючи інноваційні способи викладання складних концепцій теорії музики та композиції [9]. Carnovalini F. стверджує, що ШІ являє собою значний технологічний прогрес у музичній освіті завдяки інтеграції передових алгоритмів і методів машинного навчання, що революціонізує процес створення, аналізу та викладання музики [13].

Morgow G. підкреслює, що ШІ в музичній освіті може запропонувати персоналізоване навчання, аналізувати виконання і надавати негайний зворотний зв'язок, розвиваючи творчі здібності студентів [15]. Ці можливості особливо актуальні в хоровій освіті та на думку сучасних дослідників, ШІ може аналізувати вокальні виступи і надавати важливу інформацію про гармонію та інтонацію, що є важливими для вдосконалення хорового співу. Впровадження штучного інтелекту у творчу та освітню діяльність, допомагає в хоровій композиції та аранжуванні, пропонуючи гармонізації, створюючи нові композиції та аналізуючи існуючі хорові твори; сприяє створенню віртуальних хорових середовищ, дозволяючи студентам практикуватись в процесі оволодіння хоровим виконавством, що є особливо цінним для дистанційного навчання [1; 4].



Крім того, інтеграція ІІІ в музичну освіту охоплює кілька вимірів. Carnovalini F. та ін. зазначають, що освітнє програмне забезпечення та додатки на основі ІІІ, можуть навчати теорії музики, нотної грамоти та вокальних технік, спеціально адаптованих для хорового співу [13]. Автоматизовані інструменти для композиції та аранжування допомагають у створенні та модифікації хорових творів, пропонуючи рекомендації щодо гармонізації та адаптації композицій для хорів різних розмірів і рівнів майстерності [21]. Wei J. також підкреслив, що ІІІ може аналізувати хорові виступи, надаючи рекомендації щодо покращення балансу, налаштування та синхронізації голосів і звуку, що підвищує загальну якість хорового виконання. Віртуальні хорові платформи, як описують, синхронізують і змішують окремі голоси, створюючи захоплююче віртуальне репетиційне середовище [11].

Креативність відіграє вирішальну роль у музичній освіті, оскільки вона нерозривно пов'язана з процесами створення, інтерпретації та виконання музики. Як зазначає Сui К. розвиток творчих здібностей в освітньому контексті сприяє формуванню навичок розв'язання проблем, адаптації до змін та розвитку критичного мислення [16]. У зв'язку з цим Kaliakatsos-Papakostas та ін. стверджують, що ІІІ може надихнути студентів на дослідження нових музичних структур, тим самим підтримуючи їхнє творче зростання [9]. Використання ІІІ дозволяє студентам експериментувати з різними музичними елементами і миттєво чути результати своїх експериментів, що прискорює процес навчання і дозволяє глибше зануритися в музичне мистецтво. Однак більшість дослідників наполягає на тому, що важливо дотримуватися балансу між використанням ІІІ та традиційними методами музичної освіти, щоб запобігти втраті фундаментальних навичок.

Morrow додає, що надмірне використання ІІІ може призвести до занепаду традиційних композиторських навичок, що підтверджується дослідженнями, які підкреслюють важливість доповнення, а не заміни людської творчості технологічними інструментами [15]. У цьому контексті дослідження Сui підкреслило важливість вивчення того, як ІІІ може підтримувати творчі ініціативи студентів, не пригнічуючи їх. Таким чином, інтеграція ІІІ в музичну освіту відкриває значні можливості для розвитку творчих здібностей учнів та вдосконалення їхніх музичних навичок [16].

Якість хорового співу залежить від кількох ключових факторів: чистоти інтонації, точності ритму, гармонійного балансу голосів і узгодженості тембру. Усі ці аспекти можуть бути покращені за допомогою штучного інтелекту. Сучасні технології дозволяють аналізувати індивідуальні голоси та роботу всього хору, автоматично виявляючи неточності та пропонуючи варіанти покращення звучання. Диригенти та виконавці можуть використовувати цифрові інструменти для тренування та корекції виконання.



Раніше оцінка звучання хору цілком залежала від слухового сприйняття диригента. Тепер штучний інтелект може з високою точністю аналізувати параметри голосів:

- **Чистоту інтонації** – алгоритми визначають, чи правильно заспівана нота, і чи є відхилення від ладу.
- **Ритмічну точність** – аналізують відповідність виконання темпу та синхронізацію партій.
- **Тембральний баланс** – визначають, чи не домінує певний голос або група голосів над іншими [19].

ШІ дозволяє не лише виявляти помилки, а й активно допомагати в налаштуванні звучання хору:

- **Синхронізація партій** – алгоритми можуть коригувати невеликі ритмічні розбіжності в реальному часі, що особливо важливо для запису хорових композицій.
- **Автоматичне налаштування вокальної рівноваги** – програмне забезпечення визначає, наскільки гармонійно поєднуються голоси, і дає рекомендації щодо динамічного балансу.
- **Адаптація звучання до акустики приміщення** – штучний інтелект аналізує реверберацію в залі та моделює ідеальний баланс для живого виступу [20].

Останні досягнення в галузі штучного інтелекту (ШІ) дозволили створити програми, які допомагають аналізувати та вдосконалювати хоровий спів. Вони можуть розпізнавати вокальні неточності, оцінювати баланс голосів і навіть пропонувати навчальні вправи для покращення інтонації та ритмічної точності. Сучасні програми для аналізу хорового співу можна поділити на три основні категорії:

1. **Програми для індивідуального вокального аналізу**
2. **Системи для аналізу хорового звучання**
3. **Програми для автоматичної корекції вокалу**

Програми для індивідуального вокального аналізу допомагають окремим хористам покращувати свій спів, аналізуючи частоту звучання голосу, чистоту інтонації, силу звуку та тембр. Вони корисні для вокалістів, які прагнуть вдосконалити свої навички, а також для викладачів вокалу [21]. **Популярні програми:**

1. **Sing Sharp** - мобільний додаток, який аналізує точність інтонації та вокальний контроль, використовує алгоритми розпізнавання частоти голосу для навчання співу. Доступний для iOS та Android.
2. **VocalPitchMonitor** - програма, яка в реальному часі відображає висоту нот, які співає користувач. Використовується для тренування точності інтонації. Має простий графічний інтерфейс і працює на Windows, Mac та мобільних пристроях.



3. **Erol Singer's Studio** - вокальний тренажер, який адаптується до рівня співака та пропонує вправи для покращення техніки, аналізує висоту нот, гнучкість голосу та стабільність дихання. Використовується професійними вокалістами та хоровими співаками [22].

Системи для аналізу хорового звучання застосовуються для аналізу ансамблевого виконання. Вони дозволяють диригентам оцінювати загальне звучання хору, виявляти слабкі місця в балансі голосів та працювати над узгодженістю інтонації. Популярні програми:

1. **ScoreCloud** - програма для автоматичного створення нотного запису на основі заспіваної мелодії. Корисна для хорових аранжувальників і композиторів. Має функцію аналізу ритмічної точності та гармонійної відповідності.

2. **Melodic Algorithms for Vocal Training (MAVT)** - алгоритм, який аналізує вокальні партії та дає рекомендації щодо покращення інтонації та ритму. Використовується в навчальних програмах для хорів і вокальних ансамблів.

3. **My Choral Coach** – це онлайн-платформа для дистанційної роботи з хоровими колективами. Дозволяє диригенту прослуховувати окремі партії кожного учасника та коригувати їх. Використовується в професійних і аматорських хорах [19; 20].

Програми для автоматичної корекції вокалу застосовуються для редагування вокальних записів, коригування інтонаційних помилок та балансування голосів у хоровому виконанні. Популярні програми:

1. **Celemony Melodyne** - професійний інструмент для детального редагування вокалу. Використовується звукорежисерами та композиторами для корекції інтонації, тривалості нот та динаміки голосу.

2. **iZotope RX** - програма для покращення якості записаного вокалу. Видаляє шуми, виправляє інтонаційні неточності та покращує загальне звучання.

3. **Antares Auto-Tune** - один із найпопулярніших інструментів для автоматичного налаштування інтонації голосу. Використовується як у професійній студійній роботі, так і для обробки хорових записів.

4. **Індивідуалізовані програми навчання** – адаптивні додатки, такі як **SmartMusic** та **EarMaster**, аналізують вокальні навички учня та пропонують вправи відповідно до його рівня [18; 23].

Програми для аналізу хорового співу відкривають нові можливості для розвитку вокальної майстерності. Вони допомагають як окремим хористам, так і цілим колективам вдосконалювати інтонацію, ритміку та гармонійний баланс. Завдяки штучному інтелекту та новітнім технологіям хорове мистецтво стає доступнішим і точнішим, а диригенти та співаки отримують нові інструменти для досягнення ідеального звучання.



Роль ІІІ в оцінюванні навчання є особливо важливою. Автоматизовані системи оцінювання допомагають викладачам оцінювати технічну точність і виразність, заощаджуючи час і забезпечуючи послідовність. ІІІ також може аналізувати великі обсяги даних про виконання музичного твору, щоб надати інформацію про прогрес студента, допомагаючи педагогам виявляти проблемні моменти у виконанні, які потребують більшої уваги і адаптувати свої стратегії викладання відповідно. З цієї точки зору було розроблено PosyMus [32] як систему електронного оцінювання, яка вимірює рівень навичок користувачів у ритмічній та мелодійній практиці за допомогою планшетів. Крім того, ІІІ покращує історичне та контекстуальне навчання в музичній освіті. Інструменти, що аналізують історію музики, можуть дати студентам більш глибоке розуміння розвитку різних жанрів і стилів, використовуючи візуалізацію та інтерактивні елементи, щоб зробити навчання більш захоплюючим, як, наприклад, Folk-RNN — рекурентна нейронна мережа, заснована на традиційних музичних піснях [33].

Рекомендаційні системи на основі ІІІ пропонують матеріали та навчальні твори, засновані на інтересах і прогресі студента, сприяючи більш повному та приємному навчальному досвіду. Інтеграція ІІІ з технологіями віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) створює захоплюючі навчальні середовища. Таким чином, ці технології можуть імітувати концертний досвід студента, інтерактивні уроки гри на музичних інструментах і віртуальні класи, надаючи збагачений і захоплюючий навчальний досвід. У цьому контексті варто виділити додаток PianoVision 0.1.32, який інтегрує віртуальну реальність для надання студентам іншого візуального досвіду під час їх піаністичних репетицій, або проєкт MuseLab Conductor, через який студенти зможуть диригувати оркестром або хором, координуючи рухи своїх рук [24].

Технології на основі ІІІ роблять музичну освіту більш доступною. Завдяки розпізнаванню жестів, відстеженню руху очей та іншим адаптивним технологіям, ІІІ забезпечує студентів з обмеженими можливостями перспективою здобуття повноцінної музичної освіти. Крім того, як стверджують дослідники, які розробили програмне забезпечення САМА (Computer Added Musical Analysis) [29], ці системи можуть допомогти зменшити надмірну втому та психологічний дискомфорт, які відчувають студенти на ранніх етапах вокальної чи інструментальної практики. Проте, незважаючи на всі описані вище переваги, ІІІ також ставить перед нами серйозні виклики. Деякі з цих викликів стосуються збору даних, конфіденційності, прозорості програмування алгоритмів, поверхневості відповідей ІІІ, недостатньої кількості ресурсів на сьогоднішній день чи інших питань, пов'язаних з етичним використанням цих технологій, які на даний момент ще не були ґрунтовно вирішені існуючими законодавствами.

Доказом вдалого використання штучного інтелекту та хорового співу в Україні та закордоном є популярність віртуальних хорів, які відкривають нові



можливості для співаків та слухачів, дозволяючи долати географічні бар'єри та зберігати мистецькі традиції навіть у складні часи. Вони сприяють розвитку хорового мистецтва та підтримують культурний обмін між країнами.

Віртуальні хори стали важливою частиною сучасного музичного життя, об'єднуючи співаків з різних куточків світу через цифрові технології. Цей формат набув особливої популярності під час пандемії COVID-19, коли традиційні репетиції та концерти були обмежені. В Україні також активно розвивається культура віртуальних хорів. Одним із яскравих прикладів є проєкт «Віртуальний хор в Україні», який об'єднує співаків з різних міст та країн для спільного виконання українських пісень. Мета проєкту – популяризація українського хорового мистецтва та підтримка національних традицій. У 2020 році цей проєкт отримав диплом від «Книги рекордів України» як найбільший віртуальний хор країни, об'єднавши понад сотню виконавців для виконання пісні «Не стій, вербо, над водою».

На міжнародній арені одним із піонерів віртуальних хорів є американський композитор та диригент Ерік Вітакер. Його перший «Віртуальний хор» у 2010 році об'єднав 185 співаків з 12 країн для виконання твору «Lux Aurumque». Наступні проєкти залучали ще більше учасників: «Sleep» (2011) – понад 2000 співаків з 58 країн, а «Water Night» (2012) – 3746 співаків з 73 країн. Такі ініціативи демонструють силу музики та її здатність об'єднувати людей незалежно від відстані та кордонів.

Висновки. Нові генеративні технології ШІ, які застосовані в музичній освіті, є трансформаційним агентом стосовно практик, ресурсів та методологій, що стосуються різних напрямків діяльності — від навчальних середовищ до розробки високоспеціалізованих навчальних планів, підтриманих інтелектуальними системами наставництва. Використання та оптимізація цих ресурсів повинні сприяти музичній освіті, орієнтованій на художнє експериментування та стимулювання творчості, водночас створюючи більш доступні та інклюзивні середовища, продовжуючи та розширюючи шляхи демократизації доступу до музичного навчання.

Хоровий спів – це мистецтво, що існує вже багато століть, але сьогодні воно зазнає значних змін завдяки штучному інтелекту. Новітні технології допомагають хоровим колективам покращувати якість виконання, аналізувати вокальні партії, створювати нові музичні аранжування та навіть організовувати віртуальні хори. Штучний інтелект відіграє важливу роль у трьох основних аспектах хорового мистецтва: **аналіз голосів і налаштування хору, автоматичне створення партитур**, розробка цифрових платформ, які дають можливість людям співати разом, навіть якщо вони знаходяться в різних куточках світу.

Штучний інтелект відкриває нові можливості в навчанні хоровому співу. Традиційна методика вокальної освіти поєднується з цифровими інструментами, що робить навчання доступнішим, ефективнішим та персоналізованим.



Основними напрямками застосування ШІ в освіті хорового співу є використання алгоритмів, які можуть аналізувати не лише вокальні дані, а й правильність артикуляції, дикцію та навіть емоційний вираз виконання; платформ для аналізу та корекції інтонації, точності ритму; адаптивних додатків для аналізу вокальних даних студента.

Такі технології допомагають як професійним хоровим колективам, так і аматорським групам швидше розвивати навички та досягати високого рівня виконання. Попри всі досягнення ШІ, він не може повністю замінити живий хоровий спів, адже емоційність, інтерпретація та енергетика виконання залишаються унікальними для людини. Проте штучний інтелект уже зараз значно розширює можливості хорового мистецтва, роблячи його більш доступним, точним та інноваційним.

Майбутнє хорового співу, безсумнівно, поєднуватиме традиції та технології, створюючи нові можливості для виконавців, композиторів і слухачів по всьому світу. Використання штучного інтелекту в освіті допоможе майбутнім поколінням співаків удосконалювати свої навички швидше та ефективніше, відкриваючи нові горизонти в розвитку вокально-хорового виконавства.

Література:

1. Dobrovolska, R., Mosendz, O., Symonenko, R., Manaylo-Prykhodko, V., & Zaitsev, V. Digitalization of the educational process in the field of culture and art: Challenges and prospects. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2023. 12(5), p. 82-95
2. Kravtsova, N., Tryfonova, O., Povzun, L., Gultsova, D., Gramatyk, N., & Bondarenko, S. A. Transformações digitais do processo de profissionalização de especialistas em socionomia com base em tecnologias pedagógicas inovadoras. *Acta Scientiarum. Education*, 2022. 45(1), e62515.
3. Liudmyla Vaniuha, Olena Spolska, Lidiia Ostapchuk, Nataliia Kravtsova, Iurii Borysjve. Development of Students' Artistic Self-Identification: Finding Their Own Style. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2024. 13(3), p. 115–125
4. Sizova, N., Bilozerska, H., Mudra, S., Patyk, R., Bokhonko, Y. (2024). Stimulation of students' research activity in the conditions of distance education. *Journal of Education and Learning*, 2024. 18(3), p. 991–1000
5. Sizova, N., Belinska, T., Bilozerska, A., Vasylevska-Skupa, L., Zuziak, T. (2024). An Integration Model of Professional Training of a Music Art Teacher by Means of Innovative Technologies | Integracijski model stručnoga osposobljavanja učitelja glazbene umjetnosti korištenjem novih tehnologija. *Croatian Journal of Education*. 2024. 26(3), p. 903–934
6. Bahar Memarian, Tenzin Doleck. Human-in-the-loop in artificial intelligence in education: a review and entity-relationship (ER) analysis. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*. Volume 2, Issue 1, 2024.
7. Iyad Abu Doush, Ayah S Sawalha. Automatic music composition using genetic algorithm and artificial neural networks. *Malaysian Journal of Computer Science*. № 33(1), 2020. P. 35-51
8. Anantrasirichai N. et al. Artificial intelligence in the creative industries: A review. *Artificial Intelligence Review*. 2022.
9. Kaliakatsos-Papakostas M. et al. Artificial intelligence methods for music generation: A review and future perspectives. *Nature-Inspired Computation and Swarm Intelligence*. 2020. P. 217-245
10. Lokare V.T. et al. An AI-based learning style prediction model for personalized and effective learning. *Thinking Skills and Creativity*. 2024.



11. Wei J. *et al.* College music education and teaching based on AI techniques. *Computers and Electrical Engineering*. 2022.
12. Zhang Y. *et al.* Design of an online interactive teaching platform for rural music education based on artificial intelligence. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2023.
13. Carnovalini F. *et al.* Computational creativity and music generation systems: An introduction to the state of the art. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2020.
14. Chen F. *et al.* The use of wireless network combined with artificial intelligence technology in the reform of music online teaching system. *Wireless Communications and Mobile Computing*. 2022.
15. Guy Morrow. Artificial intelligence and music ecosystem. *International Journal of Music Business Research*. 2024. №3, p. 29-31
16. Cui K. Artificial intelligence and creativity: Piano teaching with augmented reality applications. *Interactive Learning Environments*. 2023.
17. Doush I.A. *et al.* Automatic music composition using genetic algorithm and artificial neural networks. *Malaysian Journal of Computer Science*. 2020.
18. Deutsch, D. *The Psychology of Music*. Academic Press. 2012.
19. Cook, P. R. *Technology and the Music Industry: How Digital Innovations Are Changing Music Production and Performance*. Routledge. 2014.
20. Roads, C. *Composing Electronic Music: A New Aesthetic*. Oxford University Press. 2015.
21. Sundberg, J. *The Science of the Singing Voice*. Northern Illinois University Press. 1987.
22. Howell, I., & Huron, D. *The Cognitive Neuroscience of Singing: Understanding Musical Perception and Performance*. Oxford University Press. 2021.
23. Collins, N. *Introduction to Computer Music: Volume One*. Cambridge University Press. 2010.
24. Cruz, L.; Rolla, V.; Kestenberg, J.; Velho, L. Visual Representations for Music Understanding Improvement. In *Music Technology with Swing*; Aramaki, M., Davies, M., Kronland-Martinet, R., Ystad, S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2018; Volume 11265, pp. 468–476.
25. Choi, M. Design, Implementation, and Effects of Elementary Music Creation Class Using an AI-Based Music Program, Doodle Bach. *Korean J. Res. Music Educ.* 2023, 52, 211–237.
26. Xu, B. Design and Development of Music Intelligent Education System Based on Artificial Intelligence. In *Proceedings of the 2024 Third International Conference on Distributed Computing and Electrical Circuits and Electronics (ICDCECE)*, Ballari, India, 26–27 April 2024; pp. 1–6.
27. Knapp, D.H.; Powell, B.; Smith, G.D.; Coggiola, J.C.; Kelsey, M. Soundtrap usage during COVID-19: A machine-learning approach to assess the effects of the pandemic on online music learning. *Res. Stud. Music Educ.* 2023, 45, 571–584.
28. Wan, L. Research on Diversified Teaching Strategies for Music Courses in Colleges and Universities under the Background of Artificial Intelligence. *Appl. Math. Nonlinear Sci.* 2024, 9, 1–17.
29. Della Ventura, M. Exploring the Impact of Artificial Intelligence in Music Education to Enhance the Dyslexic Student's Skills. In *Learning Technology for Education Challenges*; Uden, L., Liberona, D., Sánchez, G., Rodríguez-González, S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2019; Volume 1011, pp. 14–22.
30. Ma, X.; Jiang, C. On the Ethical Risks of Artificial Intelligence Applications in Education and Its Avoidance Strategies. *J. Educ. Humanit. Soc. Sci.* 2023, 14, pp. 354–359.
31. Killian, L. *Integrating Music Technology in the Classroom: Increasing Customization for Every Student*; Carnegie Mellon University: Pittsburgh, PA, USA, 2019; pp. 1–12.
32. Lehmann-Wermser, A.; Weyel, B. [PosyMus]—The Music Education perspective. In *Computer Based Assessment and Feedback in Music Education*; Lehmann-Wermser, A., Breiter, A., Eds.; Institut für musikpädagogische Forschung, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover: Hannover, Germany, 2021; pp. 29–50.



33. Sturm, B.L.; Ben-Tal, O. Folk the algorithms: (Mis)Applying artificial intelligence to folk music. In *Handbook of Artificial Intelligence for Music: Foundations, Advanced Approaches, and Developments for Creativity*; Reck, E., Ed.; Springer: Cham, Switzerland, 2021; pp. 423–454.

34. Merchán-Sánchez-Jara, J. e-Score; impact, perception and uses in music educational institutions. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (TEEM)*, Porto, Portugal, 7–9 October 2015; pp. 449–454.

References:

1. Dobrovolska, R., Mosendz, O., Symonenko, R., Manaylo-Prykhodko, V., & Zaitsev, V. Digitalization of the educational process in the field of culture and art: Challenges and prospects. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2023. 12(5), p. 82-95

2. Kravtsova, N., Tryfonova, O., Povzun, L., Gultsova, D., Gramatyk, N., & Bondarenko, S. A. Transformações digitais do processo de profissionalização de especialistas em socionomia com base em tecnologias pedagógicas inovadoras. *Acta Scientiarum. Education*, 2022. 45(1), e62515.

3. Liudmyla Vaniuha, Olena Spolska, Lidiia Ostapchuk, Nataliia Kravtsova, Iurii Borysjve. Development of Students' Artistic Self-Identification: Finding Their Own Style. *Journal of Curriculum and Teaching*, 2024. 13(3), p. 115–125

4. Sizova, N., Bilozerska, H., Mudra, S., Patyk, R., Bokhonko, Y. (2024). Stimulation of students' research activity in the conditions of distance education. *Journal of Education and Learning*, 2024. 18(3), p. 991–1000

5. Sizova, N., Belinska, T., Bilozerska, A., Vasylevska-Skupa, L., Zuziak, T. (2024). An Integration Model of Professional Training of a Music Art Teacher by Means of Innovative Technologies | Integracijski model stručnoga osposobljavanja učitelja glazbene umjetnosti korištenjem novih tehnologija. *Croatian Journal of Education*. 2024. 26(3), p. 903–934

6. Bahar Memarian, Tenzin Doleck. Human-in-the-loop in artificial intelligence in education: a review and entity-relationship (ER) analysis. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*. Volume 2, Issue 1, 2024.

7. Iyad Abu Doush, Ayah S Sawalha. Automatic music composition using genetic algorithm and artificial neural networks. *Malaysian Journal of Computer Science*. № 33(1), 2020. P. 35-51

8. Anantrasirichai N. *et al.* Artificial intelligence in the creative industries: A review. *Artificial Intelligence Review*. 2022.

9. Kaliakatsos-Papakostas M. *et al.* Artificial intelligence methods for music generation: A review and future perspectives. *Nature-Inspired Computation and Swarm Intelligence*. 2020. P. 217-245

10. Lokare V.T. *et al.* An AI-based learning style prediction model for personalized and effective learning. *Thinking Skills and Creativity*. 2024.

11. Wei J. *et al.* College music education and teaching based on AI techniques. *Computers and Electrical Engineering*. 2022.

12. Zhang Y. *et al.* Design of an online interactive teaching platform for rural music education based on artificial intelligence. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 2023.

13. Carnovalini F. *et al.* Computational creativity and music generation systems: An introduction to the state of the art. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2020.

14. Chen F. *et al.* The use of wireless network combined with artificial intelligence technology in the reform of music online teaching system. *Wireless Communications and Mobile Computing*. 2022.

15. Guy Morrow. Artificial intelligence and music ecosystem. *International Journal of Music Business Research*. 2024. №3, p. 29-31

16. Cui K. Artificial intelligence and creativity: Piano teaching with augmented reality applications. *Interactive Learning Environments*. 2023.



17. Doush I.A. *et al.* Automatic music composition using genetic algorithm and artificial neural networks. *Malaysian Journal of Computer Science*. 2020.
18. Deutsch, D. *The Psychology of Music*. Academic Press. 2012.
19. Cook, P. R. *Technology and the Music Industry: How Digital Innovations Are Changing Music Production and Performance*. Routledge. 2014.
20. Roads, C. *Composing Electronic Music: A New Aesthetic*. Oxford University Press. 2015.
21. Sundberg, J. *The Science of the Singing Voice*. Northern Illinois University Press. 1987.
22. Howell, I., & Huron, D. *The Cognitive Neuroscience of Singing: Understanding Musical Perception and Performance*. Oxford University Press. 2021.
23. Collins, N. *Introduction to Computer Music: Volume One*. Cambridge University Press. 2010.
24. Cruz, L.; Rolla, V.; Kestenberg, J.; Velho, L. Visual Representations for Music Understanding Improvement. In *Music Technology with Swing*; Aramaki, M., Davies, M., Kronland-Martinet, R., Ystad, S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2018; Volume 11265, pp. 468–476.
25. Choi, M. Design, Implementation, and Effects of Elementary Music Creation Class Using an AI-Based Music Program, Doodle Bach. *Korean J. Res. Music Educ.* 2023, 52, 211–237.
26. Xu, B. Design and Development of Music Intelligent Education System Based on Artificial Intelligence. In *Proceedings of the 2024 Third International Conference on Distributed Computing and Electrical Circuits and Electronics (ICDCECE)*, Ballari, India, 26–27 April 2024; pp. 1–6.
27. Knapp, D.H.; Powell, B.; Smith, G.D.; Coggiola, J.C.; Kelsey, M. Soundtrap usage during COVID-19: A machine-learning approach to assess the effects of the pandemic on online music learning. *Res. Stud. Music Educ.* 2023, 45, 571–584.
28. Wan, L. Research on Diversified Teaching Strategies for Music Courses in Colleges and Universities under the Background of Artificial Intelligence. *Appl. Math. Nonlinear Sci.* 2024, 9, 1–17.
29. Della Ventura, M. Exploring the Impact of Artificial Intelligence in Music Education to Enhance the Dyslexic Student's Skills. In *Learning Technology for Education Challenges*; Uden, L., Liberona, D., Sánchez, G., Rodríguez-González, S., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2019; Volume 1011, pp. 14–22.
30. Ma, X.; Jiang, C. On the Ethical Risks of Artificial Intelligence Applications in Education and Its Avoidance Strategies. *J. Educ. Humanit. Soc. Sci.* 2023, 14, pp. 354–359.
31. Killian, L. *Integrating Music Technology in the Classroom: Increasing Customization for Every Student*; Carnegie Mellon University: Pittsburgh, PA, USA, 2019; pp. 1–12.
32. Lehmann-Wermser, A.; Weyel, B. [PosyMus]—The Music Education perspective. In *Computer Based Assessment and Feedback in Music Education*; Lehmann-Wermser, A., Breiter, A., Eds.; Institut für musikpädagogische Forschung, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover: Hannover, Germany, 2021; pp. 29–50.
33. Sturm, B.L.; Ben-Tal, O. Folk the algorithms: (Mis)Applying artificial intelligence to folk music. In *Handbook of Artificial Intelligence for Music: Foundations, Advanced Approaches, and Developments for Creativity*; Reck, E., Ed.; Springer: Cham, Switzerland, 2021; pp. 423–454.
34. Merchán-Sánchez-Jara, J. e-Score; impact, perception and uses in music educational institutions. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (TEEM)*, Porto, Portugal, 7–9 October 2015; pp. 449–454.



УДК 378.018.8:502-051]:378.017:331.54-047.22]:303.01](045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1210-1218](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1210-1218)

Душечкіна Наталія Юріївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри хімії та екології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, <https://orcid.org/0000-0002-4203-7122>

Совгіра Світлана Василівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри хімії та екології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, <https://orcid.org/0000-0002-8742-7773>

Кочубей Олена Василівна доктор філософії, викладач кафедри хімії та екології, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, <https://orcid.org/0000-0002-5047-6694>

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ЕКОЛОГІВ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні основи формування іншомовної комунікативної компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх екологів. Обґрунтовано необхідність вивчення іноземних мов як складової частини фахової підготовки, оскільки сучасна екологічна діяльність має виражений міжнародний характер і потребує активної участі у міжкультурному професійному спілкуванні. Проаналізовано структуру іншомовної комунікативної компетентності, до складу якої входять мотиваційний, функціональний та рефлексивний компоненти, а також визначено критерії її сформованості.

У статті висвітлено психолого-педагогічні умови формування мотивації студентів до вивчення іноземної мови, зокрема через акмеологічний підхід та усвідомлення професійної значущості іншомовної компетентності. Представлено чинники навчального середовища, які сприяють розвитку інтересу до вивчення іноземних мов і формуванню позитивного ставлення до навчальних дисциплін. Зроблено висновок, що розвиток іншомовної комунікативної компетентності тісно пов'язаний з професійною мотивацією, пізнавальним інтересом і залученням студентів до змістовно насиченої, професійно орієнтованої комунікативної діяльності.

У статті запропоновано підходи до оптимізації процесу іншомовної освіти майбутніх екологів, зокрема впровадження експериментального курсу, застосування активних методів навчання, забезпечення участі студентів у міжнародній екологічній взаємодії. Теоретична значущість дослідження



полягає у систематизації знань про іншомовну комунікативну компетентність, практична - у визначенні педагогічних умов її ефективного формування в умовах сучасного закладу вищої освіти.

Ключові слова: іншомовна комунікативна компетентність, професійна підготовка екологів, мотивація, міжкультурна комунікація, іноземна мова, навчальна діяльність, екологічна освіта.

Dushechkina Nataliia Yuriivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Chemistry, and Ecology Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-4203-7122>

Sovhira Svitlana Vasylivna Doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the Department of Chemistry and Ecology, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-8742-7773>

Kochubei Olena Vasylivna Doctor of Philosophy, Lecturer at the Department of Chemistry and Ecology, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, <https://orcid.org/0000-0002-5047-6694>

THEORETICAL ASPECT OF FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING OF ENVIRONMENTALISTS

Abstract. The article explores the theoretical foundations of the formation of foreign language communicative competence in the process of professional training of future environmental specialists. The necessity of learning foreign languages as an integral component of professional preparation is substantiated, since modern environmental activity is characterized by a pronounced international orientation and requires active participation in intercultural professional communication. The structure of foreign language communicative competence is analyzed, including motivational, functional, and reflexive components, as well as the criteria for their development.

The study highlights the psychological and pedagogical conditions for the formation of students' motivation to learn foreign languages, particularly through an acmeological approach and an awareness of the professional significance of communicative competence. It presents factors of the educational environment that contribute to the development of students' interest in language learning and the formation of a positive attitude toward academic disciplines. The findings emphasize the close interconnection between the development of foreign language communicative competence, professional motivation, cognitive interests, and students' involvement in meaningful, professionally oriented communicative activities.



The article proposes approaches to optimizing the process of foreign language education for future environmental specialists. These include the implementation of an experimental course, the use of active teaching methods, and the engagement of students in international environmental collaboration. The theoretical value of the research lies in the systematization of knowledge about foreign language communicative competence, while the practical value consists in identifying pedagogical conditions for its effective formation within modern institutions of higher education.

Keywords: foreign language communicative competence, professional training of environmental specialists, motivation, intercultural communication, foreign language, educational activity, environmental education.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку вищої освіти в Україні характеризується активним переосмисленням змісту і технологій підготовки фахівців у контексті глобалізації, інтеграції в європейський освітній простір та інтернаціоналізації вищої школи [10]. В цих умовах істотно зростає значущість формування іншомовної комунікативної компетентності у студентів немовних спеціальностей, зокрема майбутніх екологів, як обов'язкової складової їхньої професійної компетентності [1, 2]. Це обумовлено потребою в ефективному здійсненні міжнародної наукової, освітньої та практичної співпраці, участі у глобальних проєктах, пов'язаних із захистом довкілля, реалізації транскордонних екологічних ініціатив, доступі до актуальних наукових джерел іноземними мовами.

Професійна діяльність еколога передбачає не лише ґрунтовну теоретичну підготовку в галузі природничих наук, а й високий рівень комунікативної компетентності, здатність до ефективної взаємодії з фахівцями суміжних галузей, владними структурами, громадськістю та міжнародними партнерами. Враховуючи зростаючу роль екологічної безпеки у світі, еколог-професіонал має бути здатним донести зміст і значення екологічної інформації доступною та точною мовою, у тому числі іноземною. Відтак, іншомовна комунікативна компетентність виступає не лише важливою умовою професійної мобільності випускника, але й необхідною запорукою успішної реалізації ним своїх функцій у професійному середовищі.

Разом із тим аналіз освітньої практики свідчить про низку суперечностей: між вимогами до рівня іншомовної підготовки екологів та реальним її станом у більшості ЗВО; між потребами сучасного ринку праці в екологах, здатних здійснювати міжкультурну комунікацію, та недостатнім обсягом годин, відведених на вивчення іноземних мов у навчальних планах; між загальнокультурним і фаховим спрямуванням іншомовної підготовки та необхідністю забезпечення саме професійно орієнтованої іншомовної комунікації. Наявні навчальні програми з іноземної мови часто не враховують специфіки екологічної діяльності, а методи викладання - не завжди відповідають принципам інтеграції мовного та професійного контекстів.



Також виявляється недостатній рівень сформованості мотиваційної сфери студентів щодо вивчення іноземної мови. Студенти не завжди усвідомлюють значущість іншомовної комунікації для майбутньої професійної реалізації, що знижує ефективність навчального процесу. Нерідко спостерігається формальний підхід до засвоєння мовного матеріалу, слабка практична спрямованість занять, відсутність умов для використання мови в автентичних професійних ситуаціях.

Таким чином, проблема формування іншомовної комунікативної компетентності майбутніх екологів набуває особливої актуальності. Вона потребує теоретичного осмислення та практичного вирішення шляхом оновлення методологічних підходів до організації мовної освіти у контексті професійної підготовки. Особливої уваги заслуговує пошук ефективних педагогічних умов, які забезпечують розвиток усіх компонентів іншомовної комунікативної компетентності - мотиваційного, функціонального та рефлексивного - із урахуванням професійної спрямованості фаху «екологія».

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема формування іншомовної комунікативної компетентності в сучасній науці розглядається на перетині філології, педагогіки, психології та акмеології, що зумовлює її багатовекторність і теоретико-практичну значущість. У численних наукових розвідках обґрунтовано значення іншомовної підготовки у системі професійної освіти фахівців нефілологічних спеціальностей, зокрема майбутніх екологів. Серед дослідників, які зробили внесок у розвиток цієї теми, слід відзначити Л. Борозенець, Н. Гавриленко, О. Григоренко, М. Євдокімова, Е. Комарова, О. Метьолкіну, Ю. Маслова, О. Фадейкіна та ін., які акцентують увагу на інтегративній природі іншомовної комунікативної компетентності, її структурних компонентах і методах формування.

Окремі аспекти іншомовного професійного спілкування, пов'язані із формуванням ділових комунікативних умінь, були предметом вивчення таких науковців, як С. Бучацька, О. Гринчишин, Л. Онуфрієва. У роботах цих авторів підкреслено важливість професійної спрямованості мовної освіти, необхідність опори на аутентичні джерела, ситуативність та діяльнісний характер навчання.

Методичні підходи до розвитку іншомовної компетентності викладено у працях вітчизняних і зарубіжних фахівців: І. Баценко, В. Борщовецької, О. Ізмайлової, Е. Мірошніченка, Ю. Пассова, О. Тарнопольського, Р. Елліса (R. Ellis), І. Нейшн (I. Nation), Н. Шмітта (N. Schmitt), В. Віддовсона (W. Widdowson) та ін. Ці автори пропонують різні моделі організації мовного навчання, включаючи комунікативно-орієнтований підхід, метод проектів, інтеграцію контенту та мови (CLIL), інтенсивне та комп'ютеризоване навчання.

Теоретико-педагогічні засади розвитку професійної мотивації в освітньому процесі обґрунтовані в працях О.В. Москаленко, яка розробила акмеологічну концепцію професійного самосвідомлення, вказуючи на ключову



роль мотиваційної сфери у становленні готовності до професійної діяльності [7]. Психолого-педагогічні умови мотивації вивчення іноземних мов досліджували також А.К. Маркова, Н.Б. Нестерова, І.Г. Герберт, які підкреслювали значення пізнавального інтересу, позитивної емоційної атмосфери та особистісного сенсу навчальної діяльності.

У вітчизняному дискурсі формування іншомовної компетентності екологів як складової екологічної освіти розглядали Н.В. Рубель, М.І. Томчук, С.М. Бучацька. Вони акцентували увагу на професійній доцільності володіння іноземною мовою у сфері екології, необхідності участі майбутніх фахівців у міжнародних проєктах та конференціях, доступі до світових інформаційних ресурсів.

Однак, попри значну кількість публікацій, в науковому полі залишається недостатньо опрацьованим питання комплексного підходу до формування іншомовної комунікативної компетентності саме у студентів екологічних спеціальностей, з урахуванням їх професійної спрямованості, психологічних особливостей, навчальної мотивації та міжкультурного контексту. Необхідність дослідження педагогічних умов, які б забезпечили якісне інтегрування мовної та фахової підготовки екологів, зумовлює актуальність і своєчасність проведеного дослідження.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та визначити ефективні педагогічні умови формування іншомовної комунікативної компетентності у майбутніх екологів у процесі їхньої професійної підготовки.

Виклад основного матеріалу

Формування іншомовної комунікативної компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх екологів є одним із пріоритетних напрямів модернізації мовної освіти у закладах вищої освіти. З огляду на зростаючі виклики глобального екологічного середовища та активізацію міжнародної співпраці, екологічна освіта має виходити за межі традиційної дисциплінарності й передбачати розвиток здатності до міжкультурної комунікації, мовної гнучкості та професійної мобільності.

В умовах інтеграції у європейський освітній простір вимоги до рівня володіння іноземною мовою зростають, особливо для фахівців таких спеціальностей, як «Екологія», що передбачають участь у транснаціональних дослідницьких ініціативах, роботу з міжнародною документацією, проведення наукових комунікацій, звітності, участь у конференціях, форумах, консультаціях з іноземними партнерами. Відтак, іншомовна комунікативна компетентність (ІКК) постає не лише як частина загальної мовної підготовки, але як специфічна професійна характеристика, що має бути інтегрована у зміст підготовки екологів.

В умовах сучасної педагогічної парадигми ІКК трактується як цілісне інтегративне утворення, яке поєднує знання, уміння, навички, а також здатності до міжкультурної, міжмовної та професійної взаємодії. Структурно



ІКК охоплює три компоненти: мотиваційний компонент, що виражається у внутрішньому прагненні до вивчення іноземної мови з метою її професійного застосування, розумінні практичної значущості іншомовної комунікації для майбутньої діяльності; функціональний компонент, що забезпечує володіння мовленнєвими навичками у чотирьох видах мовленнєвої діяльності: говоріння, аудіювання, читання, письмо – із застосуванням професійно орієнтованої лексики; рефлексивний компонент, який передбачає здатність до самоспостереження, аналізу й оцінювання власної іншомовної діяльності, вміння виявляти та коригувати комунікативні помилки.

У межах дослідження було виявлено, що традиційна система викладання іноземної мови у ЗВО недостатньо орієнтована на професійні потреби майбутніх екологів. Навчальні програми здебільшого зосереджуються на загальнокультурних аспектах мови, а фахова лексика, теми та ситуації, пов'язані з екологічною діяльністю, представлені в обмеженому обсязі. Крім того, відзначається формальний підхід до мовної практики, низький рівень мотивації студентів та недостатня інтеграція мовних і професійних дисциплін.

З метою подолання вказаних суперечностей було запропоновано комплекс педагогічних умов формування ІКК у майбутніх екологів: органічна інтеграція фахового контенту в навчальні курси іноземної мови, що забезпечується добром професійно орієнтованих текстів, термінології, тематичних модулів; опора на діяльнісний підхід із використанням проєктної діяльності, кейсів, рольових ігор, симульованих професійних ситуацій; застосування інноваційних технологій навчання, зокрема мультимедійних ресурсів, платформ для онлайн-взаємодії, інструментів доповненої реальності; формування внутрішньої мотивації шляхом включення студентів у міжнародну професійну взаємодію; моніторинг сформованості ІКК через впровадження рефлексивних практик, самооцінювання, аналізу прогресу.

У ході дослідження був розроблений та апробований експериментальний курс «Іноземна мова для екологів: комунікація і професія», який складався з модулів на теми: «Екологічна політика ЄС», «Кліматичні зміни», «Оцінка впливу на довкілля», «Зелена енергетика», «Міжнародні екологічні стандарти» [8, 9]. Завдання охоплювали читання та переклад текстів, обговорення проблемних питань, підготовку виступів, створення власних проєктів, участь у дискусіях, моделювання ситуацій міжнародного екологічного співробітництва. Перевагою курсу було те, що мовна діяльність реалізувалася у фаховому контексті, наближеному до реальних потреб майбутніх професіоналів.

Результати педагогічного експерименту показали позитивну динаміку за всіма критеріями: студенти демонстрували підвищення рівня іншомовної мовленнєвої активності, розширення словникового запасу, підвищення впевненості у професійній комунікації, зростання мотивації до самонавчання. Особливо важливим результатом стало формування усвідомленої потреби у



вивченні іноземної мови як інструменту професійного зростання, що свідчить про якісні зміни у ставленні до навчального процесу.

Формування іншомовної комунікативної компетентності екологів доцільно здійснювати на основі принципів міждисциплінарності, контекстності, культурної чутливості, професійної релевантності. Успішність реалізації цього процесу значною мірою залежить від кадрового потенціалу викладачів, їхньої здатності інтегрувати мовний і фаховий зміст, формувати динамічне, відкрите до змін освітнє середовище, орієнтоване на розвиток особистості майбутнього спеціаліста.

Таким чином, ефективне формування іншомовної комунікативної компетентності можливе за умов поєднання змістовної, методичної та організаційної інноваційності навчального процесу. ІКК має розвиватися як інтегрований компонент професійної компетентності, який визначає здатність еколога до міжкультурного діалогу, професійного обміну, участі в міжнародних екологічних ініціативах і відповідального виконання фахових обов'язків у глобалізованому світі.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що іншомовна комунікативна компетентність є необхідним складником професійної підготовки майбутніх екологів, оскільки сучасна екологічна діяльність має виразно міжнародний характер і передбачає активну участь у міжкультурній взаємодії, спілкуванні з колегами з інших країн, участь у міжнародних дослідницьких та природоохоронних ініціативах.

Визначено, що ефективне формування іншомовної комунікативної компетентності можливе лише за умови поєднання лінгвістичної та професійної складових навчального процесу, впровадження компетентнісного, діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів. Структурними компонентами ІКК виступають мотиваційний, функціональний та рефлексивний, кожен з яких потребує окремого педагогічного супроводу й методичного забезпечення.

Результати педагогічного експерименту засвідчили ефективність впровадження професійно орієнтованого навчального курсу, спрямованого на розвиток іншомовної комунікації в екологічному контексті. Застосування інтерактивних, комунікативних і проектних методів навчання дозволило значно підвищити рівень сформованості ІКК у студентів-екологів, посилило їхню мотивацію до вивчення іноземної мови, розширило можливості для самореалізації та професійного самовизначення.

Підкреслено важливість педагогічних умов, які сприяють створенню активного іншомовного освітнього середовища, наближеного до реальних професійних ситуацій. До таких умов віднесено: інтеграцію змісту мовної та фахової підготовки, застосування інформаційно-комунікаційних технологій, створення ситуацій міжнародної взаємодії, розвиток рефлексивних умінь студентів.



Таким чином, формування іншомовної комунікативної компетентності має розглядатися як комплексний педагогічний процес, що охоплює не лише розвиток мовленнєвих умінь, а й формування професійної мотивації, особистісної активності та здатності до професійного зростання в умовах глобалізованого світу. Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення динаміки розвитку ІКК у процесі фахового становлення, розробка цифрових ресурсів для її формування та аналіз впливу міждисциплінарних освітніх стратегій на якість мовної підготовки майбутніх екологів.

Література:

1. Горобець О., Горобець С. Підсилення економічної складової у фаховій підготовці майбутніх екологів як один із напрямів підвищення рівня їх професійної компетентності. *Нові технології навчання: збірник наукових праць*. Київ: ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», 2020. Вип. 94. С. 110–114.
2. Демчук Л. І., Алпатова О. М., Кірейцева А. В. Проєктування як стратегія професійної підготовки майбутніх екологів та шляхи його реалізації. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*, 2021. С. 69–78. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_teachers_2021_05 (дата звернення: 02.04.2025).
3. Рубель Н. В. Іншомовна професійна підготовка майбутніх екологів у системі екологічної освіти України. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, 2018. Вип. 8. С. 282–288.
4. Зенякін О. С. Формування іншомовної комунікативної компетентності як складова духовного та інтелектуального навчання здобувачів вищої освіти. *Духовно-інтелектуальне виховання і навчання молоді в ХХІ столітті*, 2022. Вип. 4. С. 330–333.
5. Стрюк А. М. Інноваційні освітні технології: теорія та практика змішаного навчання. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 264 с. URL: https://lib.cdu.edu.ua/pdf/struik_innovatsiini_tekhnolohii.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
6. Лозинська Л. Ф., Курах Н. П., Депчинська І. А. Формування іншомовної комунікативної компетентності студентів у процесі вивчення іноземної мови. *Академічні студії. Серія «Гуманітарні науки»*, 2022. № 1. С. 245–252.
7. Соколова Т. Г. Іншомовна компетентність студентів як компонент професійної мобільності: педагогічний аспект. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 2021. № 6 (45). С. 14–17. DOI: <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2021.245774>
8. Зимогляд Н. С. Міжкультурна комунікація у професійній підготовці фахівців природничих спеціальностей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2023. Вип. 86. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.86.23>
9. Білоус Н. О. Формування іншомовної комунікативної компетентності майбутніх фахівців у процесі змішаного навчання. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2019. № 1 (69). С. 112–123. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v69i1.2604>
10. Литвиненко І. А., Юхименко Н. В. Професійна підготовка студентів екологічних спеціальностей в умовах інтернаціоналізації освіти. *Освітній простір України*, 2023. Вип. 29. С. 57–64.

References:

1. Horobets, O., & Horobets, S. (2020). Pidsylennia ekonomichnoi skladovoi u fakhovii pidhotovtsi maibutnikh ekolohiv yak odyin iz napriamiv pidvyshchennia rivnia yikh profesiinoi kompetentnosti [Strengthening the economic component in the professional training of future ecologists as a way to enhance their professional competence]. *Novi tekhnolohii navchannia*, (94), 110–114. [in Ukrainian].



2. Demchuk, L. I., Alpatova, O. M., & Kireitseva, A. V. (2021). Proiektuvannia yak stratehiia profesiinoi pidhotovky maibutnikh ekologiv ta shliakhy yoho realizatsii [Project-based strategy of training future ecologists and its implementation]. *Naukovo-osvitnii innovatsiinyi tsentr suspilnykh transformatsii*, 69–78. Retrieved from https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_teachers_2021_05 [in Ukrainian].

3. Rubel, N. V. (2018). Inshomovna profesiina pidhotovka maibutnikh ekologiv u systemi ekologichnoi osvity Ukrainy [Foreign language professional training of future ecologists in the environmental education system of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti*, (8), 282–288. [in Ukrainian].

4. Zeniakin, O. S. (2022). Formuvannia inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti yak skladova dukhovnoho ta intelektualnoho navchannia studentiv [Development of foreign language communicative competence as part of students' spiritual and intellectual education]. *Dukhovno-intelektualne vykhovannia i navchannia molodi v XXI stolitti*, (4), 330–333. [in Ukrainian].

5. Striuk, A. M. (2020). *Innovatsiini osvitni tekhnolohii: teoriia ta praktyka zmishanoho navchannia* [Innovative educational technologies: theory and practice of blended learning]. Cherkasy: ChNU im. B. Khmelnytskoho. Retrieved from https://lib.cdu.edu.ua/pdf/struik_innovatsiini_tekhnolohii.pdf [in Ukrainian].

6. Lozynska, L. F., Kurakh, N. P., & Depchynska, I. A. (2022). Formuvannia inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti studentiv u protsesi vyvchennia inozemnoi movy [Formation of students' foreign language communicative competence in the process of language learning]. *Akademichni studii. Seriia «Humanitarni nauky»*, (1), 245–252. [in Ukrainian].

7. Sokolova, T. H. (2021). Inshomovna kompetentnist studentiv yak komponent profesiinoi mobilnosti: pedahohichniy aspekt [Students' foreign language competence as a component of professional mobility: pedagogical aspect]. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 6(45), 14–17. <https://doi.org/10.15587/2519-4984.2021.245774> [in Ukrainian].

8. Zymohliad, N. S. (2023). Mizhkulturna komunikatsiia u profesiinii pidhotovtsi fakhivtsiv pryrodnychikh spetsialnostei [Intercultural communication in the professional training of specialists in natural sciences]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, (86), 141–145. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2023.86.23> [in Ukrainian].

9. Bilous, N. O. (2019). Formuvannia inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv u protsesi zmishanoho navchannia [Formation of foreign language communicative competence of future professionals in blended learning]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, 1(69), 112–123. <https://doi.org/10.33407/itlt.v69i1.2604> [in Ukrainian].

10. Lytvynenko, I. A., & Yukhymenko, N. V. (2023). Profesiina pidhotovka studentiv ekologichnykh spetsialnostei v umovakh internatsionalizatsii osvity [Professional training of students of environmental specialties under the conditions of education internationalization]. *Osvitnii prostir Ukrainy*, (29), 57–64. [in Ukrainian].



УДК 378.6(510)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1219-1227](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1219-1227)

Жень Фушен здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, тел.: (066) 181-01-20, <https://orcid.org/0009-0002-0890-8059>

Кін Олена Миколаївна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, м. Харків, тел.: (068) 744-26-76, <https://orcid.org/0000-0002-1935-6483>

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У КИТАЙСЬКІЙ ВИЩІЙ ОСВІТІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ПОРУШЕНЬ.

Анотація. Статтю присвячено висвітленню проблеми академічної доброчесності в КНР. З'ясовано, що дослідження питань академічної доброчесності в КНР набуває дедалі більшої актуальності через низку проблем, таких як недостатнє регулювання наукової підготовки, низький рівень академічної культури студентів, розвиток цифрових технологій та недосконалість систем перевірки текстів. Показано, що посилений контроль за написанням дисертацій та використання спеціалізованих програм підвищують якість наукових робіт. Встановлено, що китайська система академічної доброчесності розвивалася поступово, починаючи з 2008 року, коли вперше було впроваджено програмне забезпечення для перевірки текстів.

У статті висвітлені заходи урядової політики стосовно вирішення проблем дотримання вимог академічної доброчесності в освіті та науці. Проаналізовано такі документи, як «Заходи щодо боротьби з шахрайством при захисті дисертацій» (2013), «Висновки щодо посилення системи забезпечення якості» (2014), «Заходи щодо запобігання академічних порушень» (2016 р.), «Висновки щодо подальшого суворого регулювання якості освіти» (2020) та «Заходи щодо вибіркової перевірки бакалаврських робіт» (2021). У документах визначено основні види академічних порушень, встановлено вимоги до стандартів дисертаційних робіт, прописано механізми моніторингу доброчесності в освітніх закладах, алгоритми перевірки та покарання за порушення. Особлива увага акцентована на превентивних заходах, необхідності розробки навчальних програм з академічної доброчесності, підвищенні відповідальності освітніх закладів за дотримання стандартів. У КНР створено загальну інформаційну систему, яка фіксує порушення академічної доброчесності, а університети зобов'язані публічно оголошувати результати розслідувань випадків порушень норм академічної доброчесності.



Таким чином, Китай поступово впроваджує сувору систему контролю та профілактики академічних порушень, спрямовану на підвищення якості освіти та формування культури академічної доброчесності.

Ключові слова: академічна доброчесність, вища освіта, наукова робота, КНР.

Ren Fusheng Student of the third (educational and scientific) level of higher education Department of Education and Innovative Pedagogy, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (066) 181-01-20, <https://orcid.org/0009-0002-0890-8059>

Kin Olena Mykolaivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Education and Innovative Pedagogy, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (068) 744-26-76, <https://orcid.org/0000-0002-1935-6483>

ACADEMIC INTEGRITY IN CHINESE HIGHER EDUCATION: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR OVERCOMING VIOLATIONS.

Abstract. The article highlights the issue of academic integrity in the People's Republic of China. It has been found that research on academic integrity in China is becoming increasingly relevant due to a number of problems, such as insufficient regulation of scientific training, a low level of academic culture among students, the development of digital technologies, and the imperfection of text-checking systems. It has been shown that increased control over dissertation writing and the use of specialized programs improve the quality of scientific work. It has been established that the Chinese system of academic integrity has been developing gradually since 2008, when text-checking software was first introduced.

The article outlines government policy measures regarding the resolution of issues related to compliance with academic integrity requirements in education and science. The following documents have been analyzed: «Measures to Combat Fraud in Dissertation Defense» (2013), «Conclusions on Strengthening the Quality Assurance System» (2014), «Measures to Prevent Academic Violations» (2016), «Conclusions on Further Strengthening Educational Quality Regulation» (2020), and «Measures for Selective Review of Undergraduate Theses» (2021). These documents define the main types of academic violations, establish requirements for dissertation standards, prescribe mechanisms for monitoring integrity in educational institutions, verification algorithms, and penalties for violations. Special attention is paid to preventive measures, the need to develop academic integrity curricula, and increasing the responsibility of educational institutions for maintaining standards. A general information system has been created in China to record academic integrity



violations, and universities are required to publicly announce the results of investigations into cases of academic misconduct.

Thus, China is gradually implementing a strict system of control and prevention of academic violations aimed at improving the quality of education and fostering a culture of academic integrity.

Keywords: academic integrity, higher education, scientific work, PRC.

Постановка проблеми. Проблема академічної доброчесності у вищій освіті КНР є надзвичайно актуальною, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, репутацію наукових установ та міжнародний авторитет китайської науки. Збільшення випадків академічних порушень, таких як плагіат, фабрикація даних і купівля дисертацій, створює загрозу для довіри до системи вищої освіти. Швидкий розвиток цифрових технологій не лише полегшує доступ до інформації, а й сприяє використанню недоброчесних практик, що ускладнює контроль за автентичністю наукових робіт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дотримання академічної доброчесності сьогодні є предметом особливої уваги науковців КНР. Так Хе Ю у своєму науковому доробку приходить до висновку, що академічна недоброчесність у Китаї, залишається суттєвим викликом в умовах цифровізації та поширення впливу штучного інтелекту. Автор аналізує причини системних, аналізує ефективність впроваджених засобів боротьби із плагіатом у наукових роботах здобувачів: впровадження закладами освіти нових цифрових інструментів виявлення плагіату, проведення просвітницьких кампаній з академічної доброчесності [1].

Лю Хау та Чень Джі на сторінках свого дослідження представили детальний аналіз інструментів виявлення плагіату (наприклад, CNKI Check, iThenticate) в університетах Китаю, описали алгоритм використання цифрових платформ у майже 60 університетах та проаналізували їхню ефективність. Також авторами встановлено причини порушень принципів академічної доброчесності в студентському середовищі: студенти навчаються обходити системи, низький рівень розуміння, що таке плагіат, брак етичної підготовки [2].

Шин Юн, Вей Сяо, Ванчинкхуу Нан здійснили порівняльне дослідження випадків порушення академічної доброчесності серед студентів та викладачів з Китаю, Кореї та Монголії. Дослідники встановили, що основними порушеннями є: використання ChatGPT, перекладачів, текстогенераторів у написанні робіт. Також було з'ясовано, що у більшості випадків студенти не вважають використання AI порушенням й не визнавали це формою плагіату [2].

Метою статті є вивчення сучасного стану академічної доброчесності у системі вищої освіти КНР, аналіз основних викликів, пов'язаних із дотриманням академічних стандартів, та оцінка ефективності заходів, спрямованих на запобігання порушенням.

Виклад основного матеріалу. Дослідження питань дотримання вимог академічної доброчесності в КНР сьогодні набули особливої актуальності.



Вивчення науково-педагогічної літератури дозволило встановити, що основними причинами порушень академічної доброчесності в освіті та науці КНР є:

- відсутність достатнього регулювання процесу підготовки наукових робіт та навчальних завдань здобувачами, що посилюється низьким інтересом до навчання в університеті, відсутністю сформованих навичок проведення наукового дослідження, неналежним керівництвом з боку наукових керівників; Як зазначають Чен Лян та Кай Кунпін, коли було вдосконалено систему контролю дисертацій для контрольної групи студентів за допомогою серйозних заходів, включаючи посилений контроль за підготовкою дисертацій, пошуку джерел, діагностувалося значне покращення якості дисертацій [8];

- розвиток цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту;
- низька освіченість студентів - результати останніх досліджень цієї проблеми дали змогу встановити, що обізнаність студентів щодо академічної доброчесності є низькою на тлі високого рівня академічних порушень [2;3].

Недосконалість процедури перевірки робіт здобувачів на виявлення академічних порушень, використання програм для перевірки текстів. Китай порівняно пізно почав впроваджувати програмне забезпечення для перевірки текстів, перші програми почали використовувати лише у 2008 році. Подібно до використання інших технологій, Китай віддав перевагу власним системам, а не міжнародним інструментам, таким як Turnitin, що призвело до скорочення англomовної бази даних та інших обмежень у виявленні порушень академічної доброчесності. Китайська національна інфраструктура знань (CNKI) наразі широко використовується університетами завдяки своїй великій базі даних та функції звіту про зіставлення текстів, який показує області схожості, але вона відкрита лише для інституційних передплатників [1; 3]

Для підвищення якості наукової роботи та результатів навчання китайським урядом було розроблено та прийнято низку нормативних документів, які регламентують процес підготовки, оприлюднення наукових робіт здобувачів у відповідності до вимог академічної доброчесності. Розглянемо їх більш детально.

13 листопада 2013 р. Міністерством освіти КНР було прийнято «Заходи щодо боротьби з шахрайством при захисті дисертацій». Документ містить чіткі рекомендації щодо боротьби з академічною недоброчесністю в докторських, магістерських та бакалаврських дисертаціях. У ньому представлено такі основні категорії порушень академічної доброчесності: купівля або продаж дипломних робіт; підготовка дисертації на замовлення; плагіат; фальсифікація даних [7].

У документі наголошено на необхідності підвищення обізнаності студентів, наукових керівників та закладів освіти щодо академічної доброчесності, а також вказано на необхідність проведення тренінгів з академічної



етики та академічних норм. Також у документі визначені можливі покарання для всіх учасників освітнього процесу у разі виявлення здійснених ними порушень вимог академічної доброчесності: для здобувачів: анулювання наукового ступеню, диплому, заборона протягом 3 років подавати документи на здобуття наукового ступеня; для осіб, які виконують роботу за замовленням: відрахування для студента, розірвання трудового договору для викладача; для керівника закладу освіти: попередження або догана, якщо порушення серйозні, може бути знижений рівень заробітної плати, й, навіть, звільнення або розірвання трудового договору [7].

Також на сторінках документа прописана процедура встановлення факту порушення та механізм врегулювання такої ситуації. Зокрема, зазначено, що за розгляд підозрілих випадків має відповідати вчений комітет закладу, але він також може делегувати повноваження третій стороні, якщо це необхідно [7].

2 лютого 2014 року Комітетом з наукових ступенів Державної ради та Міністерством освіти КНР було прийнято «Висновки щодо посилення системи забезпечення якості та нагляду за присвоєнням наукових ступенів». У цьому документі, переважно, висвітлюються питання якості, стандартів та проведення експертизи докторських і магістерських дисертацій. Він підкреслює відповідальність установ за якість дисертаційної роботи, особливості проведення внутрішньої і зовнішньої експертизи якості дисертацій. Підкреслюється на необхідності просвітницької роботи серед студентів і наукових керівників, зокрема, з питань академічної етики та дотримання академічних норм. Вказується на необхідність виявлення і суворого покарання академічних порушень. Документ загрожує позбавленням повноважень на присудження наукових ступенів у разі недотримання стандартів якості [4].

16 червня 2016 року Міністерством освіти КНР було оприлюднено «Заходи щодо запобігання академічних порушень у закладах вищої освіти». Цей документ присвячено питанням запобігання порушень академічної доброчесності та розгляду випадків академічних порушень з боку викладачів та студентів, він більш змістовний та містить більш детальний опис процедур, які мають забезпечити високий рівень академічної доброчесності в науці та освіті, порівняно із документами, що були прийняті у 2013 році. Перший розділ «Заходів» називається «Запобігання порушень академічної доброчесності в освіті», який передбачає необхідність цілісного підходу до популяризації ідей академічної доброчесності серед освітянської спільноти, навчання академічним конвенціям та академічній доброчесності розглядається як важлива частина запобігання у поєднанні з покаранням за академічну недоброчесність. У документі представлено чіткий алгоритм дій для організацій та окремих осіб, які повідомляють про випадки академічної недоброчесності, і зазначено, що заклад має створити спеціальні підрозділи для розгляду таких повідомлень про підозри. Він рекомендує запровадити посади спеціалістів, які відповідатимуть за дотримання вимог академічної



добросовісності в закладі освіти. Далі роз'яснено процес повідомлення, розслідування, прийняття рішень та оскарження [5].

У цьому документі включено більш повний перелік академічних порушень:

- плагіат або привласнення чужих наукових досягнень;
- фальсифікація результатів досліджень;
- фабрикація даних наукових досліджень, матеріалів, літератури та анотацій, фактів, неправдивих результатів досліджень;
- підписання результатів досліджень або академічних робіт без посередньої участі в дослідженні;
- неналежне використання чужих підписів без дозволу інших осіб;
- залучення фіктивних співавторів;
- спільне виконання досліджень кількома особами без визнання роботи та внеску інших осіб;
- надання неправдивої інформації про себе, про результати власних досліджень;
- купівля та продаж наукових робіт, написання наукової роботи від імені іншої особи або для іншої особи [5].

У документі визначені можливі наслідки порушень академічної доброчесності: прилюдна критика, публічне обговорення випадків порушення; припинення роботи над відповідним науково-дослідним проєктом; позбавлення наукових нагород або почесних звань; звільнення [5].

Документ рекомендує використовувати сучасні технології для виявлення фактів академічної недобросовісності, обґрунтовує необхідність щорічного оцінювання, атестації здобувачів, аналізу результатів працевлаштування випускників, впровадження системи нагород за досягнення з метою позитивного сприяння академічній доброчесності [5].

28 вересня 2020 року було прийнято «Висновки Комітету з академічних ступенів Державної ради та Міністерства освіти щодо подальшого суворого регулювання управління якістю освіти»

У цьому документі пропонується більш ґрунтовне і чітке визначення академічного проступку. Також підкреслюється важливість профілактики і наголошується, що освіта з академічної доброчесності повинна включати розробку детальних посібників і виділення спеціальних навчальних годин для аспірантів, проведення семінарів з підготовки дисертаційних робіт. Академічна етика, академічна доброчесність та академічні конвенції мають бути обов'язковими для вивчення в аспірантурі. Йдеться про використання кодексу честі, наприклад, розробка та підписання студентської декларації про академічну чесність, а науковий керівник повинен проактивно сприяти дотриманню академічних конвенцій та доброчесності у своїх студентів [6].

Також наголошується на загрозі позбавлення повноважень присуджувати наукові ступені та необхідності покарання закладів освіти з великою



кількістю випадків порушень. Нарешті, зазначається, що заклади повинні оголошувати про розслідування та результати справ про академічні порушення. У той же час згадується про те, що академічні порушення фіксуються в національній системі соціальних кредитів окремих студентів [6].

4 січня 2021 року Міністерством освіти КНР було оприлюднено «Заходи щодо вибіркової перевірки бакалаврських робіт. Цей документ зосереджується на контролі якості навчання студентів, зокрема, на дотриманні вимог академічної доброчесності, як показника ефективної та дієвої системи освіти. Вимагається раз на рік проводити випадкову вибірку та інспекцію бакалаврських робіт на всіх освітніх програмах і на всіх рівнях навчання в усіх закладах освіти, які готують бакалаврів. Незалежна, об'єктивна та неупереджена вибірка робіт має бути не меншою за 2% від загальної кількості і не містити порушень академічної доброчесності. Кожна відібрана наукова робота має бути перевірена трьома експертами; робота вважається дискваліфікованою, якщо принаймні двоє з трьох експертів оцінять її як неякісну. Експертиза перевірятиме актуальність теми, структуру роботи, логіку її побудови, а також, академічну доброчесність. Заклади, в яких незадовільні роботи будуть захищатися 2 роки поспіль, підлягатимуть зовнішньому розслідуванню, їм буде запропоновано скоротити плани набору студентів і встановлено термін для виправлення ситуації. Якщо фіксується низька якість робіт 2 роки поспіль, може розглядатися питання про позбавлення закладу освіти права присудження наукових ступенів [9].

Висновки. Аналіз стану академічної доброчесності в системі вищої освіти КНР свідчить про серйозність і системність викликів, які стоять перед освітнім середовищем країни. Серед ключових проблем виділяються: недостатній рівень академічної культури серед студентів — низька мотивація, брак навичок наукового дослідження, слабе керівництво з боку наукових керівників; цифровізація освіти та зловживання AI-технологіями значно ускладнили боротьбу з плагіатом та іншими формами недоброчесності; відносно пізнє впровадження технологій перевірки текстів і обмеження локальних програм у порівнянні з міжнародними системами (як-от Turnitin).

Водночас, китайський уряд продемонстрував послідовну політику посилення контролю та запровадження регуляторних заходів. Однак виклики залишаються значними, особливо в контексті впливу новітніх технологій та потреби у підвищенні загального рівня академічної культури.

Література:

1. He Y. Academic Misconduct in China: Trends and Countermeasures. *Journal of Higher Education Research*. 2021. 12(4). P. 215-230.
2. Liu X., & Chen J. Digital Tools for Plagiarism Detection in Chinese Universities. *Technology and Ethics in Education*. 2021. 8(2). P. 67-80.
3. Shin Y., Wei S., & Vanchinkhuu N. Digital plagiarism in EFL education during the AI era: A comparative study of perceptions among learners and instructors in Korea, Mongolia, and China. *LEARN Journal: Language Education and Acquisition Research Network*. 2025. 18(1). URL: <https://doi.org/10.70730/RMKA9428>



4. 国务院学位委员会 教育部关于加强学位与研究生教育质量保证和监督体系建设的意见. 国务院学位委员会 教育部. 学位〔2014〕3号. 国务院学位委员会 教育部关于加强学位与研究生教育质量保证和监督体系建设的意见 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 («Висновки Комітету з наукових ступенів Державної ради та Міністерства освіти щодо посилення системи забезпечення та нагляду за якістю вищої та післядипломної освіти». Комітет з наукових ступенів Державної ради при Міністерстві освіти).

5. 高等学校预防与处理学术不端行为办法. 中华人民共和国教育部. 自2016年9月. 高等学校预防与处理学术不端行为办法 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 («Заходи щодо запобігання академічних порушень у закладах вищої освіти». Міністерство освіти Китайської Народної Республіки).

6. 国务院学位委员会 教育部关于进一步严格规范学位与研究生教育质量管理的若干意见. 国务院学位委员会 教育部. 学位2020. 国务院学位委员会 教育部关于进一步严格规范学位与研究生教育质量管理的若干意见 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 (Висновки Комітету з академічних ступенів Державної ради та Міністерства освіти щодо подальшого суворого регулювання управління якістю наукових ступенів та післядипломної освіти).

7. 学位论文作假行为处理办法. 中國教育部. 学位 2013. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe_621/201211/t20121113_170437.html (Заходи щодо боротьби з шахрайством з дисертаціями).

8. 陈亮, 康翠萍. 失范与规范:高校学生学术不端行为及纠偏路径-基于惩处制度文本之维. 大学教育科学. 2016 年第 5 期. (Чен Лян, Кай Кунпін. Неправомірна поведінка та норми: академічна неправомірна поведінка студентів коледжу та шлях виправлення).

9. 教育部关于印发 本科毕业论文(设计)抽检办法(试行). 2021 (Заходи щодо вибіркової перевірки бакалаврських дипломних робіт (проектування та випробування)). http://www.moe.gov.cn/srcsite/A11/s7057/202101/t20210107_509019.html

References:

1. He, Y. (2021). Akademichne porushennia v Kytai: tendentsii ta zakhody protydyi [Academic misconduct in China: Trends and countermeasures]. *Zhurnal doslidzhennia vyshchoi osvity – Journal of Higher Education Research*, 12(4), 215–230 [in English].

2. Liu, X., & Chen, J. (2021). Tsyfrovi instrumenty dlia vyiavlennia plagiatu v universytetakh Kytaia [Digital tools for plagiarism detection in Chinese universities]. *Tekhnolohiia ta etyka v osviti – Technology and Ethics in Education*, 8(2), 67–80 [in English].

3. Shin, Y., Wei, S., & Vanchinkhuu, N. (2025). Tsyfrovyi plagiat u navchanni anhliiskoi yak inozemnoi v epokhu shtuchnoho intelektu: porivnialne doslidzhennia spryiniattia studentiv ta vykladachiv u Korei, Mongolii ta Kytai [Digital plagiarism in EFL education during the AI era: A comparative study of perceptions among learners and instructors in Korea, Mongolia, and China]. *Zhurnal movnoi osvity ta doslidzhennia z ovolodinnia movoiu – LEARN Journal: Language Education and Acquisition Research Network*, 18(1). <https://doi.org/10.70730/RMKA9428> [in English].

4. Zakon « Pro posylennia systemy zabezpechennia ta nahliadu za yakistiu vyshchoi ta aspirantskoi osvity» vid 2014 [On strengthening the quality assurance and supervision system for academic degrees and postgraduate education]. *Ofitsiinyi portal Ministerstva osvity KNR*.



Retrieved from 国务院学位委员会 教育部关于加强学位与研究生教育质量保证和监督体系建设的意见 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 [in Chinese].

5. Закон « Zakhody shchodo zapobihannia akademichnym porushenniam u zakladakh vyshchoi osvity» vid 2016 [Measures for preventing and handling academic misconduct in higher education institutions]. *Ofitsiyni portal Ministerstva osvity KNR*. Retrieved from 高等学校预防与处理学术不端行为办法 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 [in Chinese].

6. Закон «Pro dal'she vdoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu akademichnykh stupeniv ta aspirantskoi osvity» vid 2020 [On further strict regulation of academic degree and postgraduate education quality management]. *Ofitsiyni portal Ministerstva osvity KNR*. Retrieved from 国务院学位委员会 教育部关于进一步严格规范学位与研究生教育质量管理的若干意见 - 中华人民共和国教育部政府门户网站 [in Chinese].

7. Закон «Zakhody shchodo borotby iz akademichnymi pidroblenniamy v dysertatsiiakh» vid 2017 [Measures for handling fraudulent behaviors in academic dissertations]. *Ofitsiyni portal Ministerstva osvity KNR*. Retrieved from http://www.moe.gov.cn/srcsite/A02/s5911/moe_621/201211/t20121113_170437.html [in Chinese].

8. Chen, L., & Kang, C. (2016). Deformatsiia ta normatyv: akademichni porushennia studentiv ta shliakhy yikh vymiriuvannia – na osnovi tekstiv karalnykh norm [Deviation and regulation: Academic misconduct among university students and correction paths – based on punitive system texts]. *Nauka pro vyshchu osvitu – University Education Science*, (5) [in Chinese].

9. Закон «Zakhody z vybirkovoi perevirky bakalavrskykh diplomnykh robit (proiektuvannia): probnyi poryadok» vid 2021 [Method of random inspection of undergraduate theses (design): trial procedure]. *Ofitsiyni portal Ministerstva osvity KNR*. Retrieved from http://www.moe.gov.cn/srcsite/A11/s7057/202101/t20210107_509019.html [in Chinese].



УДК 37.021.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1228-1237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1228-1237)

Жукова Анна Робертівна доктор філософії у галузі педагогіки, доцент кафедри іноземних мов та військового перекладу, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м.Львів, <https://orcid.org/0000-0002-7292-1605>

Горошко-Яровик Ліля Іванівна асистент кафедри іноземних мов факультету міжнародних відносин, Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів, <https://orcid.org/0009-0002-8352-2754>

Яровик Діана Русланівна здобувач освіти першого рівня, Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів, <https://orcid.org/0009-0001-1690-5002>

КОНЦЕПЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ У СУЧАСНІЙ ОСВІТІ

Анотація. Концепція академічної доброчесності є основою сучасної освітньої системи, яка визначає етичні принципи та моральні норми, що регулюють поведінку учасників освітнього процесу. В умовах глобалізації та інтеграції України у міжнародну освітню спільноту питання академічної доброчесності набуває особливої актуальності. Оскільки сучасні освітні установи стикаються з численними викликами, такими як плагіат, академічне шахрайство, та інші форми порушень, важливо створювати ефективні механізми, що забезпечують дотримання етичних стандартів і сприяють формуванню високих моральних цінностей у здобувачів освіти. Згідно з новими змінами в Законі України «Про вищу освіту», що набрали чинності з останньою редакцією документа, впровадження механізмів академічної доброчесності стало ключовим аспектом забезпечення якості освіти в Україні. Прийняття даних змін дає можливість значно покращити стандарти вищої освіти, знизити рівень корупції в освітніх установах і залучити стейкхолдерів до формування прозорих та ефективних управлінських структур у сфері освіти. Академічна доброчесність, як сукупність морально-етичних принципів, передбачає важливість чесності, прозорості, відповідальності та взаємоповаги у всіх сферах освітнього процесу. Вона базується на ідеї, що наукова та освітня діяльність повинні здійснюватися у відповідності до високих стандартів і принципів етики, що дозволяє забезпечити довіру до результатів навчання та наукових досягнень, а також гарантує справедливість і рівність усіх учасників освітнього процесу. Важливою складовою цієї концепції є взаємоповага між викладачами, студентами та адміністрацією, що дозволяє створити здорову



атмосферу для навчання, розвитку і самореалізації кожної особистості. Культура академічної доброчесності є значущим компонентом цієї концепції, що охоплює не тільки етичні норми, але й загальний підхід до освіти, який ґрунтується на ідеї самовідданості, моральної стійкості та готовності слідувати високим стандартам у процесі навчання та наукових досліджень. Важливою є роль інституційних механізмів, які забезпечують функціонування цієї культури в межах навчальних закладів. Це включає створення системи оцінювання академічних досягнень, боротьбу з плагіатом, використання сучасних технологій для виявлення порушень і надання студентам можливості для розвитку в межах етичних рамок.

Ключові слова: академічна доброчесність, культура доброчесності, етичні принципи, плагіат, освітня політика, вища освіта, наукові дослідження, академічна етика, академічне шахрайство.

Zhukova Anna Robertivna Doctor of Philosophy in Pedagogy, Associate Professor of the Department of Foreign Languages and Military Translation National Army Academy named after Hetman Petro Sahaidachnyi, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-7292-1605>

Horoshko-Yarovyk Liliia Ivanivna Assistant of the Department of Foreign Languages, Faculty of International Relations, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0009-0002-8352-2754>

Yarovyk Diana Ruslanivna first-level education student, National University 'Lviv Polytechnic', Lviv, <https://orcid.org/0009-0001-1690-5002>

THE CONCEPT OF ACADEMIC INTEGRITY AND ITS IMPORTANCE IN MODERN EDUCATION

Abstract: The concept of academic integrity is the basis of the modern educational system, which defines ethical principles and moral norms that regulate the behaviour of participants in the educational process. In the context of globalisation and Ukraine's integration into the international educational community, the issue of academic integrity is becoming particularly relevant. As modern educational institutions face numerous challenges, such as plagiarism, academic fraud, and other forms of misconduct, it is important to create effective mechanisms to ensure compliance with ethical standards and promote high moral values among students. According to the new amendments to the Law of Ukraine 'On Higher Education', which came into force with the latest version of the document, the introduction of academic integrity mechanisms has become a key aspect of ensuring the quality of education in Ukraine. The adoption of these changes makes it possible to significantly improve the standards of higher education, reduce





corruption in educational institutions and engage stakeholders in the formation of transparent and effective management structures in the education sector. Academic integrity, as a set of moral and ethical principles, encompasses the importance of honesty, transparency, responsibility and mutual respect in all areas of the educational process. It is based on the idea that scientific and educational activities should be carried out in accordance with high standards and principles of ethics, which allows to ensure confidence in learning outcomes and scientific achievements, and guarantees fairness and equality of all participants in the educational process. An important component of this concept is mutual respect between teachers, students and administration, which allows us to create a healthy atmosphere for learning, development and self-realisation of each individual. The culture of academic integrity is a significant component of this concept, which encompasses not only ethical norms but also a general approach to education based on the idea of dedication, moral fortitude and readiness to follow high standards in the process of learning and research. The role of institutional mechanisms that ensure the functioning of this culture within educational institutions is important. This includes creating a system for assessing academic achievements, combating plagiarism, using modern technologies to detect violations and providing students with opportunities for development within an ethical framework.

Keywords: academic integrity, culture of integrity, ethical principles, plagiarism, educational policy, higher education, research, academic ethics, academic fraud.

Постановка проблеми. Основною метою академічної доброчесності є не лише забезпечення високої якості освіти, але й формування у здобувачів освіти відповідальності за власні дії, а також виховання у них критичного мислення і поваги до наукових ідей і результатів. Впровадження такої культури в освітні установи допомагає знижувати рівень академічного шахрайства та плагіату, а також підвищує загальний рівень довіри до вищої освіти і наукових досліджень. Порушення академічної доброчесності, такі як плагіат, списування, фабрикація результатів або необ'єктивне оцінювання, завдають серйозної шкоди якості освіти та репутації освітніх установ. Вони не лише ставлять під сумнів результати навчання, але й можуть мати далекосяжні наслідки для майбутньої кар'єри студентів та розвитку науки в цілому. Для запобігання цим порушенням необхідно створити ефективну систему контролю, яка включатиме не лише покарання за порушення, але й пропаганду етики, поваги до наукової роботи та професійної доброчесності серед студентів і викладачів.

У зв'язку з вищезазначеним, важливим є не лише впровадження інституційних механізмів академічної доброчесності, але й формування відповідної культурної атмосфери в навчальних закладах, яка б органічно не сприймала неетичних і корупційних дій. Це вимагає послідовності та морального



лідерства, як з боку адміністрації, так і з боку викладачів, а також готовності до самовіддачі на шляху слідування високим академічним стандартам. Саме така культура може створити необхідні умови для розвитку науки, освіти та забезпечення справедливості і чесності в освітньому процесі.

Академічна доброчесність повинна бути основою не тільки для оцінки результатів навчання, але й для виховання відповідальних і морально зрілих громадян, здатних працювати в умовах високої етики та доброчесності. Освітні установи повинні активно працювати над створенням та підтримкою такого середовища, яке б сприяло розвитку академічної доброчесності, не лише шляхом навчання, але й через створення умов для саморозвитку та самовдосконалення здобувачів освіти, підтримку наукових досліджень, що відповідають високим етичним стандартам.

Нова редакція Закону України «Про вищу освіту» відкрила унікальні можливості для побудови реальної автономії вищих освітніх закладів в Україні, створення ефективного механізму забезпечення академічної чесності та якості діяльності, звуження поля потенційної корупції й залучення стейкхолдерів до державно-громадського управління сферою вищої освіти. Перші кроки на шляху реалізації закону є складними, іноді болісними, але вже сьогодні дають позитивні наслідки. Створення середовища, яке б органічно не сприймало неетичних та корупційних дій, потребує послідовності, морального лідерства, готовності до самовіддачі в ім'я слідування високим академічним стандартам [7].

У зв'язку з цим, набуває важливості дотримання академічної доброчесності та формування культури академічної доброчесності. Насамперед слід зауважити, що академічна доброчесність є інноваційним поняттям для української системи освіти, хоча у світі цей термін відомий вже понад сторіччя. В українському освітньому середовищі проблема академічної доброчесності вперше актуалізувалась у 2009 році. У той час за ініціативою Фонду сприяння розвитку демократії Посольства США об'єднанням громадських організацій було проведено низку заходів, присвячених підтримці та впровадженню Кодексу честі у закладів вищої освіти України.

Відповідно до Закону України «Про освіту», академічна доброчесність – «сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень» [8, ст. 42, п. 1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Т. Фініков та А. Атюхов зауважують, що академічна доброчесність – це сукупне поняття, що описує своєрідний договір між усіма учасниками академічної громади – викладачами, здобувачами освіти та адміністрацією закладу освіти. Науковці впевнені, що вона базується на морально-етичних цінностях, з якими здобувач освіти приходить до університету, збагачує їх під час навчання та не закінчується в момент, коли випускник отримує диплом. Здатність бути відповідальним, чесним, ставитись толерантно до думки навколишніх, мис-



лити критично, дотримуватися в своїх діях етики – це складові, що формують поняття академічної доброчесності, і входять до переліку характеристик компетентного здобувача освіти й науковця [2, с. 93-95].

Дослідники Вишневський Ю., Нанівський Р. та їхні колеги, розробляючи опитувальник і аналізуючи наукові джерела та дослідження інших вчених, мали можливість вивчити різноманітні проблеми, що виникають у контексті академічної доброчесності на всіх етапах освітнього процесу. Після аналізу отриманих результатів та врахування специфіки впровадження академічної доброчесності у закладах освіти, вони дійшли висновку про необхідність застосування інтегрованого підходу для створення моделі високого рівня академічної доброчесності. У зв'язку з цим вони пропонують розглянути визначені та окреслені педагогічні стратегії, що можуть забезпечити досягнення цієї мети. [3, с. 79-80].

В. Сазик зауважує, що «категорія академічної доброчесності характеризується своєю багатогранністю, яка означає поєднання в ній як відповідних фундаментальних цінностей, так і механізмів й інструментів їхнього забезпечення і просування. Вкрай важливим є усвідомлювати потенційні внутрішні та зовнішні чинники, які зумовлюють академічну недоброчесність, передусім морально-культурні, інституційні та освітньовиховні.

Мета статті. Вивчення і розуміння природи їхнього походження дасть можливість розробити та імплементувати ефективну політику забезпечення академічної доброчесності як національного рівня, так і локального масштабу.

На наш погляд, академічна доброчесність – це система морально-етичних принципів і норм поведінки, якими повинні керуватися учасники освітнього процесу (здобувачі освіти, викладачі, науковці тощо). Вона охоплює чесність, прозорість, відповідальність та взаємоповагу в навчанні, викладанні та науковій діяльності. [3, С.78]. Основна мета академічної доброчесності – забезпечити якість освіти, підтримувати довіру до наукових результатів та запобігати порушенням. Загалом поняття «академічної доброчесності» є багаторівневим, адже воно охоплює як внутрішню культуру особистості так і, загальну академічну культуру закладу вченої освіти, соціуму в цілому, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Академічна доброчесність у сучасному світі виступає фундаментом духовної цілісності, морального обличчя особистості та міцного характеру педагога. Вона базується на моральних цінностях, які абітурієнти приносять із собою до закладів вищої освіти, примножує їх у процесі навчання студентів та вдосконалює під час професійної діяльності фахівців. Чесність, відповідальність, повага до думок інших людей та дотримання норм академічної поведінки є ключовими складовими академічної доброчесності, що формують компетентності майбутнього педагога [2].

Дотримання академічної доброчесності передбачає ряд певних аспектів, які представлені у Таблиці 1



Таблиця 1

Аспекти академічної доброчесності

Аспект	Опис
Дотримання академічної доброчесності	посилання на джерела інформації у разі застосування ідей, тверджень, розробок, відомостей інших осіб; надання достовірної інформації про методики й результати досліджень, джерела використаної інформації та власну діяльність; дотримання норм законодавства про авторське право й суміжні права; об'єктивне оцінювання результатів навчання
Чесність	Академічні спільноти сприяють пошуку істини та здобуттю знань через інтелектуальну й особисту чесність у навчанні, викладанні, наукових дослідженнях і наданні адміністративних послуг
Довіра	У середовищі доброчесності панує клімат взаємної довіри, що стимулює вільний обмін ідеями. Цей обмін, у свою чергу, сприяє максимально ефективній реалізації наукових пошуків
Справедливість	Академічні спільноти встановлюють чіткі та прозорі очікування, стандарти й практики, які забезпечують справедливість у взаєминах між студентами, викладачами та адміністрацією
Повага	Навчальні спільноти цінують інтерактивну, кооперативну та партисипативну природу освітнього процесу. Вони шанують розмаїття думок та ідей, визнаючи їхню значущість
Відповідальність	Академічні спільноти наголошують на особистій відповідальності кожного, що підкріплюється готовністю слугувати прикладом відповідальної поведінки. Вони дотримуються узгоджених стандартів і вживають заходів у разі їхнього порушення

Порушенням академічної доброчесності можна вважати: академічний плагіат, самоплагіат, академічне шахрайство, фабрикацію, списування, обман, необ'єктивне оцінювання, порушення авторського права або суміжних прав в приватних інтересах та ін. [3] (рис. 1.1).

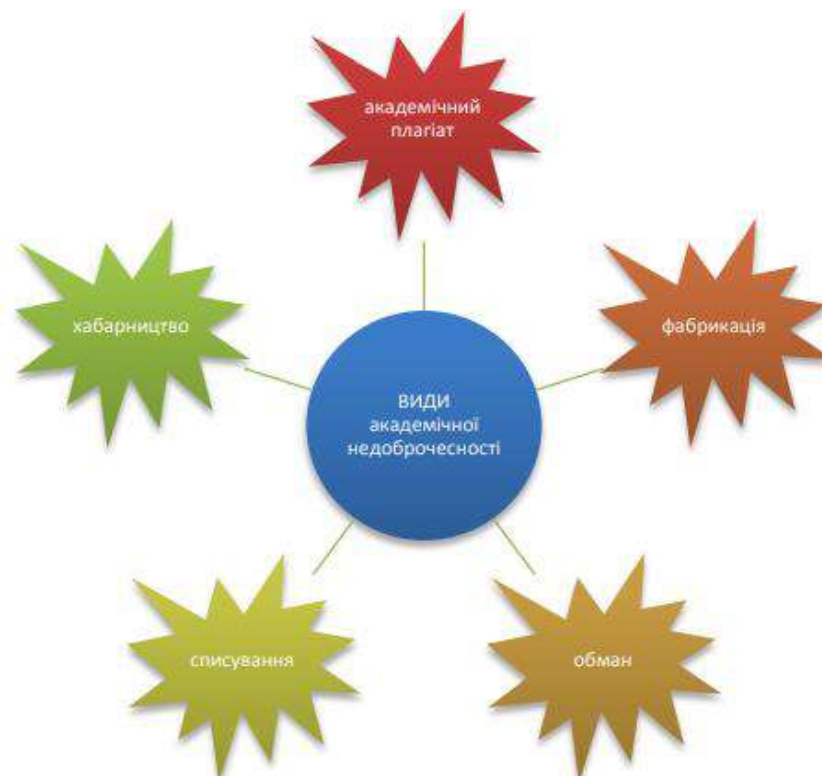


Рис. 1.1. Головні види академічної недоброчесності

Вищезазначені та інші порушення негативно впливають на освітній процес, викладачів та здобувачів освіти, а також на якість освіти. З огляду на це, академічна доброчесність є ключовим елементом у процесі здобуття якісної освіти та формування особистості здобувача як професійно компетентної та морально зрілої особи. [4].Здобувачі освіти мають дотримуватись встановлених норм, що включають уникнення списування, фальсифікації даних та використання сторонньої допомоги під час складання іспитів чи виконання контрольних робіт. Вони також повинні виконувати завдання самостійно, подавати достовірну інформацію, уникати плагіату та дотримуватись етичних норм у процесі навчання. Окрім того, академічна доброчесність передбачає усвідомлення здобувачами освіти власної ролі в освітньому процесі, готовність працювати над удосконаленням своїх знань і навичок та відповідати за якість виконаних завдань (рис. 1.2).

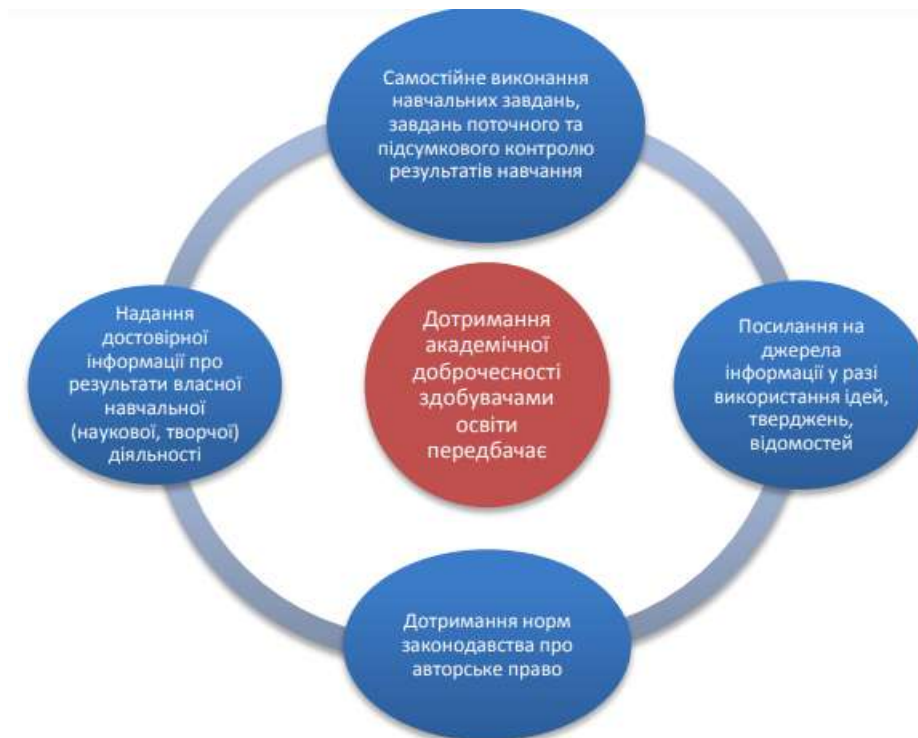


Рис. 1.2. Особливості дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти

Щодо поняття «культура академічної доброчесності», то наголосимо, що попри те, що цей термін є відносно новим, у сучасних умовах він є достатньо затребуваним і розповсюдженим. Його статус багато в чому детермінується інформаційними умовами суспільства. Так, на сучасному етапі розвитку освіти сформувалися два головні напрямки дослідження культури:

1) перший – культура суспільства (дослідження адаптаційної функції культури, що виявляється у самозбереженні й розвитку суспільства та освітніх процесів у ньому);



2) другий – культура особистості (вивчення особистісних аспектів культури, акцентування уваги на людині як на суб'єкті діяльності й спілкування, визначення культури як способу самовдосконалення особистості). [6].

Таким чином, поняття культури академічної доброчесності є досить складним міжпредметним поняттям, що поєднало в собі загальну академічну культуру закладів освіти (корпоративну), внутрішню культуру людини (особистісну), духовну культуру, має системний характер стосовно норм, правил, цінностей, традицій написання наукових робіт, а також етичної відповідальності за наслідки власних досліджень.

На переконання С. Вовк та Т. Коваленко, культура академічної доброчесності є системою особистісних якостей здобувача (відповідальність, дисциплінованість, наполегливість, творчість) та його ціннісних орієнтацій (особистісних, професійних), які дають можливість дотримуватись норм академічної доброчесності й пропагувати їх в академічному середовищі [5, с. 40].

У контексті цього дослідження услід за І. Єсьман, В. Ушмаровою та А. Курасовою, ми визначаємо зміст поняття «культура академічної доброчесності» як «єдність моральних норм та цінностей, етичних правил поведінки всіх учасників освітнього процесу з метою створення та підтримання доброчесного академічного середовища» [9, с. 7].

Культура академічної доброчесності ґрунтується на спільній домовленості всіх учасників освітнього процесу дотримуватись встановлених правил і сумлінно виконувати свої обов'язки. Зусилля академічної спільноти мають бути спрямовані на попередження, подолання та припинення випадків академічної недоброчесності через освіту, наставництво та підтримку. Важливим аспектом є створення позитивного, сприятливого і доброчесного середовища для навчання та наукової діяльності.

На переконання Т. Добко та В. Турчицького, культура академічної доброчесності не може бути запозичена чи перенесена, вона має пройти тернистий шлях ціною спроб і помилок. На їх погляд, академічна культура не є раз та назавжди сформованою й сталою, вона вимагає постійних перетворень й оновлень [1, с. 49].

Висновки. Отже, приходимо до висновку, що культура академічної доброчесності є фундаментальною складовою якісної освіти, професійного становлення особистості та розвитку суспільства загалом. Її впровадження та підтримка є спільним завданням усіх учасників освітнього процесу. Принципи академічної доброчесності успішно впроваджуються в освітнє середовище, а формування культури доброчесності серед учасників освітнього процесу, зокрема здобувачів вищої освіти, є пріоритетним завданням кожного закладу вищої освіти. Університети активно реалізують заходи, спрямовані на профілактику та запобігання проявам академічної нечесності, що сприяє підвищенню якості професійної освіти. Впровадження культури академічної доброчесності в освітні установи є необхідним етапом на шляху до покращення



якості освіти та зменшення випадків корупції. Створення ефективних механізмів контролю та оцінки, а також активне навчання студентів етичним нормам є важливими складовими цієї роботи. Це дозволяє готувати фахівців, здатних генерувати нові ідеї, відстоювати власні наукові позиції, залишатися чесними, незалежними та зацікавленими в розвитку науки, а також готовими до здорової конкуренції у науковому середовищі. Запровадження принципів академічної доброчесності в Україні є не лише інституційною зміною, а й частиною загального процесу модернізації системи освіти, що орієнтована на високі моральні стандарти, конкурентоспроможність та інтеграцію у міжнародну освітню спільноту. Порушення академічної доброчесності, такі як плагіат, академічне шахрайство та інші форми неетичної поведінки, завдають серйозної шкоди якості освітнього процесу та знижують довіру до освітніх установ. Тому важливо розробити ефективні механізми виявлення і боротьби з такими порушеннями.

Література:

1. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / Міжнарод. благод. фонд «Міжнарод. фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. Є. Артюхова. Київ: Таксон, 2016. 234 с.
2. Андрощук Г. Авторське право і апропріація у мистецтві: межі доступного. *Інтелектуальна власність в Україні: науково-практичний журнал*. 2015. № 9. С. 13-20.
3. Вишневський Ю.В., Нанівський Р.А., Жукова А.Р., Матіїв Ю.В. *Проблеми та основні особливості формування культури академічної доброчесності у вищих військових навчальних закладах "Суспільство та національні інтереси": журнал*. 2024. № 3(11) 2025. С. 76-88 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)).
4. Внукова О. М., Калініна К.Р., Цховребашвілі О. Ф. Наукові підходи до формування академічної доброчесності студентів у закладах вищої. *Іноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*: матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 1. Київ: КНУТД, 2023. С. 34-39.
5. Вовк С.О., Коваленко Т.В. Інноваційні технології формування культури академічної доброчесності майбутніх докторів філософії. *Formation of innovative potential of world science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 2), November 26, 2021. Tel Aviv, State of Israel: European Scientific Platform*. С. 39-41.
6. Дорошко А.О. Проблема формування культури академічної доброчесності у сучасному освітньо-науковому просторі. *Наука та освіта в дослідженнях молодих учених [Електронне видання]*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. для студ., аспірантів, докторантів, молодих учених, Харків, 14 трав. 2020 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; редкол.: Ю. Д. Бойчук (голов. ред.) та ін. Харків, 2020. С. 98-100.
7. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.02.2025).
8. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Єсьман І., Ушмарова В., Курасова А. Формування культури академічної доброчесності молодших школярів в освітньому процесі початкової школи: навч.-метод. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди: ХНУПС, 2020. 52 с.
10. Колодязна А. В. Академічна недоброчесність у вищій школі. Академічна доброчесність: виклики сучасності. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22963/1/131-134.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).



References:

1. Finkiv, T. V., & Artyukhov, A. Y. (Eds.). (2016). *Akademichna chesnist' yak osnova staloho rozvytku universytetu* (Academic integrity as the foundation for sustainable university development) (234 p.). Takson.
2. Androshchuk, H. (2015). *Avtorske pravo i apropiatsiia u mystetstvi: mezhy dostupnoho* (Copyright and appropriation in art: The limits of accessibility). *Intellectual'na vlasnist' v Ukraini: Naukovo-praktychniy zhurnal*, 9, 13-20.
3. Vyshnevskiy, Y. V., Nanyvskiy, R. A., Zhukova, A. R., & Matiiv, Y. V. (2024). *Problemy ta osnovni osoblyvosti formuvannia kul'tury akademichnoi dobrochesnosti u vyshchyykh viiskovykh navchal'nykh zakladakh* (Problems and key features of forming academic integrity culture in higher military educational institutions). *Suspiilstvo ta natsional'ni interesy*, 3(11), 76-88. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)).
4. Vnukova, O. M., Kalinina, K. R., & Tskhovrebashvili, O. F. (2023). *Naukovi pidkhody do formuvannia akademichnoi dobrochesnosti studentiv u zakladakh vyshchoi osvity* (Scientific approaches to forming academic integrity culture among students in higher education institutions). In *Innovatsii v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti* (Innovations in education, science, and business: Challenges and opportunities) (IV Ukrainian conference materials for higher education students and young scientists, Kyiv, November 17, 2023, Vol. 1, pp. 34-39). Kyiv: KNUUTD.
5. Vovk, S. O., & Kovalenko, T. V. (2021). *Innovatsiini tekhnolohii formuvannia kul'tury akademichnoi dobrochesnosti maibutnikh doktoriv filosofiia* (Innovative technologies for forming the culture of academic integrity in future PhD students). In *Formation of innovative potential of world science: Collection of scientific papers "SCIENTIA" with proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference* (Vol. 2) (pp. 39-41). European Scientific Platform.
6. Dorozhko, A. O. (2020). *Problema formuvannia kul'tury akademichnoi dobrochesnosti u suchasnomu osvitho-naukovomu prostrori* (The problem of forming the culture of academic integrity in the modern educational and scientific space). In *Nauka ta osvita v doslidzhenniakh molodykh uchenykh* [Electronic edition]: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference for Students, Postgraduates, Doctoral Students, and Young Scientists, Kharkiv, May 14, 2020 (pp. 98-100). Kharkiv: H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Zakon Ukrainy "Pro vyshchu osvitu"* (Law of Ukraine on higher education). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (accessed February 10, 2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *Zakon Ukrainy "Pro osvitu"* (Law of Ukraine on education). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed February 10, 2025).
9. Yesman, I., Ushmarova, V., & Kurasova, A. (2020). *Formuvannia kul'tury akademichnoi dobrochesnosti molodshykh shkolariv v osvitnomu protsesi pochatkovoï shkoly* (Forming the culture of academic integrity among younger schoolchildren in the educational process of primary school) (52 p.). Kharkiv: H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.
10. Kolodyazhna, A. V. (n.d.). *Akademichna nedobrochesnist' u vyshchii shkoli* (Academic dishonesty in higher education). *Akademichna dobrochesnist': moderni vyklyky* (Academic Integrity: Modern Challenges). Retrieved from <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22963/1/131-134.pdf> (accessed February 10, 2025).



УДК 796.412

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1238-1247](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1238-1247)

Зубченко Людмила Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри фізичної культури та методики її викладання, Криворізький державний педагогічний університет, м.Кривий Ріг, тел. (0564) 94-70-21, <https://orcid.org/0000-0002-8173-086X>

Макаренко Наталя Григорівна старший викладач кафедри фізичної культури та методики її викладання, Криворізький державний педагогічний університет, м.Кривий Ріг, тел. (0564) 94-70-21, <https://orcid.org/0000-0001-8879-4025>

ФІТНЕС-ЙОГА ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УКРІПЛЕННЯ ЗДОРОВ'Я СТУДЕНТІВ

Анотація. У статті головну увагу приділено питанням зміцнення фізичного та психічного здоров'я студентів Криворізького державного педагогічного університету шляхом упровадження фітнес-йоги на заняттях з фізичного виховання з метою формування ціннісних пріоритетів щодо ведення здорового способу життя. Метою статті виступає обґрунтування доцільності використання фітнес-йоги, як одного з ефективних методів покращення фізичного та психічного стану здоров'я студентів на навчальних заняттях з фізичного виховання. Фітнес-йога – це популярний вид фізичної активності. Вона стала величезним трендом у всьому світі, оскільки надає всім учасникам техніку навчання способу життя в поєднанні з фізичною активністю. Практика йоги включає фізичні пози, дихальні техніки, релаксацію та медитацію, однак сучасний варіант йоги – фітнес-йога, переважно складається з фізичних поз з меншим акцентом на диханні, релаксації та медитації. Фітнес-йога є безпечним, простим і економічно ефективним засобом, який можна практикувати з метою оздоровлення. Вона може доповнювати інші форми фізичних вправ, оскільки пози збільшують гнучкість, рівновагу та силу, що може допомогти зменшити ризик виникнення травм. Зосередженість на диханні та розслаблені допомагає зменшити тривожність і депресію, а також підвищити ясність розуму та зосередженість.

Доведено також, що вона приносить численні переваги фізичному та психічному здоров'ю людей. Заняття фітнес-йогою знижують рівень стресу та сприяють здоровому способу життя, одночасно зміцнюючи імунну, серцево-судинну та дихальну системи, покращують самопочуття, режим сну, поліпшують контроль маси і склад тіла та сприяють загальному полегшенню захворювань. Крім того, вона сприяє більш здоровому харчуванню та збільшенню фізичної активності, поліпшенню гнучкості, сили і витривалості м'язів та рівноваги.





Визначено найбільш доцільні форми використання комплексів вправ фітнес-йоги викладачами кафедри фізичної культури та методики її викладання Криворізького державного педагогічного університету на заняттях з фізичного виховання. Включення фітнес-йоги в освітню систему занять з фізичного виховання студентів КДПУ дає важливий позитивний вплив на майбутнє молоді. Можна констатувати, що фітнес-йога є ефективним довгостроковим засобом поліпшення здоров'я кожного студента. Означене є необхідною умовою забезпечення високої якості підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та запорукою успішної професійної діяльності у майбутньому.

Ключові слова: студенти, здоров'я, фітнес-йога, заклад вищої освіти.

Zubchenko Ludmila Viktorovna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Physical Culture and Methods of Its Teaching, Kryvyi Rih State Pedagogical University, Kryvyi Rih, tel. (0564) 94-70-21, <https://orcid.org/0000-0002-8173-086X>

Makarenko Natalia Grigorivna Senior Lecturer, Department of Physical Education and Teaching Methods, Kryvyi Rih State Pedagogical University, Kryvyi Rih, tel. (0564) 94-70-21, <https://orcid.org/0000-0001-8879-4025>

FITNESS YOGA AS A MODERN TECHNOLOGY FOR STUDENT HEALTH IMPROVEMENT

Abstract: The article focuses on the issues of strengthening the physical and mental health of students of the Kryvyi Rih State Pedagogical University by introducing fitness yoga in physical education classes in order to form value priorities for a healthy lifestyle. The purpose of this article is to demonstrate the feasibility of using fitness yoga as one of the effective methods of improving the physical and mental health of students in physical education classes. Fitness yoga is a popular form of physical activity. It has become a huge trend around the world as it provides all participants with a technique for learning a lifestyle combined with physical activity. The practice of yoga includes physical postures, breathing techniques, relaxation and meditation, but the modern version of yoga, fitness yoga, consists mainly of physical postures with less emphasis on breathing, relaxation and meditation. Fitness yoga is a safe, easy and cost-effective way to practice for health and wellness. It can complement other forms of exercise as the postures increase flexibility, balance and strength, which can help reduce the risk of injury. Focusing on breathing and relaxation can help reduce anxiety and depression, and increase mental clarity and concentration.

It has also been shown to have numerous physical and mental health benefits. Fitness yoga reduces stress levels and promotes a healthy lifestyle, while



strengthening the immune, cardiovascular and respiratory systems, improving well-being, sleep patterns, weight management and body composition, and contributing to overall disease relief. It also encourages a healthier diet and increased physical activity, improving flexibility, muscle strength and endurance, and balance.

The most appropriate forms of using fitness yoga exercise complexes by teachers of the Department of Physical Education and Methods of its Teaching at the Kryvyi Rih State Pedagogical University in physical education classes are determined. Inclusion of fitness yoga into the educational system of physical education for students of the KSPU has a significant positive impact on the future of young people. It can be stated that fitness yoga is an effective long-term means of improving the health of each student. This is a prerequisite for ensuring the high quality of training of future physical education specialists and a guarantee of successful professional activity in the future.

Keywords: students, health, fitness yoga, higher education institution.

Постановка проблеми. Останнім часом відмічається негативна тенденція щодо погіршення рухових характеристик студентської молоді та їх відхилення від оптимальних значень, що впливає на фізичний (стан здоров'я) і на психічний розвиток (підвищується рівень тривожності, почуття неповноцінності, зміна міжособистісних відносин, тощо) [1; 3; 4]. Серед основних чинників незадовільного самопочуття переважної більшості молоді виділяють недостатню рухову активність, шкідливі звички, стреси, незбалансоване харчування, а як наслідок, надмірна маса тіла та незадовільний психоемоційний стан, низка працездатність.

Необхідно зауважити, що всі ці чинники загострюються ситуацією, пов'язаною із запровадженням заходів спочатку державного карантину протягом 2019–2020 років, а з 2022 - воєнного стану, які ускладнили та частково унеможливили відвідування закладів освіти, а також оздоровчих фітнес-центрів [1].

Відомо, що основним чинником здорового способу життя виступає фізична активність. Призначення фізичної активності є ключовим елементом багатогранного суспільного підходу, необхідного для вирішення проблеми малорухомого способу життя. Існують вагомі докази, які підтверджують переваги фізичних вправ на багато хронічних захворювань, а також економічну ефективність призначення фізичних вправ у первинній медичній допомозі. Проте залишається проблема залучення людей до значущих видів фізичної активності та сприяння довгостроковим змінам в поведінці [4, с. 227].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування здорового способу життя, зміцнення та збереження здоров'я засобами фізичного виховання розглядалися у працях В.Бондаренко, О.Дубогай, М. Зубалій, І.Петренко, Н.Хоменко та ін.

Педагогічні умови формування здорового способу життя учнів та студентів широко висвітлені в дослідженнях В.Бабіча, Ю.Драгнева, Г.Кривошеєвої,



О.Соколенко та ін. Здоров'язбережувальні технології стали предметом дослідження О.Аксьоновой, Н.Денисенко, О.Дубогай, Ю.Мороза, М.Смирнова, І.Соколовой, І.Чупахи.

Різним аспектам удосконалення системи фізичного виховання учнівської та студентської молоді, також методологічним побудовам програм фізичного виховання присвячені роботи М.Булатової, М.Зубалія, Т.Круцевич, М. Линец, А. Мальованого, Н.Москаленко, О.Отравенко, В.Селуянова, Б.Шияна та ін.

На думку таких вчених Г.Апанасенко, М.Амосова, Є.Вільчковського, Т.Круцевич, Б. Шияна, займатися фізичними вправами людина має впродовж усього життя. Одне з найважливіших завдань, які стоять перед вищою юридичною освітою – створення системи навчання та виховання, яка б забезпечила майбутнім фахівцям разом із практичною й теоретичною підготовкою за фахом міцне здоров'я та високу працездатність.

Мета статті – обґрунтування доцільності використання фітнес-йоги, як одного з ефективних методів покращення фізичного та психічного стану здоров'я студентів на навчальних заняттях з фізичного виховання.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день у студентів деяких закладів вищої освіти (ЗВО) є право вибору в питанні щодо виду фізичної активності, якою їм належить займатися на заняттях з фізичного виховання. Засоби, які використовуються на заняттях із фізичного виховання студентів повинні бути оправдані не лише з фізичної точки зору, але і з точки зору психічної та естетичної [3, с. 408]. Заняття фітнес-йогою значною мірою можуть допомогти у розв'язанні цієї проблеми.

Фітнес-йога – це популярний вид фізичної активності. Вона стала величезним трендом у всьому світі, оскільки надає всім учасникам техніку навчання способу життя в поєднанні з фізичною активністю. Практика йоги включає фізичні пози, дихальні техніки, релаксацію та медитацію, однак сучасний варіант йоги – фітнес-йога, переважно складається з фізичних поз з меншим акцентом на диханні, релаксації та медитації. Фітнес-йога є безпечним, простим і економічно ефективним засобом, який можна практикувати з метою оздоровлення. Вона може доповнювати інші форми фізичних вправ, оскільки пози збільшують гнучкість, рівновагу та силу, що може допомогти зменшити ризик виникнення травм. Зосередженість на диханні та розслаблені допомагає зменшити тривожність і депресію, а також підвищити ясність розуму та зосередженість

Доведено також, що вона приносить численні переваги фізичному та психічному здоров'ю людей. Заняття фітнес-йогою знижують рівень стресу та сприяють здоровому способу життя, одночасно зміцнюючи імунну, серцево-судинну та дихальну системи, покращують самопочуття, режим сну, поліпшують контроль маси і склад тіла та сприяють загальному полегшенню захворювань. Крім того, вона сприяє більш здоровому харчуванню та збільшенню фізичної активності, поліпшенню гнучкості, сили і витривалості м'язів та рівноваги [1; 2; 3].



У США вона є найбільш часто використовуваним додатковим підходом до здоров'я дорослих. Систематична практика фітнес-йоги пропонує безліч переваг для фізичного та психічного здоров'я. В сукупності ці позитивні впливи фітнес-йоги сприяють посиленню відчуттю благополуччя, що допомагає пояснити, чому так багато людей вважають її такою привабливою формою фізичних вправ.

Регулярна практика фітнес-йоги може уповільнити фізичні наслідки, пов'язані з малорухливим способом життя та процесом старіння. А ще краще те, що фітнес-йога адаптована для будь-якого рівня навичок та віку, тобто тіло та розум можуть отримати користь від занять фізичними вправами.

Практика фітнес-йоги покращує увагу та навички саморегуляції як у дорослих, так і в молоді. Її можна використовувати як засіб не лише для збільшення обсягу фізичної активності, але й для досягнення соціальної, емоційної та особистої рівноваги студентів. Програми фітнес-йоги для студентів у закладах вищої освіти допомагають покращити самосприйняття, суб'єктивне відчуття благополуччя, навчальну успішність і увагу. Застосування фітнес-йоги в закладах освіти поліпшує психічне здоров'я та пізнання [1; 2; 3].

Звертаючи увагу на те, що одним із основних стимулів до навчальних занять із фізичного виховання студентської молоді є покращення фізичного та психічного стану здоров'я студентів, викладачі кафедри фізичної культури та методики її викладання Криворізького державного педагогічного університету (КДПУ) вирішили застосовувати заняття фітнес-йогою як один з ефективних засобів фізичного та психічного вдосконалення студентів.

У навчальному плані КДПУ однією з багатьох дисциплін, що вивчаються, є дисципліна «Фізичне виховання». Такі заняття є невід'ємною частиною навчального процесу і спрямовані насамперед на покращення здоров'я студентської молоді. Фізичне виховання несе не тільки виховну функцію, а також сприятливо позначається на фізичному, психоемоційному та соціальному здоров'ї кожного студента [3]. Однак, особлива увага поаинна приділятися добору засобів та методів які використовуються у процесі занять з фізичного виховання, особливо для не підготовлених студентів. Для таких студентів заняття повинні дотримуватися необхідного навантаження, яке може суб'єктивно сприйматися як сприятливе для їх організму. Фізичні навантаження високої інтенсивності можуть призводити до небажаних змін в організмі, а сааме до перевтоми. Крім того, вони можуть значно знижувати відчуття фізичного та психічного благополуччя [1], що може призвести до зниження загальної працездатності.

Фітнес-йога як напрямок оздоровчого фітнесу є економічно ефективним засобом, який використовується для вирішення проблем як фізичного, так і психічного здоров'я серед молоді. Практика фітнес-йоги формує у студентів серію стратегій і технік, які допомагають покращити як академічну, так і соціальну сферу. Включення фітнес-йоги в освітню систему має важливий



позитивний вплив на майбутнє професійне становлення студентів як фахівців. Фітнес-йога є чудовим довгостроковим засобом поліпшення здоров'я [1; 3].

Дослідження проводилося на базі КДПУ впродовж I навчального семестру (з вересня по грудень 2024 року). У дослідженнях взяла участь група студентів природничого факультету, яка була розподілена на дві підгрупи (експериментальну та контрольну) по 10 осіб в кожній. Контрольна група (КГ) займалася два рази на тиждень за традиційною програмою з фізичного виховання, а експериментальна (ЕГ) також два рази на тиждень за програмою, яка ґрунтувалася на заняттях з застосуванням вправ з фітнес-йоги. Дослідження проводилось зі студентами II курсу віком 19–20 років.

Перед тим, як познайомити студентів із комплексом вправ з фітнес-йоги, ми вивчили декілька важливих правил щодо проведення занять:

- займатися треба усвідомлено. Фітнес-йога не терпить поспіху, адже вона зачіпає всі аспекти буття - від роботи з тілом і диханням, до більш тонких методик управління психікою, розумом і свідомістю;

- варіація навантаження. Заняття фітнес-йогою розвивають силу та гнучкість, при цьому навантаження можна варіювати таким чином, щоб не навантажувати суглоби або ті частини тіла, яким потрібен спокій;

- комфортний одяг та обладнання. Важливо вибрати комфортний одяг. Ідеальний вибір – речі, в яких легко й вільно рухатися, наприклад, легінси, лосини або штани з еластичної тканини, а також футболку чи топ з м'якої тканини, яка добре пропускає повітря. Йога-килимок - основний інструмент для занять йогою. Він допоможе зберегти рівновагу, забезпечить додаткову підтримку та безпеку під час виконання вправ;

- вода й рушник. Під час занять є вірогідність пітніти, тому важливо мати з собою воду та рушник. Вода допоможе зберегти відповідний рівень гідратації та зменшити відчуття спраги. А рушник вбереже килимок від поту та забезпечить зручну поверхню для виконання вправ.

Перед початком занять фітнес-йогою нами було зазначено студентам, що найголовніше, при виконанні асан (*асана* - це є нерухома і зручна поза), не забувати, що надмірні зусилля, такі, щоб по тілу пробігали мурахи, тут не потрібні. Перебування в асанах має бути приємним і комфортним. Асани можна поділити на прості і складні: за положенням тіла (стоячі, сидячі і лежачі); асани на скручування; асани на утримання рівноваги і розслаблення.

Під час виконання асан особливу увагу треба приділяти диханню (пронояма), техніці виконання асан та дотриманню методичних вказівок. Дихальна гімнастика є могутнім чинником оздоровчої дії на організм. Заняття різними видами дихальної гімнастики сприяють адаптації організму кожного займаючогося, його серцево-судинну та дихальну системи до фізичних навантажень, підвищують імунологічну реактивність відносно вірусної і бактерійної інфекції. Активне заняття дихальними вправами ведуть до оптимізації стану співвідношення процесів збудження і гальмування в центральній



нервовій системі, сприяють усуненню функціональних порушень з її сторони. Все це разом з постановкою правильного дихання покращує роботу грудної клітки і укріплює дихальні м'язи, сприяє усуненню порушень у сфері нейроендокринної регуляції, зниженню підвищеної лабільності бронхів, відновленню нормального механізму дихання, нормалізації діяльності інших внутрішніх органів [2, с. 27].

Викладачами кафедри були розроблені комплекси фітнес-йоги. Кожен комплекс складався з декількох асан. Заняття включало в себе підготовчу, основну і заключну частини.

У підготовчій частині виконувалися дихальні вправи. Людська природня схильність – затримувати дихання або використовувати дихання, викликане стресом (коротке й поверхове), утримуючи позу, особливо в більш складній позі. Це створює стрес і напругу в організмі. У фітнес-йозі потрібно створити спокійне та розслаблене тіло, дихання та розум за допомогою свідомого використання дихання. Існує кілька способів дихання в асанах, і вони відрізнятимуться залежно від стилю та практики фітнес-йоги. Найголовніше, знайти дихання, яке підтримує вашу мету або намір, який використовується для пози та практики фітнес-йоги [3, с. 409]. Зазвичай використовувалися такі дихальні вправи:

- «Триступеневе дихання» (Дірга пранаяма) в більшості поз. Це одна з найбільш заспокійливих дихальних вправ, які можна виконувати. Це допомагає зосередити увагу на теперішньому моменті та налаштуватися на відчуття фізичного тіла. З цих причин цю вправу викладають на початку заняття з фітнес-йоги як спосіб перевести учасників з повсякденного життя на практику поз. *Правила виконання:* зосередьтеся на активному диханні грудьми в позах згинання назад (прогинання спини та розкриття грудної клітки). Для поз згинання вперед і пози на животі можна зосередитися лише на диханні животом.

- «Подих океану» (Уджайі прана яму), коли утримували пози, які зміцнюють м'язи та силу.

Під час виконання цих асан виконувалися 3-5 дихальних циклів. Дихальний цикл складався з 1 вдиху і 1 видиху [2, с. 29-30].

В основній частині використовували вправи - асани: «Поза гори», «Поза собака, яка дивиться вниз», «Поза дитини», «Поза кобри», «Поза трикутника», «Поза кішка-корова», «Поза моста» і «Поза дерева»). Наприклад «Поза дерева» також відома як Врикшасана є однією з найвідоміших йога-поз, яка поєднує фізичну стійкість та психічну зосередженість.

Техніка виконання:

- Станьте прямо, зі спиною прямою і плечами розслабленими.
- Розподіліть вагу рівномірно на обидві ноги.
- Підніміть праву ногу і поставте п'ятку на внутрішню частину лівого стегна або на внутрішню частину лівої стегнової кістки, залежно від вашої зручності.



- Зберігайте рівновагу і піднімайте руки над головою, злегка зчепивши долоні.

- Зосередьтеся на точці фокусу перед собою, утримуючи стійкість і розслабленість.

Фізичні переваги цієї пози:

- «Поза дерева» зміцнює м'язи ніг, стегон і стоп, покращуючи стійкість і рівновагу.

- Вона розтягує і гнучить м'язи стегна, променевого і крижового м'язи.

- Ця поза поліпшує осанку, розвиває координацію рухів і сприяє полегшенню болю в спині.

- Вона стимулює кровообіг, покращує периферичну циркуляцію та живлення клітин.

Психологічні переваги цієї пози:

- «Поза дерева» допомагає зберегти зосередженість і розумову ясність.

- Вона сприяє зняттю стресу і тривоги, надаючи вам внутрішню стійкість і спокій.

- Ця поза покращує свідомість тіла та розширює внутрішнє сприйняття.

- Вона допомагає підвищити самовпевненість та заспокоїти розум.

«Поза дитини»

Техніка виконання:

1. Опустіться на коліна.
2. Стопи і коліна зведіть разом, великі пальці ніг мають стикатися.
3. Опустіть таз на п'яти і розслабтеся.
4. На видиху опустіть торс на коліна, лоб на підлогу.
5. Витягніть руки вперед, долоні покладіть на підлогу.
6. Тягніться куприком вниз до п'ят, всією поверхнею грудної клітини намагайтеся притискатися до стегон.
7. Шия та руки повністю розслаблені. Відчуйте, як вони тягнуться під власною вагою до підлоги.

В заключній частині - анани на розслаблення (шавасана - глибока релаксація).

Рекомендації щодо дихання під час практики фітнес-йоги:

- Робіть вдих, коли виконуєте пози, які відкривають передню частину тіла. Вдих розширює грудну клітку і живіт. Щоб розумно пов'язати вдихи з рухом, будь-які пози, які відкривають передню частину тіла, слід виконувати на вдиху. До них відносяться пози на прогинання назад, підняття голови і рук. «Поза кобри» є чудовим прикладом цього поєднання. Коли ви відкриваєтеся від килимка в ній, голова піднімається, грудна клітка розширюється, а живіт рухається вниз. Потім цей рух підтримується вдихом.

- Робіть видих, коли виконуєте пози, які стискають передню частину тіла. Рухи нахилу вперед прагнуть стиснути передню частину тіла. Наприклад,



у «Позі нахил вперед сидячи» спина розтягується, а передня частина тіла стискається. Цей рух і всі нахили вперед слід виконувати на видиху. Скручування та нахили в бік, які обмежують розширення грудної клітки і живота, також слід практикувати на видиху.

- Якби ви вдихали під час нахилу вперед, повороту або нахилу в бік, ви б мали розширювати грудну клітку і живіт під час вдиху, але стискаєте їх під час руху. Ця суперечність негативно вплине на організм.

- Якщо дихання припинилося після вдиху, не продовжуйте рух. Вдихи мають максимальну точку, але їх ефекти можна продовжити, миттєво затримавши дихання після цього. Ця техніка іноді використовується у фітнес-йозі. В кінці вдиху грудна клітка і живіт повністю розширюються. Тіло природнім чином буде чинити опір будь-якому подальшому руху. Тому зупиняйте дихання після вдиху тільки при утриманні асани, а не під час руху. Рухайтесь під час затримки дихання, лише якщо це слідує після видиху. Подібним чином ефект видиху може бути продовжений, якщо на мить припинити дихання. Оскільки легені та живіт розслаблені після видиху, тіло не має опору рухам. На цьому етапі дихального циклу безпечно практикувати рухи нахилів вперед.

- Дихайте глибоко та легко. Це найбільш важливо під час практики фітнес-йоги. Дихання повинно служити орієнтиром у всіх рухах. У той момент, коли дихання стає напруженим або порушується, значить для тіла це занадто складний рух для виконання. Мета будь-якої пози – бути повністю розслабленим та в зручному положенні, рухатися та утримувати позу з глибоким та легким диханням. Тільки тоді можна отримати користь від асани. Якщо тіло занадто напружене, а дихання негативно впливає, мета асани втрачена – це вже не фітнес-йога. Завжди використовуйте дихання як орієнтир [2, с. 32-33].

Правильне дихання фітнес-йоги може бути надзвичайно корисним для загального здоров'я та поєднується з кожною позою. Дихальні практики йоги слід проводити з обережністю та увагою до деталей [2, с. 33].

Заняття проходили завжди вдумливо й вмотивовано. Треба зазначити, що наприкінці експерименту (грудень місяць) студенти ЕГ відмітили покращення майже всіх аспектів свого здоров'я, включаючи психічне, фізичне, емоційне, соціальне та духовне. Перевагами таких занять стало покращення настрою та суб'єктивного благополуччя студентів, а також нормалізація балансу вегетативної нервової системи, активуючи парасимпатичну частину більше, ніж спричинену стресом симпатичну частину, самореалізацію та соціальну адаптацію кожного.

Вміння розслаблятися важливе для сучасної людини, в тому числі для молоді, адже модерний спосіб життя змушує більшість людей жити в постійному стресі. Таким чином треба зауважити, що фітнес-йога виступає ефективним засобом для подолання проблем, пов'язаних зі стресом, тривогою та недостатньою руховою активністю. Розуміння та здатність молодого



покоління використовувати засоби фітнес-йоги в своєму житті може бути важливим внеском у їх психічне і фізичне здоров'я та благополуччя, що дасть їм можливість бути успішними в майбутній професійній діяльності [1].

Висновки. Проведений педагогічний експеримент свідчить про позитивний вплив занять фітнес-йогою на фізичну підготовленість студентів ЕГ, спеціально підібрані комплекси фізичних вправ – асан, позитивно впливають на їх організм, сприяють значному підвищенню інтересу студентів до систематичних занять фізичними вправами. Включення фітнес-йоги в освітню систему занять з фізичного виховання студентів КДПУ дає важливий позитивний вплив на майбутнє молоді. Можна констатувати, що фітнес-йога є ефективним довгостроковим засобом поліпшення здоров'я кожного студента.

Література:

1. Воловик Н.І., Підвальна О.В. Фітнес-йога – як ефективний засіб поліпшення фізичного та ментального здоров'я студентів. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. Київ, 2024. Випуск 3 К (176). С.166-170. Режим доступу: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/view/1742/1715>
2. Воловик Н. Основи фітнес-йоги: навч. посіб. для студентів закладів вищої освіти. Київ: Вид-во УДУ ім. Михайла Драгоманова, 2024. 163 с.
3. Підвальна О.В., Булейченко О.В. Вивчення і використання фітнес-йоги в процесі фізичного виховання студентів спеціальних медичних груп у ВНЗ. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. Київ, 2018. Випуск 3 К (97). С.408-412. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87eaca5b-5c7c-41b9-85b0-8e5d09a116a6/content>
4. Синиця Т.О. Ментальний фітнес як один із сучасних напрямів оздоровчої фізичної культури. *Актуальні проблеми фізичного виховання різних верств населення: збірник наукових праць*. Умань. 2018. С. 227–233.

References:

1. Volovyk, N.I., Pidvalna, O.V. (2024). Fitness yoga kak effektivniy zasib polipchenia fizichnogo ta mentalnogog pljhjdia studentiv [Fitness yoga – as an effective means of improving the physical and mental health of students]. *Naukoviy chasopis NPU imeni M.Dragomanova*. Kiyv, Vipusk 3 K (176). 166-170. [in Ukrainian].
2. Volovyk, N. (2024). Osnovi fitness yogi: navs. Posibnik dlia studentiv zakladiv vishoi osviti. Kiyv, Vidav. UDU imeni M. Dragomanova, 2024. 163 [Fitness yoga Basic]. *UDU imeni M.Dragomanova*. Kiyv, 2024. 163. [in Ukrainian].
3. Pidvalna, O.V., Buleychenko, O.V. (2018). Vivchenia i vikoristania fitness yogi v procesi fizichnogo vihovania studentiv specialnih medichnih grup u VNZ [Study and use of fitness yoga in the process of physical education of students of special medical groups in universities]. *Naukoviy chasopis NPU imeni M.Dragomanova*. Kiyv, Vipusk 3 K (97). 408-412. [in Ukrainian].
4. Sinica, T.O. (2018). Mentalniy fitness kak odin z suchasniy napriamkiv ozdorovchoi fizichnoy kulturi [Mental fitness as one of the modern directions of health-improving physical culture]. *Aktualni problem fizichnogo vihovania riznih verstv naselenia, Uman*. 227-233. [in Ukrainian].



УДК 331.5:004.738.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1248-1261](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1248-1261)

Кашина Ганна Сергіївна доктор педагогічних наук, завідувач кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-2829-9847>

Бацуровська Ілона Вікторівна доктор педагогічних наук, професор кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8407-4984>

Кутафін Юрій Володимирович кандидат педагогічних наук, доцент кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8156-1277>

Брезецький Сергій Олександрович викладач кафедри інтелектуальних систем та цифрових технологій, Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8709-6951>

КОМП'ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОБІЛЬНІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАОСВІТИ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Анотація. У статті розглянуто вплив цифровізації на трансформацію освітнього процесу та професійну підготовку викладачів і здобувачів освіти. Проаналізовано ключові аспекти впровадження цифрових технологій у навчання, зокрема використання онлайн-платформ, мобільних додатків, адаптивного навчання та штучного інтелекту для персоналізації освітнього процесу. Охарактеризовано сучасні підходи до формування цифрових компетентностей у викладачів та студентів, що сприяють ефективній інтеграції технологій у навчальний процес. Особливу увагу приділено аналізу основних викликів цифровізації освіти, серед яких недостатня цифрова грамотність викладачів, опір змінам, відсутність єдиних методичних стандартів використання цифрових ресурсів, проблеми інформаційної безпеки та академічної доброчесності. Досліджено вплив цифрових технологій на розвиток критичного мислення, комунікаційних навичок, професійної мобільності та адаптивності здобувачів освіти до вимог сучасного ринку праці. У статті розглянуто досвід інтеграції освітніх платформ у професійну підготовку майбутніх фахівців, оцінено ефективність використання популярних платформ, таких як Moodle, Google Classroom, Coursera, EdX та інших. Визначено перспективні напрями розвитку цифрової освіти, зокрема впровадження програм підвищення кваліфікації для викладачів, використання інноваційних методик



змішаного та дистанційного навчання, адаптації штучного інтелекту для персоналізованого навчання. Запропоновано конкретні шляхи покращення цифрової культури освітян і студентів в умовах цифровізації освіти. Серед них: розвиток цифрової грамотності, створення навчальних програм із цифрових технологій, популяризація етичних норм роботи з інформаційними ресурсами, стимулювання використання цифрових інструментів у навчальному процесі та підвищення технічної оснащеності освітніх закладів. Результати дослідження підтверджують, що впровадження цифрових технологій у навчальний процес сприяє підвищенню якості освіти, гнучкості навчання та розширенню можливостей професійної підготовки. Цифровізація відкриває перспективи для інноваційного розвитку освітньої сфери, проте потребує комплексного підходу, що включає технічну, методичну та організаційну підтримку з боку держави, навчальних закладів і самих викладачів.

Ключові слова: цифровізація освіти, цифрові технології, освітні платформи, цифрова компетентність, професійна підготовка, цифрова культура, адаптивне навчання, змішане навчання, інформаційна безпека, академічна доброчесність.

Kashyna Hanna Serhiyivna Doctor of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Intellectual Systems and Digital Technologies, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-2829-9847>

Batsurovska Ilona Viktorivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Intellectual Systems and Digital Technologies, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8407-4984>

Kutafin Yurii Volodymyrovych PhD in Pedagogy, Associate Professor, Department of Intellectual Systems and Digital Technologies, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8156-1277>

Brezetskyi Serhii Oleksandrovyich Lecturer, Department of Intellectual Systems and Digital Technologies, Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8709-6951>

COMPUTER TECHNOLOGIES AND MOBILE PLATFORMS AS TOOLS OF MEDIA EDUCATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The article evaluates the impact of digitalization in the transformation of the educational process and teacher and student professional training. The paper analyzes key aspects of implementing digital technologies in education: online platforms, mobile applications, adaptive learning, and artificial intelligence to make the education more personalised. Then, it characterizes modern



techniques on developing digital competencies for teachers and students and enables efficient integration of technologies into teaching. The main problems of digitalizing education are studied in particular, including the low digital literacy of teachers, a low readiness to change, lack of unified methodological requirements for using digital resources, problems of information security, a lack of academic integrity. Also looked into the impact of digital technologies on the development of critical thinking, communication skills, professional mobility and students' adaptability to the modern labor market demands. The paper offers an analysis of the experience of integration of educational platforms into the business training of future specialists and the effectiveness of the most commonly used platforms, including Moodle, Google Classroom, Coursera, EdX, etc. It identifies prospective directions for development of digital education: implementation of programs of professional development for teachers, improvisation of joint blended and distance learning, and usage of artificial intelligence for personalized education. Ideas of how to improve the digital culture of educators and students in the context of education digitalization are presented. They involve improving digital literacy, creating curricula related to digital technologies, establishing digital ethics, promoting the use of digital resources in the process of studying, and improving the technical infrastructure of educational institutions. The study's findings are consistent with the fact that the use of digital technologies in education leads to an improvement of the learning quality, to an increase of flexibility and the expansion of possibility for professional training. Digitalization, however, creates new opportunities for the development of the education sector by the means of innovation; however, this process requires wide technical, methodological, and organizational support from governments and educational institutions, and from teachers themselves.

Keywords: digitalization of education, digital technologies, educational platforms, digital competence, professional training, digital culture, adaptive learning, blended learning, information security, academic integrity.

Постановка проблеми. Сучасний світ активно трансформується під впливом цифрових технологій, що змінюють не лише економіку та соціальні процеси, а й сферу освіти. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес створює нові можливості для підвищення ефективності освіти, але разом із цим породжує низку викликів. Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифрової грамотності викладачів та здобувачів освіти, що ускладнює впровадження інноваційних методів навчання. Відсутність єдиних стандартів щодо використання цифрових технологій, нестача якісного цифрового контенту, а також проблеми з інформаційною безпекою та академічною доброчесністю є додатковими бар'єрами для повноцінної цифровізації освітнього процесу. Крім того, хоча цифрові платформи та мобільні технології значно розширюють доступ до знань, вони вимагають відповідних педагогічних підходів, які забезпечать ефективне засвоєння



матеріалу та розвиток професійних компетентностей. Виклики також пов'язані з адаптацією традиційних методик до цифрового середовища, необхідністю підготовки викладачів до роботи з новими технологіями та створенням умов для якісного використання цифрових ресурсів у навчанні. Отже, проблема цифровізації освіти полягає не лише у впровадженні нових технологій, а й у розробці методичних підходів, що дозволять максимально ефективно використовувати цифрові ресурси для підготовки майбутніх фахівців. Це вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення цифрових компетентностей освітян і студентів, розвиток цифрової культури, а також створення відповідної цифрової інфраструктури в закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження підтверджують значний вплив цифрових технологій на освітній процес, зокрема на професійну підготовку викладачів та формування цифрових компетентностей здобувачів освіти.

Петрова І. М. [3] акцентує увагу на розвитку цифрових компетентностей викладачів закладів професійної освіти, тоді як Шевченко О. Л. [4] аналізує процес інтеграції освітніх платформ у підготовку майбутніх фахівців. Дослідження Ткаченка Л. О. [5] порівнює європейський досвід і національні підходи до розвитку цифрових компетентностей викладачів закладів вищої освіти. Романенко В. П. [1] розглядає ключові виклики та перспективи використання цифрових технологій у підготовці педагогів, наголошуючи на необхідності підвищення рівня цифрової грамотності викладачів. Дослідження Бацуровської І. В., Кашиної Г. С. та Макієвського О. І. [2] фокусується на методологічних підходах до створення дидактичних матеріалів для професійної освіти, що є важливим етапом у цифровізації навчального процесу.

Окрему увагу приділено використанню мобільних додатків у навчальному процесі, що висвітлюється у роботах Василенка А. П. [8], який аналізує роль мобільних технологій у формуванні цифрових навичок студентів педагогічних спеціальностей. Мельник Ю. І. [9] досліджує діджиталізацію освітнього процесу у закладах професійної освіти, визначаючи ключові проблеми та перспективи цього процесу. Савченко І. О. [6] розглядає можливості та обмеження використання інноваційних цифрових технологій у навчальному процесі. Литвиненко Т. М. [7] досліджує розвиток цифрової культури педагогів у системі підвищення кваліфікації, що є важливим фактором успішної цифровізації освіти. Крім того, Сидоренко Н. І. [10] розглядає цифрові інструменти моніторингу та оцінювання навчальних досягнень студентів, що є важливим аспектом контролю якості освіти в цифровому середовищі. Аналіз цих досліджень демонструє актуальність теми цифровізації освіти та підтверджує необхідність подальшого розвитку цифрових компетентностей викладачів і студентів у сучасному освітньому просторі.

Мета статті – дослідити вплив цифровізації на освітній процес, визначити основні цифрові інструменти та методики, що сприяють підвищенню



ефективності навчання, проаналізувати виклики та перспективи впровадження цифрових технологій у професійну підготовку викладачів, а також запропонувати шляхи покращення цифрової культури освітян та здобувачів освіти в умовах цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу.

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво трансформує освітній процес, роблячи його більш інтерактивним, доступним і персоналізованим. Комп'ютерні технології та мобільні платформи відіграють ключову роль у медіаосвіті, оскільки вони сприяють розвитку критичного мислення, формуванню цифрової грамотності та адаптації здобувачів освіти до інформаційного суспільства [1].

1. Цифрові технології як основа медіаосвіти. Комп'ютерні технології дозволяють забезпечити ефективне використання мультимедійних ресурсів, інтерактивних курсів, віртуальних лабораторій та симуляцій. Використання освітніх платформ сприяє індивідуалізації навчального процесу, що особливо важливо в умовах дистанційного та змішаного навчання [2]. Зокрема, платформи Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams надають можливості для організації взаємодії між викладачем та здобувачами освіти, а також для автоматизованого оцінювання знань [3].

2. Роль мобільних платформ у навчальному процесі. Мобільні пристрої стали невід'ємною частиною освітнього середовища, що дозволяє використовувати мобільні додатки для навчання та самоосвіти. Наприклад, Duolingo, Coursera, EdX, Khan Academy забезпечують гнучкий доступ до навчальних матеріалів, інтерактивні вправи та адаптивне навчання [4]. Завдяки мобільним технологіям студенти можуть навчатися в будь-який час і в будь-якому місці, що підвищує їхню мотивацію та залученість [5].

3. Вплив цифровізації на формування компетентностей. Цифровізація освіти сприяє розвитку ключових компетентностей XXI століття, зокрема цифрової грамотності, критичного мислення, навичок роботи з інформацією та комунікації у віртуальному середовищі [6]. Водночас цифрове середовище створює нові виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, розвитком медіаграмотності та етикою використання цифрових ресурсів [7].

4. Виклики та перспективи використання цифрових технологій. Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій у медіаосвіту супроводжується певними труднощами. Зокрема, проблема цифрового розриву, недостатній рівень цифрових компетентностей викладачів та необхідність адаптації традиційних методик до цифрового середовища залишаються актуальними [8]. Водночас перспективи подальшого розвитку включають інтеграцію штучного інтелекту, розширеної реальності та адаптивного навчання, що сприятиме персоналізації освітнього процесу [9].

Комп'ютерні технології та мобільні платформи відіграють важливу роль у медіаосвіті, розширюючи можливості для навчання, розвитку критичного



мислення та цифрової грамотності здобувачів освіти. Вони сприяють індивідуалізації освітнього процесу, але також створюють нові виклики, які потребують вирішення. Подальший розвиток медіаосвіти залежатиме від ефективного поєднання технологій, методичних підходів та цифрових компетентностей викладачів і студентів [10].

Цифровізація освіти сприяє впровадженню нових інструментів та методик, які покращують якість навчання, роблять його гнучкішим та орієнтованим на потреби здобувачів освіти. Сучасні цифрові платформи, інтерактивні технології та адаптивні навчальні системи дозволяють ефективніше організувати освітній процес, підвищуючи його інтерактивність та персоналізацію [1]. Нижче представлено основні цифрові інструменти та методики, що активно використовуються в освітньому середовищі (таблиця 1).

Таблиця 1.

Основні цифрові інструменти та методики в освіті

Категорія	Приклади цифрових інструментів	Опис застосування
Онлайн-платформи для навчання	Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams	Організація дистанційного та змішаного навчання, спільна робота над завданнями
Інтерактивні технології	Kahoot, Quizizz, Mentimeter	Створення інтерактивних тестів та опитувань для залучення здобувачів освіти
Мобільні додатки для самоосвіти	Duolingo, Coursera, EdX, Khan Academy	Надання доступу до освітніх ресурсів у зручному форматі
Хмарні сервіси	Google Drive, OneDrive, Dropbox	Спільне редагування документів, збереження та обмін матеріалами
Віртуальна та доповнена реальність	Google Expeditions, VR Classroom, AR Elements	Візуалізація навчального матеріалу, створення інтерактивного досвіду
Адаптивні навчальні системи	Smart Sparrow, Knewton	Персоналізація навчання відповідно до потреб здобувача освіти
Цифрові інструменти для оцінювання	Turnitin, Proctorio, Socrative	Автоматизоване оцінювання знань та моніторинг академічної доброчесності

Використання цифрових інструментів та методик дозволяє покращити ефективність освітнього процесу, сприяючи інтерактивності, персоналізації та залученню здобувачів освіти. Вони забезпечують зручний доступ до навчальних матеріалів, підтримують дистанційне навчання та створюють умови для самостійного розвитку студентів. Подальший розвиток цифрової освіти потребує інтеграції новітніх технологій у навчальні програми та підвищення цифрової компетентності викладачів [2].

Цифровізація освіти суттєво змінює підходи до професійної підготовки, розширюючи можливості для розвитку компетентностей здобувачів освіти.



Сучасні цифрові технології сприяють не лише доступу до навчальних матеріалів, але й забезпечують практичне застосування знань у віртуальному середовищі, підвищуючи рівень підготовки майбутніх фахівців [1].

Щоб оцінити вплив цифровізації на формування професійних компетентностей, було проведено аналіз використання цифрових технологій у навчальному процесі та рівня сформованості ключових компетентностей серед здобувачів освіти (рис. 1, 2).

Вплив цифровізації на формування професійних компетентностей

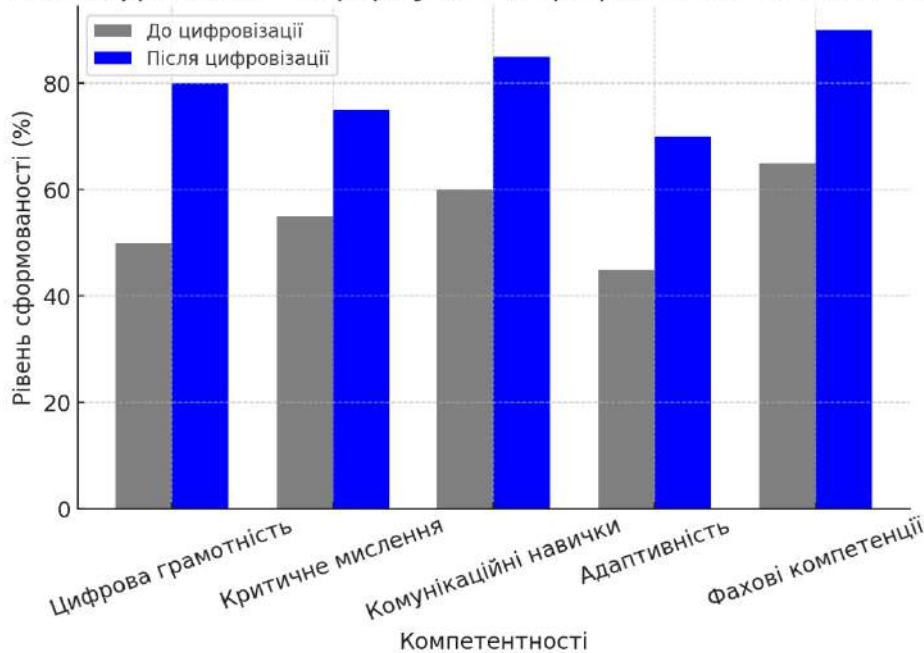


Рис. 1. Вплив цифровізації на формування професійних компетентностей

Аналіз графічних даних демонструє суттєве зростання рівня сформованості ключових професійних компетентностей у здобувачів освіти після впровадження цифрових технологій. Найбільш помітне покращення спостерігається у розвитку цифрової грамотності, яка зросла з 50% до 80%. Також значні позитивні зміни відбулися у критичному мисленні та комунікаційних навичках, що є важливими для сучасного ринку праці.

Цифровізація навчального процесу також сприяє підвищенню адаптивності здобувачів освіти, що є важливим фактором у швидкозмінному професійному середовищі. Зростання рівня фахових компетентностей до 90% підтверджує ефективність цифрових методик у підготовці спеціалістів. Отримані результати свідчать про те, що використання цифрових технологій у навчальному процесі сприяє не лише доступу до знань, а й їх практичному застосуванню.

Цифровізація освіти позитивно впливає на формування професійних компетентностей здобувачів освіти, сприяючи розвитку цифрової грамотності,



критичного мислення та адаптивності. Використання сучасних освітніх платформ і технологій дозволяє підвищити рівень практичної підготовки студентів, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці. Подальша інтеграція цифрових технологій у навчальний процес сприятиме формуванню нових підходів до професійної підготовки фахівців [2].

Цифровізація освіти вимагає від викладачів нових підходів до навчання, що передбачає не лише освоєння цифрових інструментів, але й зміну педагогічних методик. Сучасні освітні технології дозволяють розширити можливості навчання, зробити його більш адаптивним та інтерактивним, однак їхнє впровадження пов'язане з певними викликами [1].

Розглянемо основні труднощі, з якими стикаються викладачі під час впровадження цифрових технологій у професійну підготовку, а також перспективи їх подальшого розвитку. Основні виклики впровадження цифрових технологій

1. *Недостатній рівень цифрової компетентності викладачів.* Багато викладачів не володіють достатніми навичками роботи з цифровими платформами та інструментами, що ускладнює процес інтеграції технологій у навчання [2].

2. *Опір змінам.* Традиційні підходи до викладання часто сприймаються як більш надійні, що призводить до небажання викладачів використовувати новітні цифрові методи [3].

3. *Недостатнє технічне забезпечення.* У багатьох закладах освіти відсутнє сучасне обладнання або нестабільний доступ до інтернету, що обмежує можливості використання цифрових технологій [4].

4. *Відсутність єдиних стандартів та методик.* Викладачі часто змушені самостійно розробляти цифрові навчальні матеріали без чітких методичних рекомендацій [5].

5. *Проблеми з академічною доброчесністю.* Цифрове середовище створює ризики щодо плагіату, шахрайства під час дистанційного оцінювання та недобросовісного використання навчальних матеріалів [6].

Попри наявні виклики, цифровізація освіти відкриває значні можливості для професійної підготовки викладачів:

1. *Розвиток цифрової компетентності.* Проведення спеціалізованих курсів та тренінгів для викладачів сприятиме підвищенню їхньої готовності до використання цифрових технологій [7].

2. *Впровадження адаптивних платформ навчання.* Використання таких систем, як Moodle, Google Classroom та Microsoft Teams, дозволить персоналізувати навчальний процес та зробити його ефективнішим [8].

3. *Інтеграція штучного інтелекту.* Використання AI-асистентів для аналізу навчальних досягнень студентів та автоматизації оцінювання спростить роботу викладачів [9].

4. *Створення цифрових освітніх ресурсів.* Використання віртуальних лабораторій, доповненої реальності та інтерактивних підручників сприятиме підвищенню якості викладання [10].



5. *Розвиток змішаного навчання.* Поєднання традиційного та онлайн-форматів допоможе зробити освітній процес більш гнучким та адаптивним до різних категорій здобувачів освіти [11].

Цифровізація професійної підготовки викладачів є необхідною умовою для ефективної організації освітнього процесу в сучасному суспільстві. Попри певні труднощі, впровадження цифрових технологій відкриває широкі перспективи для покращення методик викладання, підвищення цифрової грамотності та створення інноваційних освітніх середовищ. Подальший розвиток цифрових технологій в освіті залежатиме від підготовки викладачів до роботи в нових умовах та розробки ефективних методичних підходів [12].

Інтеграція освітніх платформ у підготовку майбутніх фахівців є важливим аспектом сучасної освіти, що сприяє підвищенню якості навчального процесу, забезпечує гнучкість та доступність освітніх ресурсів. Використання цифрових платформ дозволяє реалізувати персоналізоване навчання, забезпечує інтерактивність та сприяє формуванню професійних компетентностей здобувачів освіти [1].

Щоб оцінити ефективність використання освітніх платформ у професійній підготовці, наведено порівняльний аналіз найбільш популярних платформ (таблиця 2).

Таблиця 2.

Досвід використання освітніх платформ у професійній підготовці

Освітня платформа	Основні можливості	Галузь застосування	Ефективність використання
Moodle	Управління навчальним процесом, тестування, створення курсів	Вища освіта, професійна освіта	Висока – підтримує комплексний підхід до навчання
Google Classroom	Організація онлайн-курсів, інтеграція з Google Docs	Середня та вища освіта	Висока – зручність використання та інтеграція з іншими сервісами
Coursera	Онлайн-курси від університетів та компаній, сертифікація	Вища освіта, підвищення кваліфікації	Висока – доступ до провідних освітніх програм
EdX	Академічні курси від університетів, можливість отримання сертифікатів	Вища освіта, підготовка спеціалістів	Висока – орієнтована на розвиток фундаментальних знань
Khan Academy	Відеоуроки, інтерактивні вправи, персоналізоване навчання	Шкільна та професійна освіта	Середня – ефективна для базового рівня підготовки
Udemy	Курси від експертів різних галузей, гнучка система навчання	Додаткова освіта, IT, бізнес, дизайн	Висока – орієнтована на практичне навчання



Інтеграція освітніх платформ у професійну підготовку сприяє підвищенню доступності освіти, адаптації навчальних програм до індивідуальних потреб здобувачів та розвитку ключових компетентностей. Використання платформ, таких як Moodle, Coursera та Google Classroom, дозволяє ефективно організовувати навчальний процес та забезпечувати безперервне навчання. Подальше впровадження цифрових технологій у професійну підготовку сприятиме підвищенню якості освіти та відповідності сучасним вимогам ринку праці [2].

Розвиток цифрової компетентності викладачів та здобувачів освіти є одним із ключових завдань сучасної освітньої системи. В умовах стрімкої цифровізації навчального процесу зростає потреба у володінні цифровими навичками, що забезпечують ефективну роботу з інформаційними технологіями, медіаресурсами та онлайн-середовищами [1].

Одним із основних підходів до розвитку цифрової компетентності є *інтеграція цифрових технологій у навчальний процес*. Використання освітніх платформ, таких як Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, дозволяє викладачам організовувати дистанційне та змішане навчання, а здобувачам освіти – отримувати доступ до навчальних матеріалів у зручному форматі. Це сприяє розвитку навичок самостійного навчання, управління інформацією та комунікації у цифровому середовищі [2].

Іншим важливим підходом є *створення та впровадження програм цифрової грамотності*. У багатьох країнах розробляються стандартизовані програми підвищення кваліфікації для викладачів, які включають курси з основ цифрової грамотності, безпеки в інтернеті, роботи з віртуальними навчальними платформами та цифровими ресурсами. Для здобувачів освіти створюються адаптивні програми, які допомагають розвивати критичне мислення та навички аналізу інформації в цифровому середовищі [3].

Особливу увагу слід приділити *методикам формування цифрової культури* серед викладачів та студентів. Це передбачає не лише технічну підготовку, а й розвиток інформаційної безпеки, академічної доброчесності та навичок етичного використання цифрових ресурсів. Використання ігрових технологій, інтерактивних симуляцій та віртуальних лабораторій дозволяє зробити процес навчання більш ефективним та цікавим [4].

Перспективним напрямом є *впровадження адаптивного навчання* на основі штучного інтелекту та великих даних. Сучасні цифрові системи можуть аналізувати індивідуальні потреби здобувачів освіти та пропонувати персоналізовані навчальні програми. Такі технології вже застосовуються в онлайн-курсах Coursera, EdX, Udey та інших платформах, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу [5].

Розвиток цифрової компетентності також передбачає *активну співпрацю між навчальними закладами, роботодавцями та технологічними компаніями*. Інтеграція цифрових технологій у навчальні програми відповідно до реальних



вимог ринку праці дозволяє підготувати студентів до сучасного професійного середовища. Використання онлайн-стажувань, проєктного навчання та інтеграції цифрових інструментів у практичну підготовку сприяє формуванню необхідних навичок для майбутньої кар'єри [6].

Отже, сучасні підходи до розвитку цифрової компетентності викладачів та здобувачів освіти базуються на комплексній інтеграції цифрових технологій, підвищенні кваліфікації викладачів, розвитку цифрової культури та персоналізованому навчанні. Подальший розвиток цього напрямку вимагатиме тісної взаємодії освітніх установ, держави та бізнесу для створення ефективної цифрової освітньої екосистеми [7].

1. Впровадження програм підвищення цифрової грамотності. Одним із ключових напрямів розвитку цифрової культури є системне навчання цифровим навичкам. Для цього необхідно впроваджувати курси та тренінги для викладачів і студентів, які охоплюють основи роботи з цифровими платформами, інформаційну безпеку, кіберетикет та академічну доброчесність. Навчальні програми мають включати практичні кейси та інтерактивні вправи, що допоможуть здобувачам освіти та викладачам ефективно працювати в цифровому середовищі [1].

2. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес. Розвиток цифрової культури неможливий без активного використання сучасних освітніх технологій. Викладачі повинні впроваджувати в навчальний процес такі цифрові інструменти, як Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, а також платформи для інтерактивного навчання (Kahoot, Mentimeter, Quizizz). Це сприятиме не лише підвищенню цифрової грамотності, а й зробить освітній процес більш гнучким та адаптивним до потреб студентів [2].

3. Розвиток культури інформаційної безпеки та медіаграмотності. Одним із викликів цифрової освіти є забезпечення безпеки даних та відповідального ставлення до інформації. Викладачі та студенти повинні бути обізнані з основами кібербезпеки, вміти розпізнавати фейки, працювати з достовірними джерелами інформації та дотримуватися правил академічної доброчесності. Для цього варто проводити інформаційні кампанії, тренінги з кібербезпеки та практичні заняття з аналізу інформації [3].

4. Формування цифрової етики та відповідального використання технологій. Цифрова культура включає не лише технічні навички, а й відповідальне ставлення до використання цифрових технологій. Необхідно впроваджувати дисципліни, що розкривають питання цифрової етики, авторського права, конфіденційності та онлайн-комунікації. Викладачі мають слугувати прикладом відповідального використання цифрових технологій і сприяти формуванню культури онлайн-спілкування серед студентів [4].

5. Використання змішаного навчання та адаптивних освітніх технологій. Змішане навчання, яке поєднує традиційні та онлайн-методи викладання,



сприяє поступовому освоєнню цифрових технологій. Інтеграція адаптивного навчання на основі штучного інтелекту допоможе персоналізувати освітній процес та підвищити ефективність навчання. Такі підходи дозволять студентам і викладачам комфортно адаптуватися до цифрового середовища та розвивати необхідні компетентності [5].

6. *Стимулювання професійного розвитку викладачів.* Для підвищення цифрової культури освітян необхідно створити умови для їхньої постійної професійної підготовки. Важливим аспектом є розробка державних програм підвищення кваліфікації, проведення вебінарів, міжнародних конференцій та обмін досвідом між викладачами. Це дозволить освітянам не лише освоювати нові цифрові технології, а й впроваджувати їх у навчальний процес на практиці [6].

7. *Розвиток цифрової інфраструктури навчальних закладів.* Ефективна цифровізація освіти потребує якісного технічного забезпечення. Навчальні заклади повинні забезпечити доступ до сучасного обладнання, стабільного інтернет-з'єднання та ліцензійного програмного забезпечення. Інвестиції у створення цифрових лабораторій, мультимедійних класів та платформ для дистанційного навчання сприятимуть підвищенню цифрової культури всіх учасників освітнього процесу [7].

Покращення цифрової культури освітян та студентів вимагає комплексного підходу, який охоплює підвищення цифрової грамотності, розвиток етики та відповідального використання технологій, забезпечення кібербезпеки та стимулювання професійного розвитку викладачів. Інтеграція сучасних цифрових інструментів у навчальний процес сприятиме формуванню ефективного та безпечного освітнього середовища, що відповідатиме вимогам цифрового суспільства. Подальший розвиток цифрової культури залежатиме від спільних зусиль держави, освітніх установ та самих викладачів і студентів [8].

Висновки.

Цифровізація освіти відкриває нові можливості для покращення якості навчального процесу, сприяючи розвитку професійних компетентностей здобувачів освіти та підвищенню цифрової культури викладачів. Використання сучасних освітніх платформ, інтеграція адаптивних технологій та впровадження програм цифрової грамотності дозволяють зробити навчання більш ефективним, гнучким та доступним. Водночас цифровізація створює певні виклики, пов'язані з необхідністю підвищення рівня цифрових навичок викладачів, забезпечення інформаційної безпеки та адаптації традиційних методик викладання до цифрового середовища. Подальший розвиток цифрових технологій у сфері освіти вимагатиме комплексного підходу, що включатиме оновлення інфраструктури навчальних закладів, розробку державних програм підтримки цифрової освіти та формування культури відповідального використання цифрових ресурсів.



Література:

1. Романенко В. П. Цифрові технології у професійній підготовці педагогів: сучасні виклики та перспективи розвитку // Педагогічні науки: теорія та практика. – 2024. – № 2. – С. 84–89.
2. Бацуровська І. В., Кашина Г. С., Макієвський О. І. Методологічні підходи до розробки дидактичних матеріалів для професійної освіти: Від теорії до практики // *Moderní aspekty vědy: XLVIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. – Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. – С. 172–191.
3. Петрова І. М. Розвиток цифрової компетентності майбутніх викладачів закладів професійної освіти // Інноваційна педагогіка. – 2024. – Вип. 69. – С. 101–106.
4. Шевченко О. Л. Інтеграція освітніх платформ у підготовку майбутніх фахівців у контексті цифровізації освіти // Молодь і ринок. – 2023. – № 11. – С. 120–124.
5. Ткаченко Л. О. Цифрові компетентності викладачів ЗВО: європейський досвід та національні пріоритети // Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки. – 2023. – Вип. 5. – С. 77–82.
6. Савченко І. О. Інноваційні цифрові технології у навчальному процесі: можливості та обмеження // Освітній простір. – 2024. – № 1. – С. 45–49.
7. Литвиненко Т. М. Розвиток цифрової культури педагогів у системі підвищення кваліфікації // Наукові записки МОН України. Серія: Педагогіка. – 2024. – № 2. – С. 33–38.
8. Василенко А. П. Використання мобільних додатків для формування цифрових навичок студентів педагогічних спеціальностей // Актуальні проблеми педагогічної освіти. – 2023. – № 6. – С. 123–127.
9. Мельник Ю. І. Діджиталізація освітнього процесу в закладах професійної освіти: проблеми та перспективи // Педагогічний альманах. – 2023. – Вип. 53. – С. 202–207.
10. Сидоренко Н. І. Цифрові інструменти моніторингу та оцінювання навчальних досягнень студентів у ЗВО // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2024. – Т. 93, № 1. – С. 154–159.

References:

1. Romanenko, V. P. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi pedahohiv: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Digital technologies in professional teacher training: current challenges and development prospects]. *Pedahohichni nauky: teoriia ta praktyka*, (2), 84–89. [in Ukrainian].
2. Batsurovska, I. V., Kashyna, H. S., & Makiievskiy, O. I. (2024). Metodolohichni pidkhody do rozrobky dydaktychnykh materialiv dlia profesiinoi osvity: vid teorii do praktyky [Methodological approaches to developing didactic materials for professional education: from theory to practice]. In *Moderní aspekty vědy: XLVIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie* (pp. 172–191). Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. [in Ukrainian].
3. Petrova, I. M. (2024). Rozvytok tsyfrovoi kompetentnosti maibutnikh vykladachiv zakladiv profesiinoi osvity [Development of digital competence of future vocational education teachers]. *Innovatsiina pedahohika*, (69), 101–106. [in Ukrainian].
4. Shevchenko, O. L. (2023). Intehratsiia osvitnikh platform u pidhotovku maibutnikh fakhivtsiv u konteksti tsyvrovizatsii osvity [Integration of educational platforms into the training of future specialists in the context of education digitalization]. *Molod i rynek*, (11), 120–124. [in Ukrainian].
5. Tkachenko, L. O. (2023). Tsyfrovi kompetentnosti vykladachiv ZVO: yevropeyskyi dosvid ta natsionalni priorytety [Digital competencies of university teachers: European experience and national priorities]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia: Pedahohichni nauky*, (5), 77–82. [in Ukrainian].





6. Savchenko, I. O. (2024). Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii u navchalnomu protsesi: mozhlyvosti ta obmezhenia [Innovative digital technologies in the educational process: opportunities and limitations]. *Osvitnii prostir*, (1), 45–49. [in Ukrainian].
7. Lytvynenko, T. M. (2024). Rozvytok tsyfrovoi kultury pedahohiv u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii [Development of teachers' digital culture in the professional development system]. *Naukovi zapysky MON Ukrainy. Serii: Pedahohika*, (2), 33–38. [in Ukrainian].
8. Vasylenko, A. P. (2023). Vykorystannia mobilnykh dodatkov dlia formuvannia tsyfrovyykh navychok studentiv pedahohichnykh spetsialnostei [Using mobile applications to develop digital skills of students in pedagogical specialties]. *Aktualni problemy pedahohichnoi osvity*, (6), 123–127. [in Ukrainian].
9. Melnyk, Yu. I. (2023). Didzhytalizatsiia osvitnoho protsesu v zakladakh profesiinoi osvity: problemy ta perspektyvy [Digitalization of the educational process in vocational education institutions: problems and prospects]. *Pedahohichniy almanakh*, (53), 202–207. [in Ukrainian].
10. Sydorenko, N. I. (2024). Tsyfrovi instrumenty monitorynhu ta otsiniuvannia navchalnykh dosiahnen studentiv u ZVO [Digital tools for monitoring and assessing student learning outcomes in higher education institutions]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, 93(1), 154–159. [in Ukrainian].



УДК 37.016:81'243]378.064.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1262-1271](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1262-1271)

Книш Людмила Олександрівна викладач кафедри англійської мови, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0009-0008-4060-6601>

ОРГАНІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТ-СУБ'ЄКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВИКЛАДАЧА І СТУДЕНТІВ У ХОДІ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

Анотація. У статті представлено теоретичний аналіз проблеми організації паритетної взаємодії викладача і студентів у ході викладання іноземної мови в закладах вищої освіти. Проаналізовано останні публікації з порушеної проблеми та представлено різні позиції учених щодо тлумачення таких категорій, як: «рівноправний діалог», «паритетна взаємодія», «суб'єкт-суб'єктна комунікація». Розкрито особливості діалогічного спілкування з психолого-педагогічних позицій.

Представлено шляхи ефективної організації професійної взаємодії викладача та студентів. Схарактеризовано провідні функції педагогічного діалогу: інформаційну, координаційну, пізнавальну, емоційну та регулятивну.

Окреслено дидактичні умови ефективного діалогічного спілкування: рівноправність його учасників; готовність комунікантів до спілкування. Зазначено, що ефективність означеного спілкування забезпечується реалізацією студентоцентрованого особистісно зорієнтованого підходу у навчанні. Визначено основні ознаки рівноправної взаємодії, до яких віднесено: рівність психологічних позицій, взаємну демократичну установку, активність педагога та здобувачів освіти.

Описано провідні принципи співпраці, що полягають у відсутності примусового навчання, створенні на заняттях з іноземної мови ситуації успіху, розвитку умінь працювати в команді.

Авторкою зазначено, що важлива функція суб'єкт-суб'єктної взаємодії належить педагогу, який може виконувати роль модератора, тьютора або фасилітатора; подано якісну характеристику означених типів викладачів.

Запропоновано у ході викладання іноземної мови враховувати особливості паритетної взаємодії, провідними ознаками якої є: особистісна орієнтація комунікантів, демократичний стиль спілкування, емпатія; співчуття і співпереживання учасників діалогу; готовність адекватно сприймати твердження співрозмовника.

Зроблено висновок, що ефективним засобом формування суб'єкт-суб'єктної взаємодії є паритетний діалог учасників освітнього процесу у поєднанні з





іншими методами інноваційного спрямування, такими, як проблемне навчання; ігрові технології; система тренінгів; технології проєктного навчання тощо.

Ключові слова: суб'єкт-суб'єктна взаємодія, викладач і студенти, заклади вищої освіти, паритетний діалог, інноваційні методи навчання.

Knysh Liudmyla Oleksandrivna, Lecturer of the Department of English Language of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, tel.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0009-0008-4060-6601>

ORGANIZATION OF SUBJECT-TO-SUBJECT INTERACTION OF LECTURER AND STUDENTS IN THE PROCESS OF TEACHING FOREIGN LANGUAGE

Abstract. The article presents a theoretical analysis of the problem of organizing parity interaction of lecturer and students in the process of teaching foreign language in higher educational institutions. The latest publications on the problem are analyzed and different positions of scientists concerning the interpretation of such categories as: «equal dialogue», «parity interaction», «subject-to-subject communication» are presented. The features of dialogical communication from a psychological and pedagogical points of view are revealed.

Ways of the effective organization of professional interaction of lecturer and students are presented. The leading functions of pedagogical dialogue are characterized: informational, coordinating, cognitive, emotional and regulatory.

The didactic conditions of the effective dialogical communication are outlined: equality of its participants; readiness of communicators to communicate. It is noted that the effectiveness of the defined communication is ensured by the implementation of a student-centered, personally oriented approach to learning. The main features of an equal interaction are determined, which include: equality of psychological positions, mutual democratic attitude, activity of lecturer and students.

The leading principles of cooperation are described, which consist in the absence of forced learning, creating a situation of success in foreign language classes, and developing the skills of working in a team.

The author notes that an important function of subject-to-subject interaction belongs to the teacher, who can perform the role of a moderator, tutor or facilitator; a qualitative characteristic of the noted types of lecturers is given.

It is proposed to take into account the features of parity interaction in the process of teaching a foreign language, the leading characteristics of which are: personal orientation of communicants, democratic style of communication, empathy; sympathy and empathy of dialogue participants; readiness to adequately perceive interlocutor's statements.

It is concluded that an effective means of forming subject-to-subject interaction is a parity dialogue of participants of the educational process in combination with other



methods of innovative direction, such as problem-based learning; gaming technologies; trainings system; project learning technologies, etc.

Keywords: subject-to-subject interaction, lecturer and students, higher educational institutions, parity dialogue, innovative methods of teaching.

Постановка проблеми. Інтеграція вітчизняної педагогіки у світовий освітній простір вимагає нових підходів до викладання іноземної мови в закладах вищої освіти. У низці державних документів: Законі України «Про освіту», «Про вищу освіту», Державних стандартах – представлено основні вимоги до означеної освітньої діяльності, яка має базуватися на засадах демократії, гуманістичного спілкування, національної свідомості та спрямовуватися на забезпечення високого науково-технічного, соціального та економічного прогресу країни. Як наслідок, особливої актуальності набувають питання інтелектуального розвитку свідомої особистості, яка визначається найвищою цінністю сучасного суспільства.

Вирішити означені завдання, як зазначається в сучасній теорії та практиці, можливо за умови послідовного демократично-гуманного підходу до навчання студентів в освітньому процесі ЗВО.

У відповідності до вищенаведеного, в сучасних психолого-педагогічних дослідженнях актуальною проблемою вважається дослідження таких категорій, як: «суб'єкт-суб'єктна взаємодія», «паритетне спілкування», «рівноправний діалог» тощо, які акцентують увагу на важливих проблемах суспільного життя та впливають на становлення й розвиток особистості. Особливе значення ці питання набувають у ході викладання іноземної мови в закладах вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз рівноправного спілкування учасників освітнього процесу здійснювали такі дослідники, як: І. Бей, В. Вишківська, Н. Волкова, О. Горбаньова, В. Голяк, Н. Максименко, Т. Надвинична, А. Степанюк, А. Хоменко, О. Яремко та ін.

Означені науковці визначили особливості педагогічного спілкування, схарактеризували його структурні компоненти, окреслили принципи паритетної взаємодії, що реалізуються в процесі комунікації викладача та здобувачів освіти.

Дослідження наукових джерел з порушеної проблеми засвідчує, що серед учених немає єдиної позиції щодо вирішення питань педагогічного спілкування учасників освітнього процесу. У значній кількості наукових доробок стверджується, що рівноправний діалог є безпосереднім мовленнєвим спілкуванням двох суб'єктів та зумовлюється спеціальними зусиллями, що спрямовуються на їхній розвиток.

Інші вважають, що комунікація двох осіб сама по собі ще не є діалогом, тому що він виникає лише там, де існує взаємодія двох різних змістовних позицій.



Таким чином, актуальність порушеної проблеми, її дискусивний характер та недостатня розробленість в педагогічній освіті зумовили вибір теми наукової статті.

Мета статті: проаналізувати особливості суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу ЗВО у ході викладання іноземної мови.

Виклад основного матеріалу. Однією із провідних категорій сучасної педагогічної науки вважається «взаємодія». У наукових дослідженнях стверджується, що процес взаємодії залежить від характеру спілкування його учасників, проте тлумачиться вченими неоднозначно.

Визначення дефініції «спілкування» зумовлюється, перш за все, особливістю та багатоплановістю контактів учасників комунікації, які встановлюються задля налагодження спільної діяльності та обміну інформацією.

Розбіжність теоретичних тлумачень пояснюється складністю процесу дослідження особливостей міжособистісного спілкування викладача та здобувача освіти.

У довідковій літературі поняття «взаємодія» розглядається дослідниками різнобічно: і як процес взаємозв'язку, і як система методів взаємодії, і як комунікація між людьми, і як одна із умов розвитку особистості тощо.

У педагогічному словнику «спілкування» розглядається як «складна взаємодія людей, в якій здійснюється обмін думками, почуттями, переживаннями, способами поведінки, звичками, а також задовольняються потреби особистості в підтримці, солідарності, співчутті, дружбі, належності тощо». Спілкування у цьому тлумаченні визначається як необхідна умова формування, існування й розвитку особистості [6].

Натомість у підручнику з педагогіки вищої школи пропонується наступне визначення концепту «спілкування»: «Це процес взаємозв'язку та взаємодії суспільних суб'єктів, у якому відбувається обмін інформацією, діяльністю, досвідом, здібностями, вміннями та знаннями, а також результатами діяльності» [11, с. 442].

У свою чергу, С. Вітвицька фахове педагогічне спілкування тлумачить як «систему прийомів органічної соціально-психологічної взаємодії педагога та вихованців, змістом якої є обмін інформацією, пізнання один одного, стимулювання діяльності вихованців, організація і корекція взаємин у колективі, обмін ролями, співпереживання і створення умов для самоствердження особистості» [2].

Зі свого боку, поділяємо думку дослідників, які дефініцію «спілкування» розглядають як «складний процес встановлення та розвитку контактів між людьми, взаємодії особистостей, в основі якого лежить обмін думками, почуттями, волевиявленнями з метою інформування та отримання нових знань» [8].

Вважаємо, що для визначення особливостей реалізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії важливим є окреслення функцій спілкування.



Дослідники виділяють такі, як:

- контактна (наявність атмосфери готовності щодо передачі та сприйняття інформації та підтримки зв'язку у спілкуванні);
 - інформаційна (обмін інформацією у ході запитань та відповідей);
 - спонукальна (заохочення комуніканта до певних дій);
 - координаційна (узгодження взаємодії);
 - пізнавальна (належне сприйняття і усвідомлення змісту повідомлень);
 - емоційна (обмін враженнями та емоціями);
 - регулятивна (дотримання комунікантами певної стратегії й тактики)
- [7; 8; 9; 10].

Окрім цього, в аспекті нашого дослідження важливо визначити умови ефективного діалогічного спілкування. Результати аналізу теоретичних аспектів проблеми засвідчили, що до них у наукових дослідженнях відносять наступні:

- рівноправна взаємодія учасників діалогу;
- готовність комунікантів до спілкування;
- добір проблемних питань, винесених для обговорення;
- проектування оптимального варіанту дослідницько-пошукового стилю діалогічного спілкування;
- сформованість у здобувачів освіти умінь актуалізувати здобутий життєвий досвід тощо [7; 8; 12].

Результати аналізу інноваційних засобів організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу засвідчують, що вміння налагоджувати паритетні, партнерські стосунки – пріоритет сьогодення [3; 5; 7; 9; 10].

Досвід власної педагогічної діяльності з викладання іноземної мови в закладі вищої освіти засвідчує, що у процесі навчання важливо не лише забезпечувати здобувачів освіти значним об'ємом теоретичних знань та практичних вмінь, а й сформувані у них важливі фахові компетентності, серед яких – критичне мислення, самостійність, уміння вирішувати складні професійні задачі тощо». Вважаємо, що ефективність виконання означених завдань залежить від послідовного впровадження в освітній процес інноваційних методів навчання.

У педагогічній теорії стверджується, що нова освітня парадигма спрямована на реалізацію особистісно зорієнтованого, студентоцентрованого підходу у навчанні, причому пріоритетними визначаються такі діалогові моделі, які ґрунтуються на засадах рівності всіх учасників освітнього процесу [10].

Означені моделі виступають важливою характеристикою сучасного освітнього процесу і визначають «домінування в ньому «особистісної орієнтації та суб'єкт-суб'єктної взаємодії, основними ознаками яких є рівність психологічних позицій, взаємна гуманістична установка, активність педагога та учнів, взаємопроникнення їх у світ почуттів і переживань, готовність прийняти співрозмовника, взаємодіяти з ним» [1].





Учені справедливо зазначають, що «системоутворюючим фактором змісту, форм і методів побудови освітнього процесу у вищій школі має бути його гуманізація, яка передбачає розкриття творчого потенціалу і суб'єктних властивостей особистості у системі спілкування «студент-викладач» [2].

Суб'єкт-суб'єктні відносини – це основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні. За умови їх активної реалізації, педагог і студент сприймають один одного як рівноправних партнерів спілкування. Причому, за твердженням А. Хоменко, таке рівноправне сприйняття зовсім не означає схожості й однаковості їхніх думок: воно дає змогу кожному мати свою точку зору, а також надає право її відстоювати і захищати в діалозі. Завдяки цьому учасники взаємодії отримують змогу розкрити і транслювати своє індивідуальне «Я» партнеру по спілкуванню [12].

Підтримуємо позицію дослідників про те, що у таких відносинах викладач завжди діє як більш освічений відповідальний партнер здобувача освіти. На нашу думку, таке твердження є доцільним, адже «із психолого-педагогічного погляду абсолютна рівність позицій між ними і небажана, оскільки неминуче призведе до негативних наслідків: панібратського, фамільярного ставлення до викладача, формування у них завищених, неадекватних самооцінок і рівнів домагань [4].

Справедливим вважаємо авторське твердження про те, що у непростих ситуаціях взаємодії педагогу слід пам'ятати, що довірливе спілкування неможливо нав'язати, адже воно виникає лише на основі природного бажання іншої людини. Процес особистісної взаємодії має відбуватися послідовно: через перехід до наступного її етапу за наявності ознак подолання попередньої стадії.

Значна роль у такій взаємодії у ході викладання іноземної мови має належати педагогу, який може виконувати функції модератора, фасилітатора або тьютора.

Як стверджує Н. Волкова, провідні методи роботи *педагога-модератора* – це такі, що спонукають здобувачів освіти до пізнавальної діяльності, акцентують увагу на їхніх проблемах, сприяють дискусії, створенню доброзичливої атмосфери. Педагог-модератор виконує роль посередника, який сприяє встановленню товариських стосунків між студентами.

Дослідниця акцентує увагу на тому, що, у свою чергу, *педагог-тьютор* спрямовує свою увагу на роботу із суб'єктним досвідом студента, дослідження його пізнавальних інтересів, особистих прагнень. Тьютор здійснює спілкування через такі засоби комунікації, як семінари, групи взаємодопомоги, комп'ютерні конференції.

Основна мета педагога-тьютора полягає в тому, щоб допомогти студентам отримувати максимальне задоволення від навчання; налагоджувати зворотний зв'язок у ході виконання завдань; здійснювати групові тьюторіали; проводити консультування студентів; активізовувати їхню зацікавленість у навчанні впродовж вивчення предмета.



Натомість *викладач-фасилітатор* «приймає та розуміє внутрішній світ своїх студентів, залишається доброзичливим, допомагає у вирішенні складних питань, створює сприятливі умови для інтерактивної взаємодії у процесі навчання» [4].

Враховуючи все вищенаведене, вважаємо за доцільне у ході викладання іноземної мови в освітньому процесі ЗВО враховувати наступні особливості суб'єкт-суб'єктних стосунків, основними ознаками яких у психолого-педагогічних дослідженнях вважаються наступні:

1) особистісна позитивна орієнтація комунікантів – здатність бачити і розуміти одне одного, враховуючи право особистості на вибір; не нав'язувати іншому свою думку, а допомагати йому визначити власний шлях розв'язання поставленої проблеми;

2) доброзичливий характер спілкування, який передбачає рівність особистих позицій співрозмовників; виключення домінування педагога у сумісній діяльності; визнання права студента на власну думку; готовність комуніканта змінювати свою позицію у разі наявності переконливих аргументів співрозмовника;

3) застосування нестандартних прийомів спілкування, що є наслідком відходу від суто рольової позиції педагога [7; 8; 9; 10].

Реалізація означених положень може бути здійснена, якщо впроваджувати в процес викладання іноземної мови інноваційних методів навчання, до прикладу, таких, як паритетний діалог, який, за нашим припущенням, сприятиме демократизації стосунків викладача та студента.

Паритетний діалог вважається ефективним чинником суб'єкт-суб'єктної взаємодії та у психолого-педагогічних дослідженнях розглядається як «комунікативний процес реальних партнерів, у ході якого відбувається не лише обмін інформацією, а й виявлення точок зору, змістових позицій, ціннісних орієнтацій партнерів» [1].

У результаті теоретичного аналізу наукових досліджень щодо особливостей паритетного спілкування було визначено, що феномен діалогу є поліморфним і виступає водночас як принцип і механізм психічних явищ та процесів, як психічний стан, як почуття й емоція і як властивість особистості [9].

Важливою у даному контексті вважаємо позицію М. Фіцули, який сверджує, що ефективність діалогу залежить від «дотримання таких вимог, як:

- взаємодія факторів «провідності» й співробітництва при організації педагогічного процесу;

- формування в студентів професійної соборності з викладачами;

- подолання рецидивів авторитарних форм педагогічного впливу, орієнтація педагогічного спілкування на зрілу особистість із розвинутою самосвідомістю;

- опора на професійний інтерес студентів як фактор впливу на виховання і навчання, реалізація на його основі педагогічного спілкування та всієї системи виховної роботи;





– включення студента у різні форми початкової дослідницької діяльності тощо» [11, с. 65].

Впроваджуючи паритетний діалог в процес викладання іноземної мови, доцільно дотримуватися універсальних принципів його побудови на рівноправних позиціях:

– принцип поваги до партнера (реалізація цього принципу передбачає щире визнання того, що інтереси і прагнення партнера не лише важливі, його думки не менш цікаві й цінні, ніж мої);

– прийняття партнера таким, який він є, і водночас орієнтація на його найвищі досягнення (реальні та потенційні), на перспективу, що відкривається перед ним;

– повага партнерів до самих себе (передбачає реалізацію найвищих можливостей учасників діалогічного спілкування);

– принцип толерантності (цей принцип щільно пов'язаний із гуманістичними настановами, з розумінням складності і суперечливості світу) [1].

Окрім вищенаведеного, вважаємо ефективними такі інноваційні технології навчання, як: створення проблемних ситуацій з метою активізації пізнавальної діяльності студентів; технології імітаційно-ігрового навчання з використанням ділових та інших ігор; системи тренінгів; технології проєктного навчання, які сприятимуть ефективності процесу формувати навичок співпраці та діалогічного спілкування.

Висновки. Теоретичний аналіз проблеми паритетної взаємодії у ході викладання іноземної мови в ЗВО засвідчив, що її ефективність залежить від системно організованого суб'єкт-суб'єктного спілкування комунікантів, яке ґрунтуватиметься на основі активного співробітництва.

Ефективне навчання студентів іноземної мови можливе за умови впровадження в освітній процес інноваційних методик навчання у поєднанні з традиційними, що сприятиме активізації їхньої пізнавальної діяльності.

Перспективним напрямом роботи з порушеної проблеми вважаємо моделювання та реалізацію інших засобів активізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу вищої школи у ході вивчення іноземної мови.

Література:

1. Бей І.Ю. Паритетний діалог як чинник суб'єкт-суб'єктної взаємодії в процесі спілкування викладача і студента факультету іноземних мов. *Освітній простір України*. 2018. №14. С. 135-141.
2. Вітвицька С. С. Основи педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 316 с.
3. Горбаньова О., Голяк В., Щербицька В., Кулько В. Інтерактивні технології у викладанні іноземної мови у ЗВО. *Науковий огляд*. 2(82), 2022. DOI: [https://doi.org/10.26886/2311-4517.2\(82\)2022.4](https://doi.org/10.26886/2311-4517.2(82)2022.4)
4. Волкова Н.П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.
5. Демченко В.А., Колодіна Л.С., Кібенко Л.М. Особливості інтерактивного навчання студентів у ЗВО. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 51. Том 1. 2022. С. 72-75.



6. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.

7. Вишківська В.Б., Шикиринська О.В., Петляєва В.В., Войчун О.В. Організація суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу закладів вищої освіти як умова реалізації гуманно орієнтованих стратегій професійної підготовки майбутніх учителів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020 р., 70, Т. 1. С.167-170. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.70-1.31>

8. Максименко Н.Б., Барило С.Б., Бай І.Б. Підготовка майбутніх учителів початкової школи до фахової діяльності засобами суб'єкт-суб'єктної взаємодії. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Педагогіка». 10(38) 2024. С. 645-655. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-645-656](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-645-656).

9. Надвинична Т., Яремко О. Інноваційні засоби розвитку паритетної освітньої взаємодії між учасниками освітнього процесу у ЗВО. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Психологія, (2(58), С.19-24. DOI <https://doi.org/10.32689/taur.psych.2023.2.3>

10. Степанюк А., Жирська Г., Міщук Н. Паритетна взаємодія учасників освітнього процесу як умова створення недискримінаційного егалітарно-освітнього середовища. *Сучасні стратегії гендерної освіти в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* (10–11 вересня 2020 р.). Тернопіль : ТНПУ, 2020. С. 258-260.

11. Фіцула М.М. Педагогіка вищої школи: навч.посіб. 2-ге вид.доп. Київ: Академвидав, 2010. 456 с.

12. Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні. *Педагогічні науки*. 2015. № 64. С. 68-71.

References:

1. Bei I.Iu. Parytetnyi dialoh yak chynnyk subiekt-subiektnoi vzaiemodii v protsesi spilkuvannia vykladacha i studenta fakultetu inozemnykh mov [Parity dialogue as a factor of subject-to-subject cooperation between lecturer and student of foreign languages faculty]. *Osvitnii prostir Ukrainy*. 2018. №14. S. 135-141 [in Ukrainian].

2. Vitvytska S. S. Osnovy pedahohiky vyshchoi shkoly: metodychnyi posibnyk dlia studentiv mahistratury [Basics of higher school pedagogy: a methodological guide for master's students]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2003. 316 s [in Ukrainian].

3. Horbanova O., Holiak V., Shcherbytska V., Kulko V. Interaktyvni tekhnolohii u vykladanni inozemnoi movy u ZVO [Interactive technologies in teaching a foreign language in higher educational institution]. *Naukovyi ohliad*. 2(82), 2022. DOI: [https://doi.org/10.26886/2311-4517.2\(82\)2022.4](https://doi.org/10.26886/2311-4517.2(82)2022.4) [in Ukrainian].

4. Volkova N.P. Interaktyvni tekhnolohii navchannia u vyshchii shkoli: navchalno-metodychnyi posibnyk [Interactive learning technologies in higher school: educational and methodological manual]. Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelja, 2018. 360 s [in Ukrainian].

5. Demchenko V.A., Kolodina L.S., Kibenko L.M. Osoblyvosti interaktyvnoho navchannia studentiv u ZVO Innovatsiina pedahohika [Features of interactive learning of students in higher educational institutions]. *Vypusk 51. Tom 1*. 2022. S. 72-75 [in Ukrainian].

6. Honcharenko S.U. Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk [Ukrainian pedagogical dictionary]. Kyiv: Lybid, 1997. 376 s [in Ukrainian].

7. Vyshkivska V.B., Shykyrynska O.V., Petliaieva V.V., Voichun O.V. Orhanizatsiia subiekt-subiektnoi vzaiemodii uchasnykiv osvitnoho protsesu zakladiv vyshchoi osvity yak umova realizatsii humanno oriientovanykh stratehii profesiinoi pidhotovky maibutnikh uchytyliv [Organization of subject-to-subject interaction of participants of the educational process of higher educational institutions as a condition for the implementation of humanely oriented strategies of the professional training of future teachers]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. 2020 r., 70, Т. 1. С.167-170. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.70-1.31> [in Ukrainian].



8. Maksymenko N.B., Barylo S.B., Bai I.B. Pidhotovka maibutnikh uchyteliv pochatkovoi shkoly do fakhovoi diialnosti zasobamy subiekt-subiektnoi vzaiemodii [Training future elementary school teachers for the professional activity by means of subject-to-subject interaction]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriia «Pedahohika»*. 10(38) 2024. S. 645-655. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-645-656](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-645-656) [in Ukrainian].

9. Nadvynychna T., Yaremko O. Innovatsiini zasoby rozvytku parytetnoi osvitnoi vzaiemodii mizh uchasnykamy osvitnoho protsesu u ZVO [Innovative means of developing parity educational interaction between participants of the educational process in higher educational institutions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, (2(58), S.19-24. DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2023.2.3> [in Ukrainian].

10. Stepaniuk A., Zhyrska H., Mishchuk N. Parytetna vzaiemodiia uchasnykiv osvitnoho protsesu yak umova stvorennia nedyskryminatsiinoho egalitarno-osvitnoho seredovyscha [Parity interaction of participants of the educational process as a condition for creating a non-discriminatory egalitarian educational environment]. *Suchasni stratehii gendernoi osvity v umovakh yevrointehratsii: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii (10–11 veresnia 2020 r.)*. Ternopil : TNPU, 2020. S. 258-260 [in Ukrainian].

11. Fitsula M.M. Pedahohika vyshchoi shkoly: navch.posib [Higher school pedagogy: teaching manual]. 2-he vyd.dop. Kyiv: Akademydav, 2010. 456 s [in Ukrainian].

12. Khomenko A. Subiekt-subiektni vidnosyny yak osnova realizatsii suchasnoi paradyhmy vyshchoi osvity v Ukraini [Subject-to-subject relations as the basis of implementation of the modern paradigm of higher education in Ukraine]. *Pedahohichni nauky*. 2015. № 64. S. 68-71 [in Ukrainian].



УДК 378.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1272-1283](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1272-1283)

Кондур Оксана Созонтівна доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0001-9342-1127>

Шуригін Кирило Анатолійович аспірант, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0009-0003-3989-3934>

ПРО КУЛЬТУРУ ЯКОСТІ В ПЕДАГОГІЧНІЙ ОСВІТІ

Анотація. Культура якості освіти є одним із чинників забезпечення якісної освіти. У статті виокремлено основні змістовно-організаційні відмінності між культурами якості на різних рівнях освіти. Завдяки цьому з'ясовано, що культура якості освіти змінюється залежно від рівня навчання, акцентуючи увагу на різних аспектах освітнього процесу, підготовки педагогів, методах оцінювання та типах взаємодії між учасниками освітнього процесу. Ці особливості необхідно враховувати під час професійної підготовки майбутніх педагогів у закладах вищої освіти.

Обґрунтовано, що підготовка майбутніх магістрів педагогічних спеціальностей до реалізації культури якості освіти є важливим аспектом освітнього процесу, що сприяє формуванню у студентів компетенцій, необхідних для забезпечення високої якості навчання. Для цього використовуються різні форми і методи навчання, що сприяють розвитку професійної та культурної готовності до застосування стандартів якості у педагогічній діяльності.

Здійснено спробу визначити взаємозалежність та взаємовплив професійної культури педагога та культури якості освіти. Компаративний аналіз складових професійної культури педагога та культури якості освіти засвідчив, що ці два поняття взаємодіють і доповнюють одне одного у процесі забезпечення високих стандартів освіти. Культура якості освіти в значній мірі формується через професійну культуру вчителя/викладача/освітнього тренера. Тому рекомендовано включити теми з якості освіти, культури якості освіти у нормативні дисципліни підготовки фахівців педагогічного профілю, під час вивчення яких формується професійна культура майбутнього педагога, наприклад у навчальні курси «Вступ до спеціальності», «Педагогічна майстерність» тощо.

Ключові слова: педагог, професійна культура, культура якості, якість освіти, професійна підготовка.

Kondur Oksana Sozontivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Pedagogical Faculty, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0001-9342-1127>





Shuryhin Kyrylo Anatoliyovych Postgraduate student, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0009-0003-3989-3934>

ABOUT THE CULTURE OF QUALITY IN PEDAGOGICAL EDUCATION

Abstract. The culture of quality education is one of the factors ensuring quality education. The article identifies the main content and organizational differences between quality cultures at different levels of education. Thanks to this, it was found that the culture of quality education changes depending on the level of education, focusing on various aspects of the educational process, teacher training, assessment methods and types of interaction between participants in the educational process. These features must be taken into account during the professional training of future teachers in higher education institutions.

It is substantiated that the preparation of future masters of pedagogical specialties for the implementation of a culture of quality education is an important aspect of the educational process, which contributes to the formation of competencies in students necessary for ensuring high quality education. For this purpose, various forms and methods of training are used that contribute to the development of professional and cultural readiness to apply quality standards in pedagogical activity.

An attempt is made to determine the interdependence and mutual influence of the professional culture of a teacher and the culture of quality education. A comparative analysis of the components of the professional culture of a teacher and the culture of the quality of education has shown that these two concepts interact and complement each other in the process of ensuring high standards of education. The culture of the quality of education is largely formed through the professional culture of a teacher/lecturer/educational trainer. Therefore, it is recommended to include topics on the quality of education, the culture of the quality of education in the normative disciplines of training specialists of the pedagogical profile, during the study of which the professional culture of the future teacher is formed, for example, in the training courses "Introduction to the specialty", "Pedagogical skills", etc.

Keywords: teacher, professional culture, quality culture, quality of education, professional training.

Постановка проблеми. Одним з основних завдань освітніх закладів є забезпечення якості освіти. Згідно із Законом України «Про освіту» (2017), «якість освіти - відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг». Культура якості в освіті ідентифікує рівень розвитку освітньої системи, її відповідність світовим вимогам.



Педагогічна освіта є основою для формування кваліфікованих, компетентних і відповідальних фахівців, які в силу місії обраної професії впливатимуть на розвиток суспільства через навчання та виховання молодого покоління. Адже головне завдання освіти, як стверджує академік В. Кремень, «підготовка людини до життя й діяльності за нових умов, людини інноваційної, демократичної, самодостатньої» [1, с.4] Тому формування культури якості у процесі професійної підготовки майбутніх педагогів є важливою для розвитку національної освітньої системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якісна освіта сьогодні – це визначальний чинник світового розвитку, одна з обов'язкових умов успішного існування будь-якої країни. Вперше основні дефініції про якість освіти в українських джерелах з'явилися на початку 2000-их. О. Ляшенко тлумачить якість освіти як «узагальнений показник розвитку суспільства в певному часовому вимірі; це суспільна характеристика, а не предмет змагання чи політичний аргумент в оцінці розвитку держави на конкретному етапі її становлення» [2].

Вивчення культури якості вищої освіти на Європейському просторі вищої освіти висвітлено у публікаціях [3-8]. Питання культури якості освіти розглядалось на 1-ому Європейському форумі із забезпечення якості, який відбувся в 2006 році в Мюнхені [9-10].

О. Єременко вважає, «становлення культури якості, як і будь-які ментальні зрушення, вимагає зусиль, тому так складно відбувається її реальний розвиток. Це передусім спільна праця усіх учасників освітнього процесу» [11].

За результатами реалізації міжнаціонального проєкту «Культура якості» [3, с.10], проведеного Європейською асоціацією університетів у період з 2002 по 2006 рр., встановлено, що кожна культура якості заснована на: 1) сукупності загальних цінностей, переконань, очікувань і зобов'язань з якості; 2) структурному/управлінському елементі з чітко визначеними процесами, які поліпшують якість і координують зусилля.

Особливості імплементації європейських стандартів академічної культури на українську освітню систему відзначили О. Єршова і Т. Бабина. На їхню думку, «культура якості безпосередньо стосується саме процесу забезпечення якості, то і розглядати її необхідно по відношенню до кожної складової цього процесу, хоча головним чином вона асоціюється з навчанням і викладанням» [12, с.11].

Оскільки процеси викладання організовують і забезпечують фахівці педагогічних спеціальностей, то від їхньої підготовки з урахуванням сучасних вимог значно залежить рівень культури якості освіти.

Аналіз публікацій з підготовки майбутніх педагогів засвідчив про недостатнє вивчення питання особливостей підготовки майбутніх педагогів для формування в них знань про культуру якості освіти та шляхи її розвитку.

Мета статті полягає в дослідженні важливості впливу формування професійної культури майбутнього педагога на культуру якості освіти.





Виклад основного матеріалу. Під культурою стосовно індивіда розуміють «прояв життя людини, що виражається у моделях поведінки, засобах і продуктах діяльності, зокрема ідеях, ідеалах, нормах та цінностях» [13]. На думку О. Шайди, культура якості – це досконалість та увага до результатів праці. [14, с.119]. За аналогією, культура якості освіти – це досконалість освітньої діяльності та увага - з боку батьків, працедавців, здобувачів освіти та соціуму загалом - до результативності діяльності освітніх закладів.

Аналіз науково-педагогічної літератури показав, що поняття «культура якості освіти» є комплексним і багатограним, охоплює систему цінностей, принципів, практик, норм і процесів, які забезпечують постійне вдосконалення освітніх послуг та сприяють досягненню високих стандартів освіти. Культура якості освіти базується на принципах академічної свободи і доброчесності, прагнення до досконалості, науковості, творчості, відповідальності, прозорості діяльності, підзвітності, поваги до всіх учасників освітнього процесу.

Основними аспектами культури якості освіти є:

1) цінності та принципи якості: відповідальність за результати навчання; орієнтація на потреби здобувачів освіти і соціуму; сталість і безперервне вдосконалення; прозорість інформації та всіх процесів;

2) позитивні організаційні практики: побудова організаційної структури, яка впроваджує стандарти якості; ведення ефективної системи оцінювання результатів навчання; створення умов для безперервного професійного розвитку вчителя/викладачів і здобувачів освіти; гнучкість та адаптивність управлінських рішень;

3) оцінювання та самоконтроль: внутрішній моніторинг якості навчання; зовнішнє оцінювання (акредитація); культура зворотного зв'язку від стейкхолдерів;

4) перманентне вдосконалення: інновації в навчанні та викладанні; використання нових технологій та методик; розвиток організаційних практик у сфері освіти;

5) безбар'єрність: доступ до якісної освіти для всіх; адаптація навчальних програм для потреб груп здобувачів; створення рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу; підтримка культурного та соціального різноманіття в освітніх закладах;

6) управлінська культура: управління освітнім закладом для досягнення високих стандартів якості освіти; ефективне лідерство; постійне планування та стратегічний розвиток;

Для різних освітніх рівнів культура якості освіти матиме свій прояв, адже «особливості функціонування системи забезпечення якості на кожному рівні освіти визначаються спеціальними законами» (п.6, ст.41 Закону України «Про освіту»). Відмінності між культурами якості освіти на різних рівнях можуть проявлятися в таких аспектах, як зміст навчального процесу, методи оцінювання, взаємодія між учасниками освітнього процесу, підходи до професійного розвитку педагогів. Педагог на різних рівнях виступає як вчитель (на початковій та середній освітніх ланках), викладач і/чи тренер (у вищій школі, на програмах підвищення кваліфікації, освіти дорослих).



Основні відмінності між культурами якості на різних рівнях освіти нами систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Культура якості освіти в розрізі освітніх рівнів

Рівень освіти	Основний фокус	Підхід до навчання	Роль педагога	Особливості оцінювання
Початкова освіта	Створення сприятливого середовища для розвитку базових знань, умінь і навичок учнів; акцент на мотивації молодших школярів до навчання, на емоційному та психологічному розвитку дитини.	Переважання індивідуального підходу до кожної дитини, використання різноманітних педагогічних технологій для розвитку пізнавальної активності та креативності дітей.	Передавач знань та вихователь, який формує соціальні навички та підтримує емоційний стан учнів.	Оцінювання як процес підтримки розвитку, а не тільки контроль результатів; застосування формативних методів оцінювання (проекти, портфоліо, групова робота).
Середня освіта	Досягнення певного рівня академічної підготовки, формування самостійності в учнів, розвиток їхніх критичних і аналітичних навичок.	Програми навчання спрямовані на конкретні дисципліни при збереженні інтеграції різних предметів, стимулювання розвитку в учнів soft skills.	Експерт у своїй дисципліні, мотиватор учнів до навчання та розвитку самостійного мислення, вмілий організатор групової роботи.	Оцінювання формальне з акцентом на підсумкові екзамени, контрольні роботи, у поєднанні з формативним оцінюванням.
Вища освіта	Забезпечення високих академічних стандартів, розвиток дослідницької діяльності, формування професійних компетенцій і професійної готовності.	Орієнтація на глибоке занурення в дисципліну, науково-дослідницьку роботу, розвиток критичного мислення та аналітичних здібностей здобувачів освіти.	Передавач знань, наставник, який сприяє розвитку професійної компетентності здобувачів освіти, готує до самостійної науково-дослідницької діяльності та управлінських функцій.	Оцінювання у формі екзаменів, курсових і кваліфікаційних робіт; наукові дослідження.
Після-дипломна освіта/ професійний розвиток	Забезпечення фаховості, постійне вдосконалення навичок, адаптація до змін у професійному середовищі, розвиток лідерських якостей.	Коротко-термінові курси, сертифікаційні програми, майстер-класи, тренінги, орієнтовані на практичні навички та актуальні знання.	Тренер з високими академічними знаннями і досвідом у своїй галузі, який вміє швидко адаптувати навчання до сучасних вимог ринку праці.	Оцінювання практичних результатів (проектні роботи, реальні кейси, конкретні завдання з вирішення проблем професійної діяльності).

Джерело: власна розробка авторів.



Очевидно, що основними відмінностями культури якості освіти на різних освітніх рівнях є змістовий акцент освіти, а саме: на початковій ланці акцент на формуванні базових навичок і соціальних компетенцій молодших школярів, на середній ланці – на поглибленому вивченні дисциплін та розвитку самостійності учнів; на вищій ланці - на академічних знаннях і науковій діяльності, у післядипломній освіті - на розвитку практичних професійних навичок та адаптації до змін у професійній сфері.

Таким чином, культура якості освіти змінюється залежно від рівня навчання, акцентуючи увагу на різних аспектах освітнього процесу, підготовки педагогів, методах оцінювання та типах взаємодії між учасниками освітнього процесу. Тому вже на етапі професійної підготовки майбутніх педагогів необхідно враховувати різнорівневі запити культури якості.

У процесі підготовки здобувачів освіти педагогічних спеціальностей закладаються основи їх професійної культури, важливість якої зумовлена тим, що це одна із підвалин ефективності освітнього процесу.

Професійна культура складається із професійного світогляду, із вироблення і розвитку знань, умінь, навичок і здібностей, від яких залежить успішне виконання індивідуумом професійних функцій. О. Ярошенко вважає, що професійна культура викладача проявляється в «оволодінні історичною та культурною спадщиною, без якої неможливий розвиток людини як особистості; у культуротворчій діяльності педагога, спрямованій на формування та розвиток студента, як особистості; у дієвому прояві викладачем власної культури у професійній діяльності, у ставленні до інших людей, до світу, до себе» [15]

На нашу думку, у професійній культурі педагога та культурі якості освіти є взаємодоповнюючі складові. Зокрема висока професійна культура педагогів сприяє створенню середовища, яке відповідає вимогам культури якості освіти.

Зауважимо, що культура якості освіти – ширше поняття, бо охоплює не тільки діяльність окремих педагогів, але й організацію освіти в цілому. Це стосується освітніх установ, освітніх програм, методик викладання, оцінювання, а також стратегій і стандартів, які забезпечують високий рівень якості навчання для всіх учасників освітнього процесу.

Професійна культура педагога – вужче поняття, вона є складовою частиною культури якості освіти і охоплює тільки особисту, професійну діяльність самого педагога. Складові професійної культури педагога: педагогічна майстерність; етичні та моральні норми; психологічна культура; творчість та інноваційність у викладанні; комунікативні навички.

Без високого рівня професійної культури педагогів не можна досягти високої якості освіти, оскільки педагоги є основними носіями цієї культури. Порівняння складових професійної культури педагога та культури якості освіти дозволяє зрозуміти, як ці два поняття взаємодіють і доповнюють одне



одного у процесі забезпечення високих стандартів освіти. Їх взаємозалежність пояснюється і тим, що культура якості освіти в значній мірі формується через професійну культуру педагогів. У табл.2 представлено порівняння їх складових.

Таблиця 2

**Компаративний аналіз професійної культури педагога і
культури якості освіти**

Професійна культура педагога		Культура якості освіти	
Складова	Зміст складової	Складова	Зміст складової
Педагогічна майстерність	Знання педагогом методик та технологій навчання, уміння організувати навчальні заняття, здатність адаптувати освітній процес до потреб здобувачів освіти.	Стандарти та методи навчання	Чітко визначені вимоги до освітнього процесу, стандартизовані підходи до оцінювання результатів навчання.
<i>Педагогічна майстерність – це особистісна характеристика педагога, яка безпосередньо впливає на реалізацію стандартів та методів навчання. Педагог із високою педагогічною майстерністю здатний ефективно впроваджувати стандартизовані методи та підходи в освітній процес, сприяючи досягненню високих результатів</i>			
Професійна етика	Сукупність моральних норм, які притаманні педагогу: відповідальність за свою працю, чесність, справедливість, конфіденційність у спілкуванні зі здобувачами освіти, з батьками	Прозорість і відповідальність	Відкритість і ясність у взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу, відповідальність за результат навчання
<i>Професійна етика педагога є основою для забезпечення прозорості та відповідальності в культурі якості освіти. Педагог, який дотримується етичних норм, забезпечує відкритість та справедливість в освітньому процесі, що сприяє створенню середовища довіри і співпраці серед усіх учасників освітнього процесу.</i>			
Психологічна культура	Вміння педагога розуміти емоційний стан здобувачів освіти, підтримувати позитивну атмосферу, демонструвати емпатію	Створення сприятливого навчального середовища	Забезпечення психологічного комфорту для здобувачів освіти, створення умов для їхнього розвитку, підтримку безпеки та підтримки в освітньому процесі.



Професійна культура педагога		Культура якості освіти	
<i>Психологічна культура педагога безпосередньо впливає на створення сприятливого освітнього середовища. Педагог з високим рівнем психологічної культури здатний формувати атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння, що є основою для якісного навчання</i>			
Інноваційність і творчість	Здатність педагога до впровадження нових методик, творчий підхід до навчання, пошук нових ідей і рішень.	Інноваційні педагогічні практики	Упровадження новітніх освітніх технологій, методів навчання, використання сучасних цифрових інструментів та інтерактивних технологій
<i>Творчість й інноваційність педагога є основою для впровадження інноваційних освітніх практик, які стають важливою складовою культури якості освіти. Педагог, який активно шукає нові підходи, не лише розвиває свою професійну культуру, але й сприяє вдосконаленню культури якості в освітньому процесі.</i>			
Комунікативна культура	Уміння педагога налагоджувати ефективний діалог з усіма учасниками освітнього процесу (здобувачами освіти, колегами, батьками), здатність до активного слухання та побудови взаємоповаги в комунікації.	Співпраця та комунікація між усіма учасниками освітнього процесу	Взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, здобувачами освіти, адміністрацією) для забезпечення спільної мети — досягнення високих результатів.
<i>Комунікативна культура педагога сприяє розвитку співпраці та ефективної комунікації в межах усієї освітньої спільноти. Педагог, який володіє добрими комунікативними навичками, здатний створювати умови для колективної роботи та підтримки здобувачів освіти, що є важливою складовою культури якості освіти</i>			
Професійна відповідальність	Готовність педагога брати на себе відповідальність за результати навчання, за своє професійне вдосконалення, за свою поведінку.	Оцінювання та моніторинг якості освіти	Процеси регулярної оцінки та контролю за результатами освітнього процесу, коригування стратегії викладання з метою підвищення якості освітнього процесу.
<i>Професійна відповідальність педагога - основа для впровадження системи оцінювання та моніторингу якості освіти. Педагог, який має високу відповідальність, здійснює постійний моніторинг своїх результатів, що допомагає забезпечити високу якість навчання.</i>			

Джерело: власна розробка авторів.

Отже, професійна культура педагога та культура якості освіти мають багато спільних складових, що взаємодоповнюють одна одну. Висока професійна культура педагогів сприяє створенню освітнього середовища, яке



відповідає вимогам культури якості освіти. Професійна культура вчителя/викладача/тренера є ключовим елементом для досягнення високих стандартів якості освіти, створення підтримуючого середовища для здобувачів освіти та забезпечення їхнього успішного розвитку.

У публікації [16] ми вивчали співвідношення між корпоративною (організаційною) культурою закладу освіти, професійною культурою (з точки зору професійної сатисфакції викладачів) та культурою якості (як визначальним та результируючим елементом системи внутрішнього забезпечення якості освіти) та встановили існування двосторонніх зв'язків між ними. Крім цього, систематизували зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на систему забезпечення якості освіти та відповідно культуру якості для закладу вищої освіти. Погоджуємось із тезою С. Губіною та Ю. Степанчуком, що постійно «зростає необхідність розвивати культуру якості освіти для всіх, хто залучений в освітній процес, удосконалювати систему внутрішнього забезпечення якості у вищій освіті, постійно поліпшувати якість та проводити процедури зовнішнього незалежного оцінювання якості міжнародними акредитаційними агентствами, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу» [17, с.28].

А. Ставицький і Т. Затонацька вважають, що «запровадження процедур впливу студентів на процес забезпечення якості – формування нової культури якості освіти на принципах автономії університету та академічної свободи» [18, с.19]. Тому залучення здобувачів освіти до обговорення оновлення освітніх програм, в акредитаційні процеси посилює рівень культури якості освіти. Спроможність студентів об'єктивно здійснювати ці процедури базується на фаховій підготовці та професійній культурі. Потребу в розвитку культури якості І. Маслікова обґрунтовує з позицій спільного блага всіх учасників освітньої діяльності, бо «якісна освіта сприяє реалізації «зовнішніх» і «внутрішніх» цінностей учасників освітнього процесу». [19, с.11].

Висновки. Культурі якості належить готовність всіх учасників освітнього процесу до інновацій та експерименту, високий рівень колегіальності у прийнятті рішень, сприяючі умови та перспективи фахового зростання персоналу, прозорість діяльності та підзвітність громадськості та інше. Загалом культура якості – це інноваційний потенціал закладу освіти, його візитка. Для формування культури якості освіти необхідні організаційні передумови, створення клімату взаємної довіри та підтримки, створення сприятливого середовища, яке надає зацікавленим сторонам можливість самостійно керувати та постійно вдосконалювати всі процеси.

Основними суб'єктами формування та розвитку культури якості освіти є педагоги - вчителі, викладачі. Це необхідно враховувати у процесі фахової підготовки майбутніх педагогів. Тому ми ввели тему з культури якості освіти у навчальний курс «Якість освіти та освітні вимірювання» для магістрантів спеціальності АЗ Початкова освіта» і навчальний курс «Європейська політика



забезпечення якості освіти» для PhD-студентів спеціальності А5 Професійна освіта.

Оскільки наше дослідження демонструє тісний зв'язок між професійною культурою педагога і культурою якості освіти, то вважаємо ефективним давати базові поняття про культуру якості освіти для всіх студентів педагогічних спеціальностей при викладанні курсів «Вступ до педагогічної спеціальності» («Вступ до спеціальності»), «Педагогічна майстерність», «Професійна культура вчителя», «Психологія професійної діяльності вчителя», тощо. Визначальним слоганом для здобувачів освіти має стати породжений культурою якості освіти соціоцентричний фокус мислення в корпоративній моделі управління: «Я досягну успіху тільки тоді, коли до успіху прийде суспільство».

Література:

1. Кремень В. (2013) Якісна освіта і нові вимоги часу. *Директор школи, ліцею, гімназії*. № 4. С. 4-12.
2. Ляшенко О.І. (2005) Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. *Педагогіка і психологія*. № 1. С. 5-12.
3. Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002–2006. (2006). EUA <https://eua.eu/resources/publications/656:quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>
4. Harvey L. & Stensaker B. (2008) Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*. Vol. 43, №4. P. 427-442.
5. Lanarès, J. (2008) *Developing a Quality Culture*. EUA Bologna Handbook, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe).
6. Serrano-Velarde K. E. (2008) Quality assurance in the european higher education area. *The emergence of a german market for quality assurance agencies* 17 Nov. 2008. P.18, No.:19, Volume:20, Issue:3. P. 1–18.
7. Ehlers U.D. (2009) Understanding Quality Culture. *Quality Assurance in Education*. Vol. 17, №4. P. 343-363.
8. Sattler C., Sonntag K. (2018). Quality Cultures in Higher Education Institutions. *Development of the Quality Culture Inventory Geographies of the University*. Vol. 12, P. 320–327.
9. Newton J. (2007). What is quality? Embedding quality culture in higher education. *A selection of papers from the 1st European forum for quality assurance*. European University Association, P. 14–19.
10. Vettori O., Lueger M., Knassmüller M. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. Embedding quality culture in higher education. *A selection of papers from the 1st European forum for quality assurance*. Brussels, European University Association. P. 21–27.
11. Єременко О. (2023) Шлях до культури якості освіти. *Освіта.ua*. 08.05.2023. URL: <https://osvita.ua/blogs/89054/> (дата звернення: 29.03.2025)
12. Бабина Т. Г., Єршова О. П. (2015) Культура забезпечення якості і прозорості вищої освіти: європейські стандарти для України. *Вища освіта України*. № 3. С. 9-15.
13. Попович М. В. Культура. (2016) *Енциклопедія Сучасної України*. Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: <https://esu.com.ua/article-51449> (дата звернення: 30.03.2025)



14. Шайда О. В. (2002) Культура якості як основний фактор економічного розвитку суспільства. *Теорія та історія культури. Наукові записки*. Т.20-21. С. 18-23.
15. Ярошенко О.В. *Професійна культура викладача ВНЗ*. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2012/S20> (дата звернення: 29.03.2025)
16. Кондур О. С. (2018) Культура якості в корпоративній моделі управління освітніми системами. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. Вип. 1 (36). С. 25-32.
17. Губіна С. І., Степанчук Ю. С. (2020) Стан забезпечення культури якості вищої освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Вип. 7. С. 27-31.
18. Ставицький А., Затонацька Т. (2017) Формування культури якості вищої освіти в українських університетах. *Освітня аналітика України*. № 1 (1). С. 18-24.
19. Маслікова І. (2023) Ціннісні виміри культури якості вищої освіти. *Українські культурологічні студії*. 2(13). С.7-12.

References:

1. Kremen V. (2013) Yakisna osvita i novi vymohy chasu [Quality education and new requirements of the time]. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii - Director of school, lyceum, gymnasium*. №4. P. 4-12. [in Ukrainian]
2. Lyashenko O.I. (2005) Yakist osvity yak osnova funktsionuvannya y rozvytku suchasnykh system osvity [Quality of education as the basis for the functioning and development of modern education systems]. *Pedahohika i psykholohiia - Pedagogy and psychology*. №1. P. 5-12. [in Ukrainian]
3. Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002–2006. (2006). EUA Retrieved from <https://eua.eu/resources/publications/656:quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>
4. Harvey L. & Stensaker B. (2008) Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*. Vol. 43, №4. P. 427-442.
5. Lanarès, J. (2008) *Developing a Quality Culture*. EUA Bologna Handbook, C 2.1-1 (Brussels/Berlin, EUA/Raabe).
6. Serrano-Velarde K. E. (2008) Quality assurance in the european higher education area. *The emergence of a german market for quality assurance agencies* 17 Nov. 2008. P.18, No.:19, Volume:20, Issue:3. P. 1–18.
7. Ehlers U.D. (2009) Understanding Quality Culture. *Quality Assurance in Education*. Vol. 17, №4. P. 343-363.
8. Sattler C., Sonntag K. (2018). Quality Cultures in Higher Education Institutions. *Development of the Quality Culture Inventory Geographies of the University*. Vol. 12, P. 320–327.
9. Newton J. (2007). What is quality? Embedding quality culture in higher education. *A selection of papers from the 1st European forum for quality assurance*. European University Association, P. 14–19.
10. Vettori O., Lueger M., Knassmüller M. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. Embedding quality culture in higher education. *A selection of papers from the 1st European forum for quality assurance*. Brussels, European University Association. P. 21–27.
11. Eremenko O. (2023) Shliakh do kultury yakosti osvity [The path to a culture of quality education]. *Osvita.ua*. 08.05.2023. Retrieved from: <https://osvita.ua/blogs/89054/> (access date: 29.03.2025) [in Ukrainian]
12. Babina T. G., Yershova O. P. (2015) Kultura zabezpechennia yakosti i prozorosti vyshchoi osvity: yevropeiski standarty dlia Ukrainy. [Culture of quality assurance and transparency of higher education: European standards for Ukraine]. *Vyshcha osvita Ukrainy - Higher education of Ukraine*. No. 3. P. 9-15. [in Ukrainian]





13. Popovych M. V. Culture. (2016) *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]*. Redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskiy, M. H. Zhelezniak [ta in.]; NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy - Ed.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovsky, M. G. Zheleznyak [et al.]; NAS of Ukraine, National Research School. Kyiv: Institute of Encyclopedic Research of NAS of Ukraine. Retrieved from: <https://esu.com.ua/article-51449> (access date: 03/30/2025) [in Ukrainian]
14. Shayda O. V. (2002) *Kultura yakosti yak osnovnyi faktor ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Quality culture as the main factor of economic development of society]. Teoriia ta istoriia kultury. Naukovi zapysky - Theory and history of culture. Scientific notes.* Vol. 20-21. P. 18-23. [in Ukrainian]
15. Yaroshenko O. V. *Profesiina kultura vykladacha VNZ [Professional culture of a university teacher]*. Retrieved from: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2012/S20> (access date: 03/29/2025) [in Ukrainian]
16. Kondur O. S. (2018) *Kultura yakosti v korporatyvni modeli upravlinnia osvitnimy systemamy [Quality culture in the corporate model of educational systems management]. Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka - Bulletin of the Oleksandr Dovzhenko Glukhiv National Pedagogical University.* Issue 1 (36). P. 25-32. [in Ukrainian]
17. Gubina S. I., Stepanchuk Yu. S. (2020) *Stan zabezpechennia kultury yakosti vyshchoi osvity. [The state of ensuring the culture of quality in higher education]. Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Dragomanova. Serii 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy - Scientific journal of the National University named after M. P. Dragomanov. Series 5. Pedagogical sciences: realities and prospects.* Issue 7. P. 27-31. [in Ukrainian]
18. Stavytskyi A., Zatonatska T. (2017) *Formuvannia kultury yakosti vyshchoi osvity v ukraïnskikh universytetakh [Formation of a culture of quality in higher education in Ukrainian universities]. Osvitnia analityka Ukrainy - Educational analytics of Ukraine.* No. 1 (1). P. 18-24. [in Ukrainian]
19. Maslikova I. (2023) *Tsinnisni vymiry kultury yakosti vyshchoi osvity. [Value dimensions of a culture of quality in higher education]. Ukrainski kulturolohichni studii. - Ukrainian cultural studies.* 2(13). P. 7-12. [in Ukrainian]



УДК 378.016(045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1284-1295](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1284-1295)

Кузава Ірина Борисівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри спеціальної та інклюзивної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, тел.: (097) 553-07-58, <https://orcid.org/0000-0001-8087-7897>

Сіпко Людмила Олександрівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, тел.: (067) 769-05-57, <https://orcid.org/0000-0003-3884-3217>

ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ ДО РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ РОБОТИ З ДІТЬМИ З ПОРУШЕННЯМИ ОПОРНО-РУХОВОГО АПАРАТУ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ

Анотація. Актуалізовано проблему реабілітації дітей різних вікових категорій із порушеннями опорно-рухового апарату в контексті інклюзивного навчання. Наголошено, що за відсутності вчасно проведеної реабілітаційної роботи тривале статичне навантаження ускладнює структурні деформації в кістково-м'язовій системі та приводить до захворювання внутрішніх органів, що з часом позначається на працездатності у зрілому віці та життєдіяльності в цілому. Акцентовано на тому, що до категорії дітей із порушеннями опорно-рухового апарату прийнято відносити дітей із розладом рухових функцій, що характеризуються порушеннями координації, темпу рухів, обмеженням їх обсягу і сили, що приводить до обмеження рухів.

Визначено мету статті, що полягає в теоретичному обґрунтуванні необхідності професійної підготовки студентів педагогічних спеціальностей до реабілітаційної роботи з дітьми з порушеннями опорно-рухового апарату в умовах інклюзивного навчання. Подано результати експерименту, інструментарієм проведення якого обрано метод вивчення та аналізу науково-методичної літератури, антропометрію, дискретне опосередковане спостереження. Зроблено висновок, згідно з яким функціональні порушення постави є найбільш поширеним відхиленням у скелетно-м'язовій системі сучасних дітей дошкільного і шкільного віку, а формування правильної постави залежить від ряду анатомічних, фізіологічних і соціальних чинників. Розглянуто різні категорії дітей із порушеннями опорно-рухового апарату різного ступеня тяжкості, напрями реабілітаційної роботи з такими дітьми. Наголошено на тому, що питання про інклюзію таких дітей слід розглядати зважено й індивідуально, виходячи з можливостей реалізації



особливих освітніх потреб дитини в конкретному освітньому середовищі та її власних ресурсів. Зазначено фокусні групи населення, на які поширюється сфера професійної діяльності ортопедагога.

Ключові слова: студенти, професійна підготовка, реабілітаційна робота, діти, порушення опорно-рухового апарату, класифікація, діагностика, фізична культура, інклюзивне навчання, спеціальна педагогіка.

Kuzava Irina Borysyvna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Special and Inclusive Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, tel.: (097) 553-07-58, <https://orcid.org/0000-0001-8087-7897>

Sipko Liudmyla Oleksandrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of Pedagogy and Psychology, Cherkasy National University, Cherkasy, tel.: (067) 769-05-57, <https://orcid.org/0000-0003-3884-3217>

TRAINING OF STUDENTS OF PEDAGOGICAL SPECIALTIES FOR REHABILITATION WORK WITH CHILDREN WITH DISORDERS OF THE MUSCULOSKELETAL SYSTEM IN THE CONDITIONS OF INCLUSIVE EDUCATION

Abstract. The problem of rehabilitation of children of different age categories with musculoskeletal disorders in the context of inclusive education has been highlighted. It is emphasized that in the absence of timely rehabilitation work, prolonged static load complicates structural deformations in the musculoskeletal system and leads to diseases of internal organs, which over time affects working capacity in adulthood and life activities in general. It is emphasized that the category of children with disorders of the musculoskeletal system usually includes with motor function disorders, characterized by impaired coordination, pace of movements, limitation of their volume and strength, leading to restriction of movements.

The purpose of the article is determined, which consists in the theoretical substantiation of the need for professional training of students of pedagogical specialties for rehabilitation work with children with musculoskeletal disorders in the conditions of inclusive education. The results of the experiment are presented, the tools of which were chosen as the method of studying and analyzing scientific and methodological literature, anthropometry, and discrete indirect observation. It was concluded that functional posture disorders are the most common deviation in the musculoskeletal system of modern preschool and school-age children, and the formation of correct posture depends on a number of anatomical, physiological and social factors. Various categories of children with musculoskeletal disorders of varying severity and areas of rehabilitation work with such children are considered.



It is emphasized that the issue of inclusion of such children should be considered carefully and individually, based on the possibilities of implementing the child's special educational needs in a specific educational environment and his or her own resources. The focus groups of the population to which the scope of professional activity of an orthopedist extends are indicated.

Keywords: students, professional training, rehabilitation work, children, musculoskeletal disorders, classification, diagnostics, physical education, inclusive education, special pedagogy.

Постановка проблеми. Реабілітація дітей різних вікових категорій із порушеннями опорно-рухового апарату (далі – ОРА) залишається актуальною проблемою інклюзивного навчання. Без вчасно проведеної реабілітації тривале статичне навантаження значно ускладнює структурні деформації у скелетно-м'язовій системі та приводить до захворювання внутрішніх органів, а згодом – зниження працездатності у зрілому віці. Засоби лікувальної фізкультури, фізичної реабілітації традиційно прийнято вважати ефективним інструментом у профілактиці та лікуванні порушень ОРА. Однак, як показує аналіз літератури зі спеціальної педагогіки та інклюзивного навчання, до нині ще не визначено вплив різних за формою і змістом програм лікувальної фізкультури і фізичної реабілітації на ефективну організацію інклюзивного навчання. Ймовірно, розв'язання окресленої проблеми полягає в подальшому вдосконаленні реабілітаційно-профілактичних заходів, розробленні й утіленні безконтактних оптичних методів дослідження ортопедичного статусу.

До категорії дітей із порушеннями ОРА прийнято відносити дітей із розладом рухових функцій, що характеризуються порушеннями координації, темпу рухів, обмеженням їх обсягу і сили, що приводить до обмеження рухів. Більшість таких дітей мають підтверджений церебральний параліч. У них порушене просторове орієнтування, загальна моторика, тонка моторика рук. Іноді при церебральному паралічі в дитини діагностуються порушення зору і слуху, мовлення, уваги і пам'яті, емоційно-вольової сфери. В одних дітей порушення емоційно-вольової сфери можуть проявлятися у вигляді підвищеного збудження, дратівливості, рухової розгальмованості. У других – навпаки відзначаються гальмування і в'ялість, психічні процеси уповільнені, а їх переключення часто утруднене.

В умовах інклюзивного навчання і включення дитини з порушеннями ОРА в масову школу необхідним стає постійний психолого-педагогічний супровід, що відображено в її індивідуальній програмі розвитку. Крім того, у силу ряду виражених специфічних особливостей дітей із порушеннями ОРА в них діагностуються також особливі освітні потреби. Для таких дітей має створюватися безбар'єрне освітнє середовище, проводитися комплексна корекційно-розвиткова і реабілітаційна робота, що спрямована на розвиток усіх порушених функцій: мовлення, емоційно-вольової сфери, психічного розвитку, моторики рук, сенсорної сфери тощо.



При укладанні індивідуальної програми розвитку, адаптованої для інклюзивного навчання дитини з порушеннями ОРА, рекомендується посилити увагу до її соціалізації. Також для реалізації індивідуальної програми розвитку дитини з порушеннями ОРА й успішного інклюзивного навчання необхідно активізувати роботу з педагогічної просвіти батьків, поступово розширити їхню участь у реабілітаційному процесі.

Не менш важливим аспектом в умовах інклюзивного навчання стає взаємодія між педагогічними працівниками закладу дошкільної та загальної середньої освіти, батьками дитини з порушеннями ОРА, медичними працівниками, логопедами, психологами, реабілітологами, іншими фахівцями, які поєднані спільними умовами реалізації індивідуальної програми розвитку.

Слід брати до уваги, що для реабілітаційної роботи з таким контингентом дітей необхідна певна професійна підготовка студентів педагогічних спеціальностей у закладах вищої освіти з питань виховання і навчання дітей із руховою патологією. Не менш значущою умовою стає спеціальне обладнання, за допомогою якого дитина зможе пересуватися, зберігати статичну позу при сидінні за партою. Для успішної реабілітації та соціалізації дітей із порушеннями ОРА важливе включення в цей процес батьків та їхня активна позиція. Тож слід заздалегідь готувати студентів педагогічних спеціальностей закладів вищої освіти до проведення цілеспрямованої просвітницької роботи з батьками, навчати їх доступним прийомам реабілітаційної роботи, що включають як педагогічні засоби, так і засоби фізичної культури.

Для включення дитини з порушеннями ОРА в інклюзивне навчання у звичайному класі слід проводити виховну роботу в класі, формувати в дітей із нормою розвитку гуманне ставлення до дітей з особливими освітніми потребами. Необхідно також залучати дітей із порушеннями ОРА до участі у спільних позакласних (дозвілєвих і спортивно-масових) заходах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях вітчизняних науковців (О. Глоба [3], І. Кузава [8], Чеботарьова [14] та ін.) інклюзивне навчання орієнтоване на інтеграцію в соціум і включення в загальноосвітній простір усіх дітей, незалежно від наявних бар'єрів і обмежень життєдіяльності. Інклюзія передбачає отримання освіти дітьми з порушеннями ОРА в загальноосвітніх закладах спільно з дітьми з нормальним розвитком за умови задоволення їхніх особливих освітніх потреб (О. Волянська [2], Л. Кириленко [10], Т. Ошкадьорова [2], О. Півень [10] та ін.). Своєю чергою, це потребує створення спеціальних умов навчання, виховання і розвитку, без яких неможливе або утруднене засвоєння освітніх програм, як типових, так і нетипових.

До спеціальних освітніх умов відносяться спеціальні освітні програми і дидактичні методи, підручники, дидактичні посібники, технічні засоби для навчання індивідуально й у групах, доступне архітектурне та інформаційне середовище, а також психологічні (О. Ільїна [7]), педагогічні (М. Єфименко [6]), медичні (С. Шоханов [15]), реабілітаційні (А. Воліченко [1], Н. Добровольська [12],



Т. Тягло [1], О. Федорович [12], Г. Цибіз [13]), профілактичні (О. Рибалка, Ю. Федорова [11]) та інші послуги.

Слід брати до уваги, що чисельність дітей із порушеннями ОРА, інтегрованих у масову школу, останнім часом суттєво зростає. Найбільш активно інклюзія розвивається на етапі дошкільної освіти. При цьому реалізація ідеї інклюзії, як і в попередні роки, викликає гострі дискусії та є доволі неоднозначною. Однією з найбільш складних проблем на практиці стає забезпечення спеціальних умов навчання для дітей із порушенням ОРА, серед яких більшу частину становлять діти з церебральним паралічем. Дитячий церебральний параліч є складним поліетіологічним захворюванням центральної нервової системи (далі – ЦНС), причиною якого вважається її раннє органічне ураження. Це одна з найбільш поширених і тяжких форм порушення психомоторного розвитку в дітей (від 1,6 до 6 випадків на 1000 дітей) [9].

Крім того, діти з порушеннями ОРА мають варіативні особливості психофізичного розвитку. Загальними для всіх є виражені різного ступеня розлади моторних функцій, що поєднуються з порушеннями психічного розвитку і мовлення.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні необхідності професійної підготовки студентів педагогічних спеціальностей до реабілітаційної роботи з дітьми з порушеннями опорно-рухового апарату в умовах інклюзивного навчання.

Для проведення експерименту нами обрано метод вивчення та аналізу науково-методичної літератури, антропометрію, дискретне опосередковане педагогічне спостереження.

Виклад основного матеріалу. Статистичні дані останніх років підтверджують значне зростання в Україні чисельності дітей із порушеннями ОРА. Лише серед учнів 1-4-х класів порушення постави різного роду становлять від 40 % до 50 % контингенту [7].

Зауважимо, що функціональні порушення постави є найбільш поширеним відхиленням у скелетно-м'язовій системі сучасних дітей дошкільного і молодшого шкільного віку [11]. Формування правильної постави залежить від ряду анатомічних, фізіологічних і соціальних чинників. До анатомічних чинників відносять форму хребта, його розташування відносно передньої серединної осі тіла, вираження фізіологічних вигинів (кіфоз, лордоз), наявність деформацій, розвиток м'язів. До фізіологічних чинників, що впливають на поставу, відносяться темпи і характер індивідуального розвитку рухових навичок і статичних реакцій, тренувальні впливи спеціальних фізичних вправ для постави і систематичне їх застосування.

Нормальна постава дитини в невимушеній стоячій позі характеризується такими ознаками: вісь тулуба і голови розташовані на одній вертикалі, перпендикулярній до площі опори; тазостегенні й колінні суглоби розігнуті;



вигини хребта (шийний, грудний, поперековий) помірно виражені; плечі помірно розвернуті й трохи опущені, симетрично розташовані лопатки не виступають; грудна клітка циліндрична або конічна, помірно виступає; живіт плаский або рівномірно (помірно) випуклий. Тож ймовірні порушення постави дитини пов'язані переважно зі зміною положення голови, плечового поясу, хребта і тазу.

Правильно проведений огляд дитини спереду, збоку і позаду дозволяє виявити порушення постави і сколіоз. Огляд слід проводити при рівномірному гарному освітленні. При огляді спереду визначаються: положення голови (нахили у сторони); рівень плечей; форма грудної клітки (циліндрична, конічна, бочкоподібна, пласка, кильовидна, воронкоподібна тощо); нерівномірний розвиток однієї зі сторін грудної клітки; наявність асиметрії в висоті кісток тазу; форми нижніх кінцівок (прямі, Х-подібні, О-подібні); форми і положення стоп; ступінь розвитку мускулатури.

При огляді у профіль визначаються: положення голови (нахил уперед, назад); форма грудної клітини; виражена деформація однієї зі сторін грудної клітки; виражені фізіологічні згини у сагітальній площині.

При огляді позаду визначаються: загальний нахил тулуба у сторони; положення голови (нахили у сторони); симетричність надпліч; положення лопаток по відношенню до хребта, відстань від внутрішнього краю лопаток до хребта, рівень кутів лопаток; однакові форми і величини пахвових складок зліва і справа; відхилення хребта від середньої лінії вправо і вліво; наявність асиметрії у висоті кісток тазу; форма нижніх кінцівок; ступінь розвитку мускулатури; симетричність під'ягодичних складок і підколінних ямок [14].

Ідеальної постави домогтися складно, оскільки вона індивідуальна для кожної дитини. Разом із тим, зазначені вимоги однакові для всіх і можуть слугувати «індикатором» порушень у формуванні постави. Украй рідко зустрічається один вид порушень постави, оскільки частіше одночасно виникає кілька її видів, наприклад, сутулість і впала грудна клітка, сколіоз і сутулість. Це відбувається тому, що причини порушень постави приблизно однакові. Якщо м'язи живота, попереку і спини недостатньо треновані, то можна чекати самих різних порушень постави, що виникають як наслідок неправильної пози при стоянні та сидінні, несприятливих соціальних умов, генетичних факторів.

Важливо відзначити, що дедалі більше поширення отримує погляд на етіологію порушень у дітей ОРА, зокрема, унаслідок порушення торсійного розвитку тазу і ніг. На підставі цього, ортопедагоги багатьох країн у наш час ведуть пошук ефективних програм і методик зміцнення здоров'я дітей дошкільного і молодшого шкільного віку з відхиленнями у стані ОРА для відновлення постави, підвищення їхньої фізичної підготовленості та працездатності.

Порівняно зі здоровими однолітками в дітей із порушеннями постави внаслідок торсійної деформації тазу і нижніх кінцівок наголошується обмеже-



ний руховий досвід: статико-локомоторна і динамічна атаксія, рухова розгальмованість, наявність повторюваних стереотипних рухів у поєднанні з дефіцитом уваги, що, своєю чергою, перешкоджають виробленню важливих видів моторики.

Тож перед студентами педагогічних спеціальностей закладів вищої освіти постає достатньо складне завдання, для розв'язання якого необхідні комплексні наукові дослідження, що поєднують зусилля медиків, педагогів, фахівців у сфері лікувальної та фізичної культури, реабілітації, спеціальної педагогіки (ортопедагогіки).

Реабілітація дітей із патологією ОРА в умовах інклюзивного навчання становить систему заходів, що спрямовані на попередження порушень функцій дитячого організму та їх відновлення, на ефективне і максимально раннє повернення дитини до нормального стану порівняно зі здоровими дітьми, умов життя й навчання у школі. Слід брати до уваги, що особливістю реабілітаційної роботи в дитячому віці є не тільки відновлення здоров'я дитини, але і розвиток її фізичних і розумових здібностей, підготовка до майбутньої професійної та життєдіяльності [6].

Для проведення психолого-педагогічного обстеження дітей молодшого шкільного віку нами враховано: стан рухового розвитку і моторики, наявні порушення слуху і зору, особливості мовленнєвого розвитку; когнітивний розвиток; навички самообслуговування. За результатами діагностичного обстеження встановлено, що всі діти з порушеннями ОРА виявляють патологію різного ступеня сформованості: майже 50 % дітей мають супутні розлади функціонування слухового або зорового аналізаторів; понад 50 % дітей – хронічні соматичні захворювання. У 80 % дітей діагностовано порушення мовлення. Також у незначній чисельності дітей спостерігаються недостатня сформованість навичок самообслуговування, астеничні прояви і як наслідок – низка розумова працездатність. У більшості дітей виявляються труднощі соціально-психологічної адаптації в учнівському колективі, у той час, як розлади когнітивної сфери різного ступеня вияву спостерігаються в усіх дітей молодшого шкільного віку, які брали участь в експерименті.

Діагностовані нами розбіжності в характері порушень розвитку і значна варіативність їх кількісно-якісних проявів у дітей молодшого шкільного віку вможливають виокремлення двох груп особливих освітніх потреб у дітей із порушеннями ОРА. Першу групу відрізняють загальні особливі освітні потреби дітей із порушеннями ОРА у психолого-педагогічному супроводі, лікувально-реабілітаційній роботі, дотриманні ортопедичного режиму, постійній узаємодії з сім'ями учнів.

У межах другої групи дітей із порушеннями ОРА можемо констатувати окремі особливі освітні потреби, що характерні для певних груп таких учнів, у межах яких можна провести диференціацію за трьома рівнями: незначний, середній, виражений. Незначний рівень окремих освітніх потреб виявляють



діти з порушеннями ОРА, яким окрім психолого-педагогічного супроводу, лікувально-реабілітаційної роботи, дотримання ортопедичного режиму і регулярної взаємодії з батьками необхідна корекційно-розвиткова робота з ортопедагогом, логопедом і психологом. Зазвичай, такі діти виявляють незначні рухові порушення, повну здатність до самообслуговування, без грубих сенсорних дефектів, наблизений до нормативного мовленнєвий розвиток. У когнітивній сфері в них спостерігається парціальна недостатність перцептивно-логічного мислення, просторових уявлень, уваги, пам'яті, зорово-моторної координації.

До середнього рівня можна віднести дітей із порушеннями ОРА, які потребують мінімальних умов щодо створення доступного освітнього середовища. Варто відзначити, що таким дітям необхідна значно більша за обсягом корекційно-реабілітаційна допомога. Для цієї групи характерна виражена внутрішньогрупова варіативність з огляду на поєднання рухових, когнітивних і мовленнєвих порушень. У різних дітей спостерігаються переважно рухові або мовленнєві, а в більшості – комплексні порушення на фоні легких чи середніх проявів моторного дефіциту. Однак такі діти не виявляють значних труднощів самообслуговування, не мають грубих сенсорних відхилень, що можуть перешкоджати навчанню.

Виражений рівень забезпечення спеціальних освітніх потреб мають діти з важкими руховими розладами, яким необхідна постійна допомога в пересуванні та самообслуговуванні. Такі діти часто виявляють тяжкі мовленнєві й сенсорні порушення, а також порушення інтелектуального розвитку. Вони потребують створення спеціальних умов щодо доступного освітнього середовища, допоміжних технічних засобів і постійної допомоги для пересування і самообслуговування, психолого-педагогічного супроводу. Обов'язковою стає лікувально-реабілітаційна і корекційна робота з логопедом, психологом, ортопедагогом щодо формування навичок самообслуговування, дотримання ортопедичного режиму, регулярної взаємодії з сім'ями дітей.

Проведене дослідження підтверджує припущення, згідно з яким діти з порушеннями ОРА незалежно від характеру і причини рухових обмежень мають особливі освітні потреби і створення спеціальних умов для навчання й розвитку. Отримані дані дозволяють спроектувати спеціальні освітні умови, що необхідні для різних груп дітей із порушеннями ОРА, у залежності від особливостей їхнього рухового, мовленнєвого та інтелектуального розвитку.

Також встановлено, що пандуси, ліфти і зручні проходи дуже важливі, але, не дивлячись на думку батьків, що для дитини з порушеннями ОРА найбільш важливим є створення безбар'єрного освітнього середовища, вони ще не визначають успішну освітню інтеграцію таких дітей. Пріоритетну роль серед спеціальних умов відіграє корекційна і реабілітаційна робота, що передбачає заняття з ортопедагогом, логопедом, психологом і формування навичок самообслуговування. Далі за ступенем значущості зазначають безбар'єрне



освітнє середовище, допомогу асистента вчителя в інклюзивному класі та допоміжні технічні засоби для навчання й самообслуговування.

Відповідно до потенційних можливостей з оволодіння навчальним матеріалом дітей із порушеннями ОРА можна умовно поділити на такі категорії:

1) діти з порушеннями функцій ОРА різного етіопатогенезу, які пересуваються самостійно або за допомогою допоміжних ортопедичних засобів і мають психічний розвиток, що близький до нормального;

2) діти, які позбавлені можливості самостійного пересування і самообслуговування, з затримкою психічного розвитку і збереженим мовленням;

3) діти з церебральними паралічами (ДЦП), що ускладнені затримкою психічного розвитку, тяжкими дизартричними та іншими мовленнєвими порушеннями;

4) діти з церебральними паралічами (ДЦП), які мають розумову відсталість різного ступеня тяжкості;

5) діти з церебральними паралічами (ДЦП), які мають порушення слуху і зору різного ступеня тяжкості.

За ступенем тяжкості порушень рухових функцій і сформованості рухових навичок школярів поділяють на три групи: з тяжкими руховими порушеннями; з середнім ступенем рухових порушень; з легкими руховими порушеннями.

Як бачимо, реабілітаційна робота з дітьми з порушеннями ОРА має за мету такі напрями: розвиток рухової сфери, зорового і слухового сприймання, мовлення, пізнавальної, соціальної й комунікативної діяльності, психічних процесів; формування навичок просторового, соціально-побутового орієнтування; вироблення навичок саморегуляції та саморозвитку шляхом узаємодії з навколишнім природним середовищем з урахуванням наявних знань, умінь і навичок комунікативної діяльності й творчості; формування компенсаторних механізмів як важливої умови інклюзивного навчання в загальноосвітній школі; створення умов для соціальної реабілітації та інтеграції, розвиток самостійності та життєво важливих компетенцій.

Висновки. Отже, приймаючи рішення про вступ дитини з порушеннями ОРА до дошкільного чи загальноосвітнього закладу, необхідно ретельно проаналізувати всі можливі ризики. Питання про інклюзію таких дітей слід розглядати зважено й індивідуально, виходячи з можливостей реалізації особливих освітніх потреб дитини в конкретному освітньому середовищі та її власних ресурсів.

При цьому кваліфікований фахівець-ортопедагог не лише надає професійну корекційно-реабілітаційну і психолого-педагогічну допомогу дітям із порушеннями ОРА, але і може працювати: учителем початкових класів шкіл для дітей із порушеннями функцій ОРА; вчителем-реабілітологом; педагогом навчально-реабілітаційних установ; вихователем закладів дошкільної освіти; методистом і консультантом зі спеціальної та інклюзивної освіти; консультантом інклюзивно-ресурсних центрів.



Фокусні групи населення, з якими працює ортопедагог:

- 1) особи з порушеннями функцій ОРА;
- 2) учні початкових класів спеціальних загальноосвітніх шкіл (шкіл-інтернатів) для дітей із порушеннями функцій ОРА;
- 3) діти з порушеннями психофізичного розвитку зі збереженим інтелектом, які навчаються в закладах освіти інклюзивного типу;
- 4) діти з порушеннями психофізичного розвитку, які перебувають в реабілітаційних центрах, навчально-реабілітаційних закладах, інших реабілітаційних установах;
- 5) діти з порушеннями психофізичного розвитку, які навчаються вдома;
- 6) особи дорослого віку з обмеженнями життєдіяльності, які здобувають професійну освіту або перебувають у центрах професійної реабілітації;
- 7) батьки дітей із порушеннями психофізичного розвитку, які потребують фахових консультацій із корекційного розвитку дитини в умовах сім'ї (консультативна робота);
- 8) учителі інклюзивних шкіл, соціальні педагоги, соціальні працівники, педагоги закладів професійної освіти, які працюють із дітьми та особами дорослого віку з обмеженнями життєдіяльності (консультативна робота).

Література:

1. Воліченко А., Тягло Т. Фізична реабілітація при травмах опорно-рухового апарату. *Конструктивні підходи в забезпеченні єдності навчально-виховного процесу фізичного виховання різних ланок освіти* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 21-22 квіт. 2004 р.). Полтава, 2004. С. 162–166.
2. Волянська О., Ошкадьорова Т. Створення умов для реабілітації дітей з порушеннями опорно-рухового апарату. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2011. № 4. С. 56–65.
3. Глоба О. П. Теорія і практика соціалізації осіб з порушеннями опорно-рухового апарату в умовах регіонального реабілітаційного середовища : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 40 с.
4. Денисовець Т. М. Основні причини виникнення порушень і захворювань опорно-рухового апарату. *Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXII Каришинські читання)* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 21-22 трав. 2015 р.). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2015. С. 67–68.
5. Денисовець Т. М., Бобир С. О. Вплив засобів фізичної реабілітації на морфо-функціональний стан опорно-рухового апарату дітей. *Проблеми та перспективи розвитку фізичного виховання спорту і здоров'я людини* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (21-22 квітня 2022). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022. С. 90–94.
6. Єфіменко М. Диференційований підхід до фізичної реабілітації дошкільників із порушеннями опорно-рухового апарату. *Особлива дитина : навчання і виховання*. 2014. № 3. С. 61–68.
7. Ільїна О. В. *Формування психологічної готовності майбутніх ортопедагогів-реабітологів до професійної діяльності* : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. 18 с.
8. Кузава І. Б. Формування інклюзивної компетентності майбутніх фахівців спеціальної освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія. Педагогіка*. 2024. № 1 (6). С. 160–166.



9. Особливості формування порушень опорно-рухового апарату у дітей старшого дошкільного віку / С. В. Гозак, А. М. Парац, Т. В. Станкевич, О. Т. Єлізарова, В. П. Киселевська. *Довкілля та здоров'я*. 2013. № 3. С. 62–66.

10. Півень О., Кириленко Л. Доцільність педагогічного впливу засобів фізичної реабілітації на стан опорно-рухового апарату. *Творча особистість учителя як передумова інноваційних процесів у системі освіти* : матеріали Всеукр. студент. наук.-практ. конф., 14-15 квітня 2005 року. Полтава : ПДПУ імені В. Г. Короленка, 2005. С. 98–101.

11. Рибалка О. Я., Федорова Ю. С. Профілактика порушень опорно-рухового апарату у школярів. *Методика навчання природничих дисциплін у вищій та середній школі: ХХ Каришинські читання* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 29-30 трав. 2013 р.). Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2013. С. 276–278.

12. Федорович О., Добровольська Н. Горбоконик для стрункої постави. Нова оздоровча програма допоможе оптимізувати опорно-руховий апарат школярам постіндустріальної епохи. *Україна молода*. 2020. № 29 січ. (№ 10). С. 12.

13. Цибіз Г. Роль фізичних навантажень різної потужності у структурних перебудовах опорно-рухового апарату. *Конструктивні підходи в забезпеченні єдності навчально-виховного процесу фізичного виховання різних ланок освіти* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Полтава, 21-22 квіт. 2004 р.). Полтава : ПДПУ імені В. Г. Короленка, 2004. С. 108–115.

14. Чеботарьова О. Особливості індивідуального навчання дітей з порушеннями опорно-рухового апарату. *Дефектологія*. 2004. № 4. С. 14–17.

15. Шоханов С. Опора і рух. Перша допомога при ушкодженнях опорно-рухової системи. *Біологія (Шк. світ)*. 2017. січ. (№ 1). С. 26–29.

References:

1. Volichenko, A., & Tyaglo, T. (2004). Fizychna rehabilitatsiia pry travmakh oporno-rukhovoho aparatu [Physical rehabilitation for injuries of the musculoskeletal system]. *Konstruktyvni pidkhody v zabezpechenni yednosti navchalno-vykhovnoho protsesu fizychnoho vykhovannia riznykh lanok osvity*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – *Constructive approaches in ensuring the unity of the educational process of physical education of different levels of education*: materials of the International Scientific-Practical Conference (Poltava, April 21-22, 2004). Poltava, 162–166 [in Ukrainian].

2. Volyanska, O., & Oshkadyorova, T. (2011). Stvorennia umov dlia rehabilitatsii ditei z porushenniamy oporno-rukhovoho aparatu [Creating conditions for the rehabilitation of children with musculoskeletal disorders]. *Vykhovatel-metodyst doshkilnoho zakladu – Preschool teacher-methodologist*, 4, 56–65 [in Ukrainian].

3. Globa, O. P. (2013). Teoriia i praktyka sotsializatsii osib z porushenniamy oporno-rukhovoho aparatu v umovakh rehionalnoho rehabilitatsiinoho seredovyscha [Theory and practice of socialization of persons with musculoskeletal disorders in the conditions of a regional rehabilitation environment]: *avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk – author's abstract of dissertation ... Dr. Pedagogical Sciences*. Kyiv: NPU named after M. P. Dragomanov, 40 p. [in Ukrainian].

4. Denisovets, T. M. (2015). Osnovni prychyny vynyknennia porushen i zakhvoriuvan oporno-rukhovoho aparatu [The main causes of disorders and diseases of the musculoskeletal system]. *Metodyka navchannia pryrodnychkh dystsyplin u serednii ta vyshchii shkoli (XXII Karyshynski chytannia)*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – *Methods of teaching natural sciences in secondary and higher education (XXII Karyshyn readings)*: materials of the International Scientific and Practical Conference (Poltava, May 21-22, 2015). Poltava: PNPU named of V. G. Korolenko, 67–68 [in Ukrainian].

5. Denisovets, T. M., & Bobyr S. O. (2022). Vplyv zasobiv fizychnoi rehabilitatsii na morfo-funktsionalnyi stan oporno-rukhovoho aparatu ditei [The influence of physical rehabilitation tools on the morpho-functional state of the musculoskeletal system of children]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku fizychnoho vykhovannia sportu i zdorovia liudyny* : materialy



VI Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu – *Problems and prospects for the development of physical education, sports and human health: materials of the VI All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation* (Poltava, April 21-22, 2022). Poltava: PNPU named of V. G. Korolenko, 90–94 [in Ukrainian].

6. Efymenko, M. (2014). *Dyferentsiiovanyi pidkhd do fizychnoi reabilitatsii doshkilnykiv iz porushenniamy oporno-rukhoveroho aparatu* [Differentiated approach to physical rehabilitation of preschoolers with musculoskeletal disorders]. *Osoblyva dytyna : navchannia i vykhovannia – Special child: education and upbringing*, 3, 61–68 [in Ukrainian].

7. Ilyina, O. V. (2019). *Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti maibutnikh ortopedahohiv-reabilitolohiv do profesiinoi diialnosti* [Formation of psychological readiness of future orthopedists-rehabilitation specialists for professional activity]: *avtoref. dys. ... kand. psykol. nauk – author's abstract of dissertation ... candidate of psychological sciences*. Kyiv: NPU named after M. P. Dragomanov, 18 p. [in Ukrainian].

8. Kuzava, I. B. (2024). *Formuvannia inkluzyvnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv spetsialnoi osvity* [Formation of inclusive competence of future specialists in special education]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Filosofiia. Pedagogika – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Philosophy. Pedagogy*, 1 (6), 160–166 [in Ukrainian].

9. *Osoblyvosti formuvannia porushen oporno-rukhoveroho aparatu u ditei starshoho doshkilnoho viku* [Peculiarities of the formation of musculoskeletal disorders in children of senior preschool age] / S. V. Gozak, A. M. Parats, T. V. Stankevych, O. T. Yelizarova, V. P. Kyselevska. (2013). *Dovkillia ta zdorovia – Environment and Health*, 3, 62–66 [in Ukrainian].

10. Piven, O., & Kyrylenko, L. (2005). *Dotsilnist pedahohichnoho vplyvu zasobiv fizychnoi reabilitatsii na stan oporno-rukhoveroho aparatu* [The feasibility of pedagogical influence of physical rehabilitation means on the condition of the musculoskeletal system]. *Tvorcha osobystist uchytelia yak peredumova innovatsiinykh protsesiv u systemi osvity: materialy Vseukr. student. nauk.-prakt. konf. – The creative personality of the teacher as a prerequisite for innovative processes in the education system: materials of the All-Ukrainian Student Scientific-Practical Conference* (Poltava, April 14-15). Poltava: PNPU named of V. G. Korolenko, 98–101 [in Ukrainian].

11. Rybalka, O. Ya., & Fedorova, Yu. S. (2013). *Profilaktyka porushen oporno-rukhoveroho aparatu u shkolariv* [Prevention of musculoskeletal disorders in schoolchildren]. *Metodyka navchannia pryrodnychikh dystsyplin u vyshchii ta serednii shkoli : XX Karyshynski chytannia: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Methods of teaching natural sciences in higher and secondary schools: XX Karyshyn Readings: materials of the International Scientific and Practical Conference* (Poltava, May 29-30). Poltava: PNPU named of V. G. Korolenko, 276–278 [in Ukrainian].

12. Fedorovych, O., & Dobrovol'ska, N. (2020). *Horbokonyk dlia strunkoi postavy. Nova ozdorovcha prohrama dopomozhe optymizuvaty oporno-rukhovyi aparat shkoliaram postindustrialnoi epokhy* [Humpbacked Horse for a Slim Posture. A New Wellness Program Will Help Optimize the Musculoskeletal System of Schoolchildren of the Post-Industrial Era]. *Ukraina moloda – Young Ukraine*, January 29 (10), 12 [in Ukrainian].

13. Tsybiz, G. (2004). *Rol fizychnykh navantazhen riznoi potuzhnosti u strukturnykh perebudovakh oporno-rukhoveroho aparatu* [The role of physical activity of different intensity in structural changes of the musculoskeletal system]. *Konstruktyvni pidkhody v zabezpechenni yednosti navchalno-vykhovnoho protsesu fizychnoho vykhovannia riznykh lanok osvity : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Constructive approaches to ensuring the unity of the educational process of physical education of different levels of education: materials of the International Scientific and Practical Conference* (April 21-22). Poltava: PNPU named of V. G. Korolenko, 108–115 [in Ukrainian].

14. Chebotaryova, O. (2004). *Osoblyvosti indyvidualnoho navchannia ditei z porushenniamy oporno-rukhoveroho aparatu* [Peculiarities of individual education of children with musculoskeletal disorders]. *Defektolohiia – Defectology*, 4, 14–17 [in Ukrainian].

15. Shokhanov, S. (2017). *Opora i rukh. Persha dopomoha pry ushkodzhenniakh oporno-rukhovoi systemy* [Support and movement. First aid for injuries of the musculoskeletal system]. *Biolohiia (Shkilnyi svit) – Biology (School World)*, Jan., (1), 26–29 [in Ukrainian].



УДК 378.126

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1296-1301](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1296-1301)

Курчатова Анжеліка Віталіївна кандидат педагогічних наук, доцент, декан Природничого факультету, Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, м.Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0002-1282-837X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ АМЕРИКАНСЬКОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК РЕЗУЛЬТАТУ ПОЄДНАННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. У статті аналізуються трансформації вищої освіти в США в контексті глобалізації, комерціалізації та змін соціально-політичної ситуації. Окрему увагу приділено теоретичним підходам до розвитку університетської системи, зокрема концепціям культурного плюралізму, полікультурності та глобальної освіти. Досліджуються виклики, які виникають в умовах зростаючої міжнародної інтеграції, таких як зменшення ролі державного фінансування, зміни в управлінні університетами, а також вплив глобалізації на академічну свободу та соціальну відповідальність вищої освіти. Визначено основні напрямки розвитку, що включають гармонізацію споживацьких і університетських цінностей, удосконалення управлінських систем та забезпечення демократичної та багатокультурної освіти в XXI столітті.

Радикальні зміни в суспільстві вимагають підвищення якості підготовки фахівців, що можливе лише через реформування вищої освіти в Україні. Це питання відображене в Законі про вищу освіту. Для інтеграції вітчизняної освіти у світовий освітній простір важливо враховувати зарубіжний досвід, зокрема США.

У статті розглядаються основні теоретичні підходи до розвитку вищої освіти в США, зокрема теорії прогресивної освіти Дж. Дьюї, кейнсіанства, людського капіталу, теорії фільтру, а також концепції культурного плюралізму та полікультурності. Аналізується вплив глобалізації на освітню систему, зокрема скорочення державного фінансування, комерціалізацію освіти, зміни в управлінні університетами та конкуренцію на ринку освітніх послуг. Окремо розглядається теоретичне осмислення трансформації університетів у «підприємницькі» організації, а також взаємозв'язок глобалізації і інтернаціоналізації. Автори підкреслюють важливість поєднання ліберальної та професійної освіти, а також забезпечення академічної свободи та демократичних цінностей в умовах сучасних змін.

Ключові слова: освіта в США, забезпечення якості освіти, традиційні цінності, сучасні виклики, теорії розвитку освіти.





Kurchatova Anzhelika Vitaliivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Natural Sciences, Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0002-1282-837X>

TRANSFORMATION OF AMERICAN HIGHER EDUCATION AS A RESULT OF THE COMBINATION OF TRADITIONAL VALUES AND MODERN CHALLENGES

Abstract. The article analyzes the transformations of higher education in the United States in the context of globalization, commercialization, and changes in the socio-political situation. Special attention is paid to theoretical approaches to the development of the university system, in particular, the concepts of cultural pluralism, multiculturalism, and global education. The challenges that arise in the context of growing international integration are studied, such as the reduction of the role of state funding, changes in university management, and the impact of globalization on academic freedom and social responsibility of higher education. The main areas of development are identified, including the harmonization of consumer and university values, the improvement of management systems, and the provision of democratic and multicultural education in the 21st century.

Radical changes in society require an increase in the quality of specialist training, which is possible only through the reform of higher education in Ukraine. This issue is reflected in the Law on Higher Education. For the integration of domestic education into the global educational space, it is important to take into account foreign experience, in particular the United States.

The article examines the main theoretical approaches to the development of higher education in the United States, in particular, the theory of progressive education by J. Dewey, Keynesianism, human capital, filter theory, as well as the concepts of cultural pluralism and multiculturalism. The impact of globalization on the education system is analyzed, in particular, the reduction of state funding, the commercialization of education, changes in university management and competition in the market of educational services. The theoretical understanding of the transformation of universities into "entrepreneurial" organizations, as well as the relationship between globalization and internationalization, is separately considered. The authors emphasize the importance of combining liberal and professional education, as well as ensuring academic freedom and democratic values in the conditions of modern changes.

Keywords: education in the USA, ensuring the quality of education, traditional values, modern challenges, theories of educational development.

Постановка проблеми. Післядипломна освіта в США (Graduate Studies) поєднує навчання та дослідницьку роботу, пропонуючи магістерські програми, навчання за суміжною спеціальністю та підготовку до аспірантури.



Розвиток вищої освіти США має тривалу історію, де ключову роль відіграли соціально-політичні концепції, зокрема науково-технічна революція, глобалізація та становлення демократії. Дослідження американських учених торкаються таких тем, як доступність освіти, расова та етнічна дискримінація, економічна ефективність освіти. Вплив релігії був значним на початкових етапах, але після революції 1776 року його роль зменшилася. Відзначення автономії університетів стало важливим моментом в історії освіти США, зокрема через рішення суду у справі Дартмутського коледжу 1816 року. Основною ідеєю американської теоретичної думки є демократизація освіти, що забезпечує доступність для різних верств населення [1–5].

Метою статті є обґрунтування трансформації американської вищої освіти як результату складного поєднання традиційних цінностей та сучасних викликів.

Виявлення особливостей функціонування системи вищої освіти США, зокрема полікультурної освіти, розкриття теорій її розвитку та аналіз трансформаційних процесів останніх десятиріч, сприяють підвищенню якості освіти про що йтиметься далі.

Теорія прогресивної освіти, за Дж. Дьюї, критикує класичну освіту, яка прив'язувала сучасних учнів до застарілих моделей. Прогресивна освіта орієнтована на підготовку до майбутнього через знання минулого та сучасного, заснована на методах і інструментах пізнання (інструменталізм) та розвитку дослідницького духу. Дьюї вважав, що освітні системи мають бути доступними і гуманістичними, підтримувати інтелектуальний розвиток і рівність усіх людей.

Теорія кейнсіанства, що виникла під час Великої депресії, визначала роль держави як активного економічного учасника, однак пізніше виявилось, що економічна роль держави повинна бути обмежена, зберігаючи баланс між ринком і державним регулюванням. Науково-технічна революція у другій половині XX ст. зробила університети важливими елементами «технотронного» і «інформаційного» суспільства, де знання стали основним ресурсом, а наукова інтелігенція – основою нового суспільства [3, 4].

У 1980-х роках *теорія людського капіталу* значно вплинула на розвиток вищої освіти США. Людський капітал охоплює знання, вміння, навички та мотивацію, а інвестиції в освіту підвищують продуктивність праці та заробіток. Якщо в 1950-60-х роках освіта оцінювалася через військово-політичний контекст, то в 90-х роках вона стала об'єктом стратегічних інвестицій. Теорія людського капіталу підкреслила економічну ефективність освіти та її роль у зростанні країни, змінивши ставлення суспільства до інвестицій у людину, що сприяло розвитку освітніх систем у багатьох країнах. Дж. Кеннеді зазначав, що капіталовкладення в освіту забезпечують 40% зростання національного доходу.

Освіта стає першочергово важливою, однак теорія людського капіталу має свої недоліки, оскільки не враховує всі фактори, що впливають на



значення освіти. *Теорія фільтру (теорія сигналу)* розглядає освіту як засіб відбору працівників за виробничими якостями, сигнал для роботодавців про якість кандидатів. Теорія фільтру зосереджується на попиті, тоді як теорія людського капіталу – на пропозиції праці, доповнюючи одна одну.

Інша *теорія двох ринків праці* поділяє їх на первинний і вторинний. Первинний ринок включає престижні роботи з можливістю кар'єрного зростання, де освіта справді підвищує продуктивність. Вторинний ринок має менше можливостей для розвитку, що може призвести до негативної поведінки працівників і упереджень з боку роботодавців [2, 5].

Важливим напрямом американської суспільно-політичної думки щодо освіти є консюмеризм, який поєднує традиційний прагматизм та ідеї постіндустріального суспільства. *Консюмеризм* в американській суспільно-політичній думці розглядає університет як елемент «вільного ринку», де освіта є товаром, що пропонується різним суб'єктам (державі, бізнесу, сім'ям). Університет має відповідати вимогам ринку, бути гнучким, багатопрофільним та ефективним [1, 5].

К. Керр запропонував *концепцію «мультиуніверситету»*, в якому університет став складною, гнучкою системою, орієнтованою на запити сучасного суспільства. У такій системі президент університету відіграє ключову роль, будучи зв'язуючою ланкою між внутрішнім світом університету та зовнішнім середовищем. Ця концепція стала основою для створення «індустрії знань» та викликала певне протистояння з рухом за свободу слова у 1960-х роках.

Ідеї К. Керра стали одними з найбільш дискусійних у американській суспільно-політичній думці щодо розвитку вищої освіти в другій половині ХХ ст. Вони визначили основні протиріччя: академічна свобода проти соціального замовлення, традиція проти новаторства, академізм проти менеджменту. Важливою проблемою стала забезпечення єдності в умовах етнічної і расової різноманітності, що призвело до розвитку *концепції «багатокультурної освіти»*.

Теорія асиміляції підкреслює важливість інтеграції через єдину національну культуру, мову і систему цінностей.

Теорія культурного плюралізму (М. Асанте, М. Гордон, М. Сейрап) підкреслює важливість свободи різноманіття та толерантності в демократичних суспільствах. Вона вважає, що етнічна група відіграє ключову роль у соціалізації особистості, а культурна самоідентифікація визначає її стійкість у суспільстві. Теорія заперечує ідеї про вищі та нижчі культури, пропонуючи включати етнічні елементи в освіту. У США ця концепція реалізується через «етнічні» коледжі, такі як «історично чорні» університети та племінні коледжі для корінних жителів. Також розвивається іспаномовна освіта в південних штатах [2, 3].

Концепції полікультурності (Дж. Бенкса, С. Ньюто, К. Смітера) стали основою теорії багатокультурної освіти, що поєднує етнічне і загальнона-



ціональне в розвитку особистості. Вона заперечує повний сепаратизм та абсолютну інтеграцію. Метою є створення відкритого суспільства, де кожна група має можливості для розвитку та збереження культурної ідентичності. Полікультурність сприяє взаємозалежності та співпраці. Теорія стала актуальною через прогноз, що до 2050 року нинішні меншини стануть більшістю. У роботах Дж. Спрінга, П. МакЛорена та Г. Гіруа синтезована полікультурність із глобалістикою, що виявилось у *концепції «глобальної освіти»*, орієнтованої на взаємозв'язки між країнами та формування нових поглядів на світ [2, 5].

Дослідники глобалізації, зокрема Л. Склер, О. Іанні, М. Уотерс, У. Бек, вважають, що вона призвела до скорочення державного фінансування та змін у функціонуванні вищої освіти. Глобалізація посилила комерціалізацію освіти, змінила її управління та загострила конкуренцію на ринку освітніх послуг. Це виразилося в появі корпоративних і віртуальних університетів, розширенні міжнародних зв'язків, нових формах кооперації між ЗВО і корпораціями, використанні інформаційних технологій у навчанні та перетворенні університетів на «підприємницькі» [1, 5].

Таким чином, головним ефектом глобалізації американської вищої школи стало ще більше зближення освіти та ринкової економіки. Глобалізація призводить до негативних наслідків, таких як зменшення ролі освіти в створенні справедливого суспільства. Хоча уряд США вважає вищу школу ефективною, науковці зауважують негативні аспекти, зокрема комерціалізацію, що змінює природу академічних інститутів. Залишається відкритим питання, чи є глобалізація позитивним чи негативним впливом. Окрему увагу приділяють взаємозв'язку глобалізації та інтернаціоналізації, зокрема залученню іноземних студентів і розширенню міжнародної співпраці [3, 4].

Д. Дудерштадт зазначає, що американські університети стали міжнародними центрами навчання, що зміцнило позиції США в глобальному співтоваристві. Однак дослідження університетів все більше використовують глобалізацію для залучення іноземних фахівців, які важливі для розвитку економіки США. Трансформація вищої школи США поєднує наступність і новації. Актуальними залишаються проблеми співвідношення ліберальної та професійної освіти, визначення ролі університету, а також взаємодія приватних, суспільних і державних інтересів. Нові виклики включають посилення державного регулювання, збереження академічної свободи, гармонізацію цінностей споживацького суспільства та вдосконалення управління університетами в умовах змін [2, 5].

Висновки. Трансформація американської вищої освіти є результатом складного поєднання традиційних цінностей та сучасних викликів, викликаних глобалізацією, комерціалізацією та змінами в соціально-політичному середовищі. Під впливом глобальних тенденцій американські університети стали важливими міжнародними центрами, що активно залучають іноземних



фахівців і студентів. Водночас ці зміни призводять до нових проблем, таких як посилення державного регулювання, збереження академічної свободи та необхідність гармонізації споживацьких цінностей з традиційними університетськими ідеалами. Вища освіта в США стоїть перед завданням адаптації до нових умов, одночасно зберігаючи свої фундаментальні соціальні функції та сприяючи розвитку демократичної і багатокультурної освіти.

Американська система вищої освіти має значні досягнення в організації навчання, комп'ютеризації та підготовці висококваліфікованих кадрів. Окрім того, США, як багатонаціональна країна, активно розвивають полікультурну освіту, що є важливим напрямом для України.

Література:

1. Floyd, D. L., Rivka, A. F., & Ramdin, G. A retrospective of four decades of community college research. *Community College Journal of Research and Practice*, 2016. Issue 40 (1), P. 5–22.
2. McKee W. Understanding the Chief Academic Officer: Beginning Point in the Development of a Partnership between *Academic and Student Affairs*. *College Student Affairs Journal*. 2009. Vol.13. № 1. P. 13–16.
3. Tsekhmister Y., Vizniuk I., Humeniuk V., Dolynnyi, S., Polishchuk, A. Formation of professional skills of future physicians in the process of professional training. *Revista Eduweb*, 2021. Вип. 6(2), С. 180-193.
4. Коваленко О. Ю. Структура системи освіти США. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах*. Зб. наук. праць. 2009. №9. С. 172–177.
5. Козьменко О. І. Найкращі практики використання шляхів допомоги студентам у досягненні успіху (на прикладі університетів США). *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2019. Вип. 9. Том 1. С. 26-29.

References:

1. Floyd, D. L., Rivka, A. F., & Ramdin, G. A (2016). Retrospective of four decades of community college research [Retrospective of four decades of community college research]. *Community College Journal of Research and Practice*, 40 (1), 5–22 [in USA].
2. Kovalenko, O. Yu. (2009). Struktura systemy osvity USA [Structure of the US education system]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnikh shkolakh*. Zb. nauk. prats. 9, 172–177 [in Ukrainian].
3. Kozmenko, O. I. (2019). Naikrashchi praktyky vykorystannia shliakhiv dopomohy studentam u dosiahnenni uspikhu (na prykladi universytetiv SShA) [Best Practices in Using Ways to Help Students Achieve Success (U.S. Universities as an Example)]. *Innovatsiina pedahohika*. Odesa, 9(1), 26-29 [in Ukrainian].
4. McKee, W. (2009). Understanding the Chief Academic Officer: Beginning Point in the Development of a Partnership between [Understanding the Chief Academic Officer: Beginning Point in the Development of a Partnership between]. *Academic and Student Affairs*. *College Student Affairs Journal*. 13(1), 13–16 [in USA].
5. Tsekhmister, Y., Vizniuk, I., Humeniuk, V., Dolynnyi, S., & Polishchuk, A. (2022). Formation of professional skills of future physicians in the process of professional training [Formation of professional skills of future physicians in the process of professional training]. *Revista Eduweb*, 16(2), 180-193 [in Ukrainian].



УДК 377.3:37.013.78

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1302-1310](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1302-1310)

Маринченко Євгеній Олегович доктор філософії, доцент кафедри професійної освіти та технологій сільськогосподарського виробництва, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, <https://orcid.org/0000-0001-9738-2778>

Муковоз Микола Іванович магістрант кафедри професійної освіти та технологій сільськогосподарського виробництва, Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка, м. Глухів

ФОРМУВАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Анотація. У цій статті здійснено аналіз та дослідження особливостей формування творчого потенціалу студентів, які готуються до професійної педагогічної діяльності в контексті сучасних вимог ринку праці. Розглянуто вплив актуальних тенденцій на процес підготовки майбутніх педагогів, а також особливості розвитку їхньої креативності у закладах вищої освіти (ЗВО).

Зазначено, що одним із ключових завдань закладів вищої освіти є сприяння розвитку творчого потенціалу студентів. Акцентовано увагу на актуальності цього питання в сучасному суспільстві, а також визначено основні поняття, серед яких "особистість", "творчість", "творчий потенціал". Проведено аналіз психолого-педагогічних підходів до вивчення цієї проблеми з метою визначення ефективних методів формування й реалізації творчого потенціалу здобувачів освіти в умовах ЗВО.

Творчий потенціал майбутнього педагога розглядається як комплекс індивідуальних здібностей, що забезпечують гнучкість у застосуванні методів діяльності відповідно до змінних умов, а також включають знання, вміння, мотивацію та особистісні характеристики, що спонукають до саморозвитку. Саморозвиток творчої особистості відіграє ключову роль у вдосконаленні системи педагогічної освіти.

У статті наголошено на важливості формування творчого потенціалу у майбутніх педагогів професійного навчання, адже вони мають бути готові до сучасних викликів і здатні працювати у різних напрямках педагогічної діяльності. Проаналізовано способи активізації розвитку творчих здібностей студентів, зокрема через упровадження інноваційних освітніх технологій, стимулювання креативності та сприяння саморозвитку. Окрему увагу



приділено зв'язку теоретичних знань із практичною діяльністю як важливому чиннику реалізації творчого потенціалу, що допомагає майбутнім педагогам самостійно знаходити та вирішувати проблемні ситуації, досягаючи нового рівня професійної майстерності.

У ході теоретико-експериментального дослідження підтверджено, що поєднання аудиторної та практичної діяльності сприяє розвитку творчих здібностей здобувачів освіти. Творчий підхід до навчального процесу не лише розширює можливості самовираження, а й є важливою передумовою успішної професійної самореалізації майбутнього педагога.

Ключові слова: творчий потенціал, креативність, творчі здібності, особистість, педагог професійного навчання.

Marynchenko Yevhenii Olegovich Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Vocational Education and Technologies of Agricultural Production, Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko, <https://orcid.org/0000-0001-9738-2778>

Mukovoz Mykola Ivanovych master's student at the Department of Vocational Education and Agricultural Production Technologies, Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko, Hlukhiv

FORMATION OF THE CREATIVE POTENTIAL OF FUTURE VOCATIONAL TEACHERS IN THE CONTEXT OF THE MODERN LABOR MARKET

Abstract. This article analyzes and explores the peculiarities of shaping the creative potential of students preparing for professional pedagogical activity in the context of current labor market demands. The influence of contemporary trends on the process of training future teachers is examined, as well as the features of their creativity development in higher education institutions (HEIs). It is noted that one of the key tasks of HEIs is to promote the development of students' creative potential. The relevance of this issue in modern society is emphasized, and key concepts such as "personality," "creativity," and "creative potential" are defined. The article also analyzes psychological and pedagogical approaches to studying this problem in order to determine effective methods for shaping and implementing the creative potential of students in HEIs. The creative potential of a future teacher is considered as a set of individual abilities that ensure flexibility in applying methods of activity according to changing conditions, and which also include knowledge, skills, motivation, and personal characteristics that drive self-development. The self-development of a creative personality plays a key role in the improvement of the pedagogical education system. The article stresses the importance of shaping the creative potential in future vocational education teachers, as they need to be prepared



for modern challenges and capable of working in various areas of pedagogical activity. The ways of activating the development of students' creative abilities are analyzed, in particular, through the introduction of innovative educational technologies, stimulation of creativity, and promotion of self-development. Special attention is paid to the connection between theoretical knowledge and practical activity as an important factor in realizing creative potential, which helps future teachers independently identify and solve problematic situations, achieving a new level of professional mastery. The theoretical and experimental research confirms that the combination of classroom and practical activities contributes to the development of students' creative abilities. A creative approach to the learning process not only expands self-expression opportunities but also serves as an essential precondition for successful professional self-realization of a future teacher.

Keywords: creative potential, creativity, creative abilities, personality, vocational education teacher.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті розвиток творчого потенціалу особистості набуває особливої значущості для соціального та економічного зростання країни, адже сукупний потенціал громадян формує загальний ресурс держави.

Одним із ключових питань реформування вищої освіти є реалізація творчого потенціалу майбутніх педагогів професійного навчання. Саме вони відіграють важливу роль у формуванні здібностей нового покоління, яке має змогу активно долучатися до сучасного етапу розвитку суспільства.

У сучасних умовах ринку праці питання розвитку творчого потенціалу майбутніх викладачів професійного навчання є надзвичайно актуальним з огляду на низку важливих факторів:

1. Зміни в освітньому процесі. Сучасна система освіти більше не обмежується лише передачею знань. Вона вимагає розвитку критичного мислення, творчих здібностей та навичок вирішення нестандартних завдань.

2. Зростаюча потреба у висококваліфікованих спеціалістах. Технологічний прогрес та глобалізація підвищують рівень конкуренції на ринку праці, що змушує роботодавців шукати фахівців, здатних генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації у своїй сфері.

3. Необхідність адаптації до динамічних змін. Майбутні педагоги повинні бути готові до швидких змін у суспільстві, технологічному середовищі та освітніх методах, що потребує гнучкості та інноваційного підходу.

4. Підвищення рівня освіти. Творчий потенціал педагогів сприяє застосуванню сучасних та ефективних методів навчання, що позитивно впливає на якість освіти та стимулює розвиток учнів.

5. Виклики глобалізації. Майбутні викладачі повинні вміти працювати в міжкультурному середовищі, розуміти особливості різних культур і враховувати їх у професійній діяльності.



Таким чином, розвиток творчого потенціалу майбутніх педагогів професійного навчання є важливим завданням для підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно адаптуватися до змін, покращувати якість освіти та відповідати вимогам сучасного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення наукових праць та літературних джерел показало, що питання креативності та розвитку творчих здібностей особистості є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Зокрема, психолого-педагогічні аспекти формування творчого потенціалу через самореалізацію, самооцінку та особистісний розвиток вивчали такі дослідники, як М. Чіксентміхайї (1996), Р. Бернс (Дубінка, 2002), В. Моляко (2107) (2015) та інші. Напрямки та моделі розвитку творчого потенціалу розглядаються у роботах Ф. Зенансі, Б. Барбота (Любарт, 2013), О. Гопки (2016), І. Білої (2010), І. Зязюна (2009), І. Волощука (2013) та інших.

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень у цій галузі, питання розвитку творчого потенціалу майбутніх викладачів професійного навчання в умовах сучасного ринку праці потребує більш глибокого та детального аналізу. Сучасна професійна освіта повинна базуватися на систематичному аналізі різних теоретичних концепцій та практичних методик, спрямованих на розвиток творчого потенціалу студентів професійного освіти відповідно до актуальних вимог ринку праці.

Мета статті. Мета дослідження полягає в аналізі поточного стану питання щодо розвитку творчого потенціалу майбутніх педагогів професійного навчання у закладах вищої освіти з урахуванням умов сучасного ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Сучасна вища педагогічна освіта стикається з необхідністю створення сприятливого середовища для розвитку творчої спрямованості студентів, а також з пошуком інноваційних підходів до їхнього навчання та виховання. Питання творчої самореалізації майбутніх педагогів професійного навчання привертає увагу багатьох дослідників, проте він залишається відкритим, оскільки творчість за своєю природою індивідуальна, і пошук універсального рішення становить значні труднощі. Творчість відображає глибину особистості, унікальне бачення навколишнього світу та уявлення про майбутні життєві перспективи.

Творчий розвиток майбутніх педагогів професійного навчання здійснюється у контексті міжособистісної взаємодії в освітньому процесі, що є основою життєдіяльності студента у період професійного самовизначення. Вчені розглядають творчість як один із ключових механізмів розвитку особистості, оскільки результати творчої діяльності відрізняються неповторністю та унікальністю [6].

Зарубіжні вчені пропонують різні визначення творчого потенціалу, але сходяться на думці, що це сукупність здібностей, ресурсів та внутрішніх можливостей особистості для творчої діяльності та самореалізації.



Так, Р. Стернберг визначає творчий потенціал як поєднання здібностей, знань та контекстуальних факторів, що дозволяють особистості генерувати новаторські ідеї та вирішувати складні завдання.

М. Чиксентміхайі вводить поняття "розширеного розуму" і стверджує, що творчий потенціал полягає у здатності розвивати різні види інтелектуальної діяльності та відкривати нові можливості.

Г. Гарднер розглядає творчий потенціал як частину загальної концепції інтелекту та визначає його як здатність створювати нові ідеї та вирішувати проблеми в різних галузях [4].

Українські вчені також приділяли значну увагу дослідженню творчого потенціалу, надаючи власні визначення, специфічні для національного контексту.

В. Моляко визначає творчий потенціал як творчу обдарованість, готовність до творчої діяльності [7].

І. Зязюн виділяє дане поняття як активний процес, що включає самостійну творчу ініціативу, здатність змінювати навколишню реальність і досягати самовираження особистості через створення матеріальних і духовних цінностей [2].

За О. Гопком, творчий потенціал особистості є не лише передумовою, а й результатом творчого процесу. З кожним використаним ресурсом власного потенціалу в особистому житті творчий потенціал збагачується, і це призводить до розвитку творчого стилю життя, який у свою чергу є джерелом нових творчих ідей та можливостей [2].

Аналіз значної кількості наукових досліджень дозволив нам визначити поняття творчого потенціалу особистості як сукупність здібностей, знань та ресурсів, які включають творчу уяву, аналітичне мислення та здатність до інновацій; дозволяють особистості виявляти креативний підхід до вирішення проблем та досягати творчих результатів; сприяють творчій самореалізації особистості спеціаліста.

Розглядаючи творчий потенціал майбутнього педагога професійного навчання як соціально-педагогічну систему, вчені звертають увагу на сучасні освітні системи, які націлені на підготовку студентів до творчого вирішення завдань, і тому вони повинні мати певні характеристики: доцільність, наявність компонентів і структури, взаємодію із зовнішнім середовищем, цілісність, а кінцевою метою є формування творчої професійної готовності.

Розвиток творчого підходу до розв'язання різноманітних завдань має розпочинатися вже на етапі професійного навчання у вищому навчальному закладі. В іншому випадку, багато теоретичних положень педагогіки сприймаються студентами як абстрактні, а знання не трансформуються в уміння та навички. Під час практики студенти встигають освоїти лише базові педагогічні навички і до справжньої творчості справа не доходить [1].

Отже, питання взаємозв'язку між теорією та практикою є одним із ключових у розвитку творчого потенціалу майбутніх фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку праці.





Освітній процес відіграє важливу роль у становленні та творчому розвитку особистості. Тому вкрай важливо організувати цілеспрямовану взаємодію теорії та практики у процесі здобуття вищої педагогічної освіти, щоб досягти бажаного результату в загальноособистісному та професійному творчому розвитку майбутніх педагогів професійного навчання, пробудити в них потребу у саморозвитку та самовдосконаленні, а також сформувати мотиви, необхідні для задоволення цієї потреби.

Важливість взаємозв'язку педагогічної теорії та практики наголошував С. Гончаренко. Він справедливо зазначав, що теорія, як наука загалом, постійно поповнюється, уточнюється та розвивається завдяки науковим відкриттям та узагальненням із практики. За словами С. Гончаренка, теорія та практика взаємодіють та змінюються з часом, приносячи користь освітньому процесу молодого покоління [5].

Зв'язок між теорією та практикою можна розглядати як основу педагогічної системи, оскільки теорія є фундаментом узагальнених наукових знань, спрямованих на пояснення аспектів педагогічної реальності, та є основою для практичного застосування та розвитку творчого потенціалу майбутніх педагогів професійного навчання [6].

Спираючись на дослідження вчених, ми виділили такі фактори взаємозв'язку теорії та практики у розвитку творчого потенціалу майбутніх педагогів професійного навчання: самопізнання, самооцінка, самовдосконалення, самореалізація та самоорганізація.

Ми вважаємо, що інтеграція цих механізмів дозволяє бачити процес загалом та сприяє підняттю особистості студента на більш високий рівень розвитку його творчого потенціалу.

Від глибини самопізнання залежить самооцінка, яка формується за активної участі особистості і відбиває її внутрішній світ. Вчені відзначають, що межа між процесами самопізнання та самооцінки важко помітна, проте підкреслюють, що самопізнання відбувається у процесі особистого життєвого досвіду, а за самооцінки для особистості має значення думка інших педагогів та студентів. Вчений Р. Бернс вказує на необхідність переходу від зовнішніх джерел підкріплення, що сприяють підвищенню самооцінки, до внутрішніх джерел або самопідкріплення як до засобів, що регулюють розвиток позитивного та адекватного самосприйняття, щоб стати для себе джерелом самооцінки [3].

Усвідомлення своєї професійної цінності надає майбутнім педагогам професійного навчання впевненість у своїх силах та допомагає їм виявити та розвинути свій творчий потенціал.

Самовдосконалення постає як фактор, що визначає роль винахідливості, уяви, досвіду, знань та вмінь, і несе відповідальність за складання плану дій, уточнення мети, виділення провідних ідей та узагальнення цілісного образу взаємозв'язку теорії та практики у розвитку творчого потенціалу майбутніх фахівців.



Педагогічна практика є важливим елементом реалізації ідеї цілісності освітнього процесу, надаючи студентам можливість продемонструвати творчі здібності. Успішність практики безпосередньо залежить від самооцінки студента та його впевненості в собі. Результати педагогічної практики визначаються тим, які творчі знання та вміння здобув майбутній педагог, наскільки він зміг проявити самостійність і які особистісні якості розвинути.

Для вивчення взаємозв'язку теорії та практики у розвитку творчого потенціалу майбутніх педагогів було проведено дослідження серед студентів Глухівського національного педагогічного університету, факультету професійної і технологічної освіти. У дослідженні використовувалися методики, перевірені в психології та педагогіці: незакінчені речення, бесіди, опитування, міні-проекти та аналіз творчих результатів студентів під час наукового гуртка.

Експеримент включав кілька завдань: оцінка рівня самооцінки і впевненості у собі, виявлення факторів, що сприяють підвищенню творчого потенціалу, визначення критеріїв творчого потенціалу та діагностика його наявності. Студентам пропонувалося оцінити свою впевненість у різних ситуаціях, таких як висловлення власної думки, ухвалення рішень, відповідальність за роботу тощо.

Дослідження показало, що студенти експериментальної групи мають високу впевненість у собі і творчих можливостях, тоді як студенти контрольної групи мають низьку самооцінку. Це можна пояснити тим, що студенти експериментальної групи вже мають досвід практичної роботи, тоді як для контрольної групи це ще новий досвід, що впливає на рівень їхньої впевненості та творчого потенціалу.

Для уточнення критеріїв оцінки творчого потенціалу за допомогою методу незакінчених речень студентам було запропоновано дати визначення поняття «творчий потенціал» і вказати шляхи його розвитку. Більшість респондентів визначила творчий потенціал як наявність творчих умінь та здатність до творчого підходу в розв'язанні завдань у навчанні, під час творчих завдань, а також до освоєння педагогічної майстерності, саморозвитку та самореалізації. Також важливим елементом розвитку творчого потенціалу є наявність творчих здібностей, таких як нестандартне мислення, здатність до імпровізації та бачення проблем. Студенти також відзначили важливість високого рівня знань про предмет і педагогічні технології. До чинників, що сприяють розвитку творчого потенціалу, вони віднесли емоційність, ініціативність та цілеспрямованість. Однак деякі студенти не змогли чітко сформулювати визначення поняття творчого потенціалу.

Наприкінці студентам було запропоновано виконати міні-проекти. Аналіз виконання показав, що майже всі студенти визнають важливість теоретичних знань для розвитку творчої активності в навчальних закладах та для подальшої професійної діяльності. Більшість студентів вважає теорію основою для набуття практичних навичок і підготовки до творчої самореалізації.



Таким чином, проведене дослідження дозволило зібрати матеріал для визначення рівня усвідомлення студентами сутності творчого потенціалу, його розвитку і реалізації, а також їхнього розуміння ролі теоретичних знань у процесі професійного становлення. Студенти отримавши досвід виконувати міні-проекти, більш свідомо ставляться до розвитку свого творчого потенціалу, що підготовляє їх до ефективної професійної діяльності.

Висновки. Розвиток творчого потенціалу є важливим завданням для підготовки майбутніх педагогів професійного навчання до змін і викликів сучасного ринку праці, що вимагає від педагогів гнучкості, адаптивності та здатності до постійного саморозвитку.

Література:

1. Дубінка М. М. «Я-концепція» як фактор професійного самовизначення особистості з позицій Р. Бернса. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2002. № 205. С. 94–100.
2. Зязюн І. Творчий потенціал особистості вчителя : психолого-педагогічні орієнтири. Професійна освіта: ціннісні орієнтири сучасності. 2009. № 1. С. 11–22.
3. Yevhenii Marynchenko, Tetiana Serha, Tetyana Chumak, Anna Makogin, Vasyl Salabai. (2023). Psychological aspects of the landscape of modern organizational and pedagogical conditions of training of specialists through the integration of education, science and production in Ukraine. AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2023. Vol.13. Issue 1, Special Issue XXXIV. Pp. 207–216.
4. Волощук І. С. Структура і зміст творчого потенціалу особистості. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2013. № 2. С. 8–13.
5. Гончаренко С. Методологічні засади побудови педагогічної теорії. Шлях освіти. 2007. № 3. С. 2–10.
6. Маринченко Є. О., Толмачов В. С. Залучення здобувачів вищої освіти до проєктно-дослідницької діяльності у ЗВО. Науковий журнал «Інноваційна педагогіка». ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2022. № 52 2022. С. 208 (Index Copernicus International).
7. Моляко В. Творчий потенціал людини як психологічна проблема. Психологія і суспільство. № 4. 2007. С. 6–10.

References:

1. Dubinka M. M. (2002) «Ia-kontseptsiiia» yak faktor profesiinoho samovyznachennia osobystosti z pozytsii R. Bernsa. ["I-concept" as a factor of professional self-determination of an individual from the standpoint of R. Burns] Naukovi zapysky. Seriiia: Pedahohichni nauky. – Proceedings. Series: Pedagogical sciences, 205. 94–100. [in Ukrainian].
2. Honcharenko S. (2007) Metodolohichni zasady pobudovy pedahohichnoi teorii. [Methodological principles of pedagogical theory construction] Shliakh osvity. – The way of education, 3. 2–10. [in Ukrainian].
3. Marynchenko Ye. O. & Tolmachov V. S. (2022). Zaluchennia zdobuvachiv vyshchoi osvity do proektno-doslidnytskoi diialnosti u VNZ. [Involvement of students of higher education in project-research activities in higher education institutions]. Naukovyi zhurnal «Innovatsiina pedahohika». PU «Chornomorskyi naukovy-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii». 2022. No. 52. 165–172. [in Ukrainian].
4. Moliako V. (2007) Tvorchyi potentsial liudyny yak psykholohichna problema. [Human creative potential as a psychological problem] Psykholohiia i suspilstvo. – Psychology and society, 4. 6–10. [in Ukrainian].



5. Voloshchuk I. S. (2013) Struktura i zmist tvorchoho potentsialu osobystosti. [The structure and content of the creative potential of an individual]. Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti. – Education and development of a gifted personality, 2. 8–13. [in Ukrainian].

6. Yevhenii Marynchenko, Tetiana Serha, Tetyana Chumak, Anna Makogin & Vasyl Salabai. (2023). Psychological aspects of the landscape of modern organizational and pedagogical conditions of training of specialists through the integration of education, science and production in Ukraine. AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research, 13(1), Special Issue XXXIV, 207–216. URL: <https://www.magnanimitas.cz/13-01-xxxiv>.

7. Ziaziun I. (2009) Tvorchyi potentsial osobystosti vchytelia : psykholoho-pedahohichni oriientyry. [Creative potential of the teacher's personality: psychological and pedagogical guidelines] Profesiina osvita: tsinnisni oriientyry suchasnosti. – Vocational education: modern value orientations, 1. 11–22. [in Ukrainian].



УДК 378.14:004.087

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1311-1321](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1311-1321)

Мельничук Юлія Євгеніївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри цифрових освітніх технологій, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, тел.: (066) 468-61-27, <https://orcid.org/0000-0002-9313-8716>

Полухтович Тетяна Григорівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри соціогуманітарних технологій, Луцький національний технічний університет м. Луцьк, тел.: (0332) 74-61-03, <https://orcid.org/0000-0002-0558-2981>

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ОНЛАЙН-СЕРВІСИ: ВПЛИВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ СУСПІЛЬСТВА

Анотація. У статті досліджено вплив хмарних технологій та онлайн-сервісів на цифрову трансформацію суспільства. Окреслено ключові особливості хмарних обчислень, їхню роль у розвитку економіки, освіти, державного управління та інших сфер. Визначено сучасні тенденції цифрової трансформації в Україні та світі, що підтверджують активне використання хмарних сервісів для підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення доступності електронних послуг та модернізації цифрової інфраструктури.

Мета дослідження – аналіз можливостей і викликів, пов'язаних із впровадженням хмарних технологій, а також розробка рекомендацій щодо їхнього ефективного використання для розвитку цифрового суспільства.

До основних завдань дослідження належать: охарактеризувати сутність та ключові особливості хмарних технологій і онлайн-сервісів; проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації та оцінити її вплив на різні сфери суспільства; визначити основні можливості та загрози, що супроводжують впровадження хмарних технологій; запропонувати практичні рекомендації для оптимального використання хмарних технологій у бізнесі, освіті, державному управлінні та інших секторах.

Результати дослідження свідчать про те, що хмарні технології відкривають значні можливості для підвищення продуктивності, оптимізації витрат, забезпечення мобільності та інтеграції з інноваційними технологіями (штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей). Проте водночас вони несуть певні ризики, серед яких найважливішими є проблеми кібербезпеки, правові аспекти, технічні збої та залежність від постачальників послуг.

Запропоновані рекомендації спрямовані на подолання цих викликів та створення сприятливих умов для ефективного використання хмарних технологій.



Вони включають вдосконалення державного регулювання, підвищення рівня цифрової грамотності, зміцнення заходів кібербезпеки, підтримку інноваційних проєктів і розширення можливостей для малого та середнього бізнесу.

Отримані результати можуть бути корисними для науковців, освітян, державних службовців, підприємців та ІТ-фахівців, які займаються впровадженням і використанням хмарних технологій. Висновки дослідження сприяють формуванню стратегічного бачення подальшого розвитку цифрового суспільства, враховуючи глобальні тенденції та національні особливості.

Ключові слова: хмарні технології, онлайн-сервіси, цифрова трансформація, кібербезпека, електронне урядування, цифрова економіка, інформаційне суспільство, штучний інтелект, цифрова грамотність, державне регулювання, інноваційні технології.

Melnychuk Yuliia Yevgeniivna, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Educational Technologies, Lutsk National Technical University, Lutsk, Tel.: (066) 468-61-27, <https://orcid.org/0000-0002-9313-8716>

Polukhtovich Tatiana Grygorivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Socio- humanitarian technologies of Lutsk National Tehnical University, Lutsk, tel.: (0332) 74-61-03, <https://orcid.org/0000-0002-0558-2981>

CLOUD TECHNOLOGIES AND ONLINE SERVICES: IMPACT ON DIGITAL TRANSFORMATION OF SOCIETY

Abstract. The article examines the impact of cloud technologies and online services on the digital transformation of society. The key features of cloud computing, its role in the development of the economy, education, public administration, and other sectors are outlined. Modern trends in digital transformation in Ukraine and worldwide are identified, confirming the active use of cloud services to enhance business process efficiency, ensure access to electronic services, and modernize digital infrastructure.

The aim of the study is to analyze the opportunities and challenges associated with the implementation of cloud technologies and to develop recommendations for their effective use in fostering the growth of a digital society.

The main objectives of the study include: characterizing the essence and key features of cloud technologies and online services; analyzing modern trends in digital transformation and assessing their impact on various sectors of society; identifying the main opportunities and threats associated with the implementation of cloud technologies; and proposing practical recommendations for the optimal use of cloud technologies in business, education, public administration, and other sectors.

The research results indicate that cloud technologies offer significant opportunities for increasing productivity, optimizing costs, ensuring mobility, and





integrating with innovative technologies (artificial intelligence, big data, the Internet of Things). However, they also pose certain risks, the most significant of which include cybersecurity issues, legal aspects, technical failures, and dependence on service providers.

The proposed recommendations aim to address these challenges and create favorable conditions for the effective use of cloud technologies. These include improving government regulations, enhancing digital literacy, strengthening cybersecurity measures, supporting innovative projects, and expanding opportunities for small and medium-sized businesses.

The findings of this study can be useful for researchers, educators, government officials, entrepreneurs, and IT specialists involved in the implementation and use of cloud technologies. The conclusions contribute to the development of a strategic vision for the future growth of the digital society, taking into account global trends and national specifics.

Keywords: cloud technologies, online services, digital transformation, cybersecurity, e-governance, digital economy, information society, artificial intelligence, digital literacy, government regulation, innovative technologies.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство перебуває в стані активної цифрової трансформації, що охоплює всі сфери життєдіяльності: освіту, науку, бізнес, медицину, державне управління тощо. Одним із ключових рушіїв цього процесу є хмарні технології та онлайн-сервіси, які забезпечують гнучкий доступ до інформації, спрощують комунікацію, оптимізують робочі процеси та сприяють впровадженню нових моделей організації діяльності.

Попри очевидні переваги, широке впровадження хмарних технологій і онлайн-сервісів викликає низку проблем і викликів. По-перше, це питання кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки цифрова взаємодія супроводжується ризиками витоку інформації. По-друге, існує проблема цифрового розриву, коли доступ до інноваційних технологій є нерівномірним у різних соціальних групах і регіонах. По-третє, важливим є питання адаптації традиційних бізнес-моделей та освітніх підходів до нових реалій цифрової економіки.

Окремо варто відзначити вплив хмарних технологій на освітній процес. Використання онлайн-сервісів дозволяє здійснювати дистанційне навчання, сприяє розвитку інклюзивної освіти, а також створює можливості для персоналізованого навчання. Однак при цьому виникають питання технологічної інфраструктури, цифрової грамотності викладачів і студентів, а також необхідності вдосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової освіти.

Ще одним важливим аспектом є вплив хмарних технологій на ринок праці. Автоматизація, використання штучного інтелекту та хмарних платформ змінюють вимоги до фахівців, формуючи запит на нові цифрові компетенції. Це вимагає перегляду підходів до підготовки кадрів, розробки нових освітніх програм та методик навчання, які б відповідали реаліям цифрової економіки.



Таким чином, постає необхідність комплексного аналізу впливу хмарних технологій та онлайн-сервісів на цифрову трансформацію суспільства, визначення їхніх переваг, ризиків та перспектив розвитку. Це дозволить сформулювати стратегії ефективного впровадження та використання цих технологій у різних сферах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні низка вчених активно досліджує вплив хмарних технологій та онлайн-сервісів на цифрову трансформацію суспільства. Зокрема, Трофименко О.Г. займається дослідженням використання хмарних технологій у сучасній освіті, аналізуючи їхні переваги та виклики впровадження [5]; Семененко Ю. вивчає вплив хмарних технологій на підвищення ефективності діяльності компаній, зокрема їхню роль у зниженні витрат та підвищенні операційної гнучкості підприємств [4]; Глущенко Б.І. здійснив аналіз перспектив розвитку та використання хмарних технологій у державному секторі, зосереджуючись на міжнародному досвіді та можливостях його адаптації в Україні [1]; Кужда Т.І. та Луциків І.В. досліджують роль та перспективи розвитку хмарних сервісів у сфері публічного управління, оцінюючи їхній вплив на ефективність державних процесів [3]; Івахненко О. М. вивчає цифрову трансформацію бізнесу, акцентуючи увагу на адаптації компаній до нових цифрових реалій та використанні хмарних технологій для підвищення конкурентоспроможності [2]; Щедрина О.І. досліджує процеси цифрової трансформації через хмарні обчислення, зокрема стратегії міграції бізнесу до хмарних платформ та пов'язані з цим виклики [6]. Згадані вище науковці здійснюють значний внесок у розуміння та розвиток хмарних технологій і онлайн-сервісів в Україні, сприяючи цифровій трансформації різних сфер суспільства.

Метою даної статті є аналіз впливу хмарних технологій та онлайн-сервісів на цифрову трансформацію суспільства, визначення їхніх переваг, викликів та перспектив використання у різних сферах діяльності. Особлива увага приділяється дослідженню ролі хмарних технологій в освіті, бізнесі, державному управлінні та інших галузях, а також оцінці ризиків, пов'язаних із безпекою даних, цифровою нерівністю та адаптацією традиційних моделей до нових цифрових умов.

Мети планується досягати шляхом виконання наступних завдань:

- розкрити сутність та ключові особливості хмарних технологій та онлайн-сервісів;
- проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації в Україні та світі;
- оцінити можливості та загрози, що супроводжують впровадження хмарних технологій;
- запропонувати рекомендації щодо ефективного використання цих технологій для подальшого розвитку цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на вищезазначене, коротко зазначимо особливості хмарних технологій та онлайн-сервісів.





У сучасному світі цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності, змінюючи способи взаємодії людей, бізнесу та державних установ. Одним із ключових рушіїв цього процесу є хмарні технології та онлайн-сервіси, які забезпечують швидкий доступ до інформації, підвищують ефективність роботи та відкривають нові можливості для розвитку. Їхнє широке впровадження сприяє оптимізації витрат, автоматизації процесів та покращенню якості надання послуг.

Хмарні технології – це модель надання обчислювальних ресурсів (серверів, сховищ даних, програмного забезпечення, мережових інфраструктур) через Інтернет на вимогу користувача. Вони дозволяють компаніям, організаціям та окремим користувачам отримувати доступ до потужних технологічних ресурсів без необхідності інвестування у власну фізичну інфраструктуру.

Основний принцип хмарних обчислень полягає у віртуалізації ресурсів, що забезпечує високу гнучкість, масштабованість та економічність. Користувачі можуть зберігати дані, обробляти інформацію та взаємодіяти з іншими без необхідності завантаження чи встановлення програмного забезпечення на свої пристрої.

Таблиця 1.

Особливості хмарних технологій та онлайн-сервісів

Властивість	Характеристика
Гнучкість і масштабованість	Користувачі можуть швидко збільшувати або зменшувати обсяг використовуваних ресурсів відповідно до потреб. Хмарні платформи дозволяють легко адаптувати технологічні можливості під зміни у бізнесі або суспільних процесах.
Доступність та мобільність	Дані та програми доступні з будь-якого пристрою, підключеного до Інтернету. Використання хмарних сервісів дає змогу працювати з будь-якої точки світу.
Оптимізація витрат	Модель оплати "Pay-as-you-go" (оплата за використані ресурси) зменшує витрати на ІТ-інфраструктуру. Відсутність необхідності купувати та обслуговувати сервери скорочує капітальні витрати організацій.
Безпека та резервне копіювання	Багато хмарних провайдерів використовують передові методи шифрування, аутентифікації та захисту від кіберзагроз. Автоматизоване резервне копіювання знижує ризики втрати важливих даних.
Інтеграція та автоматизація	Хмарні сервіси можуть легко інтегруватися між собою, що дозволяє автоматизувати процеси та покращувати ефективність роботи. Наприклад, взаємодія CRM-системи з бухгалтерськими сервісами або маркетинговими платформами спрощує управління бізнесом.
Підтримка інновацій та цифрової трансформації	Хмарні технології сприяють впровадженню нових бізнес-моделей, розвитку штучного інтелекту та великих даних (Big Data). Онлайн-сервіси забезпечують доступ до новітніх технологій без значних фінансових вкладень.

Джерело: сформовано автором



Онлайн-сервіси – це веб-орієнтовані програмні рішення, які надають доступ до певних функціональних можливостей через Інтернет. Вони можуть включати сервіси для спільної роботи (Google Workspace, Microsoft 365), освітні платформи (Coursera, Moodle), фінансові сервіси (PayPal, Monobank), комунікаційні засоби (Zoom, Slack) тощо.

Основні особливості хмарних технологій та онлайн-сервісів наведено у таблиці 1.

Таким чином, хмарні технології та онлайн-сервіси є фундаментальною основою цифрової трансформації, надаючи організаціям і користувачам можливість ефективно використовувати технологічні ресурси, оптимізувати процеси та адаптуватися до швидких змін у цифровому світі.

Цифрова трансформація є ключовим фактором розвитку сучасного суспільства, охоплюючи різні сфери діяльності та змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу, освіти та державного управління. Доцільно порівняти основні тенденції цього процесу на глобальному рівні та в Україні.

Наведемо глобальні тенденції цифрової трансформації. *Конвергенція технологій*. Сучасний етап цифрової трансформації характеризується об'єднанням різних технологічних напрямків, таких як штучний інтелект (ШІ), квантові обчислення, суперкомп'ютери, робототехніка та цифровізація фізичного світу. Ця синергія сприяє створенню нових екосистем та інноваційних рішень, які змінюють різні галузі.

Розвиток штучного інтелекту та агентів, що інтегруються в різноманітні пристрої, перетворюючись на постійних помічників, здатних аналізувати інформацію, вести діалог та виконувати складні завдання від імені користувача. Це відкриває нові можливості для персоналізації послуг та підвищення ефективності роботи.

Зростання обсягу даних та Інтернету речей. Обсяг мобільного трафіку даних значно збільшується, головним чином через споживання відеоконтенту. Крім того, зростає кількість підключених пристроїв IoT, що розширює можливості збору та аналізу даних у реальному часі.

Розвиток мереж 5G та підготовка до 6G. Впровадження мереж 5G триває, забезпечуючи швидшу та надійнішу передачу даних. Паралельно розпочинається підготовка до 6G, яка обіцяє ще більшу пропускну здатність та нові можливості, зокрема для реалізації концепції метавсесвіту.

Поширення нових реальностей (AR/VR) та цифрових двійників. Розширена та віртуальна реальності інтегруються в повсякденне життя, дозволяючи створювати цифрові двійники фізичних об'єктів та середовищ. Це сприяє більш точному моделюванню та прогнозуванню в різних галузях.

Розвиток суперкомп'ютерів та квантових обчислень. Суперкомп'ютери та квантові обчислення досягають нових рівнів потужності, що дозволяє моделювати складні явища та вирішувати задачі, які раніше були недосяжними. Це відкриває нові горизонти в науці та техніці.





Розвиток технологій зберігання енергії. Зростає потреба в ефективних та доступних батареях для підтримки електрифікації та зберігання енергії. Дослідження спрямовані на створення нових типів батарей, таких як твердотільні або на основі іонів натрію.

Поряд із глобальними тенденціями цифрової трансформації, окреслимо вітчизняні тенденції. В Україні цифрова трансформація набуває обертів, відображаючи глобальні тренди та враховуючи національні особливості.

Розвиток електронного урядування. Україна активно впроваджує електронні послуги для громадян та бізнесу, спрощуючи адміністративні процедури та підвищуючи прозорість державного управління.

Таблиця 2.

Загрози впровадження хмарних технологій

Загроза	Характеристика
Залежність від Інтернет-з'єднання	Безперебійний доступ до хмарних ресурсів можливий лише за наявності стабільного Інтернет-з'єднання. У регіонах із поганою інфраструктурою це може стати значним бар'єром.
Кібербезпека та ризики витоку даних	Централізоване зберігання даних у хмарі може стати мішенню для хакерських атак. Небезпека внутрішніх витоків інформації через людський фактор або ненадійні політики доступу.
Правові та регуляторні обмеження	В деяких країнах діють жорсткі вимоги щодо зберігання персональних даних (наприклад, GDPR в ЄС), що може ускладнювати використання хмарних технологій. Відсутність єдиного глобального законодавства щодо управління хмарними даними створює додаткові юридичні виклики.
Технічні збої та ризики втрати даних	Відмова хмарного провайдера або технічні проблеми можуть призвести до тимчасової недоступності сервісів. Небезпека втрати даних через збої у роботі дата-центрів або недостатню кількість резервних копій.
Залежність від постачальника послуг (Vendor Lock-in)	Перехід на конкретного хмарного провайдера може ускладнити подальшу міграцію до іншої платформи. Деякі сервіси мають закриту екосистему, що ускладнює інтеграцію з альтернативними рішеннями.
Проблеми сумісності та інтеграції	Існуючі IT-системи можуть не бути сумісними з хмарними рішеннями, що ускладнює їхнє впровадження. Потреба в додаткових витратах на адаптацію інфраструктури до роботи в хмарному середовищі.

Джерело: сформовано автором

Підтримка стартапів та інновацій. Зростає кількість технологічних стартапів, які отримують підтримку від держави та приватних інвесторів. Це сприяє розвитку інноваційної екосистеми та залученню молодих талантів.





Інтеграція ІІІ в різні галузі. Українські компанії та наукові установи активно досліджують та впроваджують рішення на основі штучного інтелекту в медицині, агросекторі, фінансах та інших сферах.

Розвиток цифрової освіти. Впроваджуються онлайн-курси, платформи дистанційного навчання та цифрові інструменти в освітньому процесі, що підвищує доступність та якість освіти.

Покращення кібербезпеки. З огляду на зростання кіберзагроз, Україна приділяє особливу увагу захисту інформаційних систем та даних, розробляючи національні стратегії та співпрацюючи з міжнародними партнерами.

Отже, можна підсумувати, що цифрова трансформація в Україні та світі характеризується динамічним розвитком та інтеграцією передових технологій у різні сфери життя, сприяючи підвищенню ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Хмарні технології мають значний вплив на цифрову трансформацію суспільства, відкриваючи нові можливості для бізнесу, освіти, державного управління та інших сфер. Проте, поряд із можливостями, їх впровадження також супроводжується ризиками та викликами. Наведемо їх у таблиці 2.

Хмарні технології відкривають широкі можливості для цифрової трансформації, сприяючи зростанню продуктивності, доступності та ефективності ІТ-інфраструктури. Однак їх впровадження потребує ретельного планування, оцінки ризиків та розробки стратегій безпеки, щоб мінімізувати загрози, пов'язані з кібербезпекою, технічними збоями та правовими аспектами.

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно сформулювати рекомендації та вказівки щодо ефективного використання хмарних технологій та онлайн-сервісів для розвитку цифрового суспільства. Щоб хмарні технології стали ключовим драйвером цифрової трансформації, необхідно впроваджувати їх з урахуванням кращих практик, безпекових заходів та стратегічного планування.

Першим кроком є розвиток державної політики та регулювання. Для реалізації необхідне формування національної стратегії використання хмарних технологій та онлайн-сервісів із чіткими принципами безпеки, збереження конфіденційності та відповідності міжнародним стандартам (наприклад, GDPR). Також доцільно забезпечити підтримку відкритих стандартів та сумісності між різними хмарними платформами для уникнення залежності від одного постачальника. Окрім цього, необхідне стимулювання бізнесу та державного сектора до переходу на хмарні рішення, надаючи пільги та гранти для малого і середнього бізнесу.

Другим кроком є покращення кібербезпеки та управління ризиками. Для цього варто розробити політику інформаційної безпеки для організацій, що використовують хмарні технології, з акцентом на резервне копіювання, шифрування даних та контроль доступу; застосувати багаторівневу автентифікації (MFA) та шифрування даних як стандарту для всіх хмарних сервісів, а також здійснювати регулярний аудит безпеки та тестування на вразливості, щоб запобігти потенційним загрозам.



Третім кроком є оптимізація використання ресурсів та зменшення витрат. Реалізується крок шляхом використання гібридної або мультихмарної моделі для оптимального розподілу навантаження та забезпечення гнучкості; оптимізації витрат за рахунок правильного вибору тарифних планів, автоматичного масштабування та використання функцій енергозбереження, а також запровадження політики "зелених" технологій для мінімізації впливу хмарних дата-центрів на довкілля.

Четвертим кроком є розвиток цифрової освіти та підготовка необхідних кадрів. Для цього необхідно включати хмарні технології до навчальних програм у закладах вищої та професійної освіти; створювати навчальні платформи та курси з хмарних технологій, здійснювати сертифікацію фахівців для підготовки компетентних ІТ-кадрів, а також підтримувати ініціативу *lifelong learning* для забезпечення актуальності знань і навичок у сфері цифрових технологій.

П'ятим кроком є використання хмарних технологій у державному секторі. Зокрема, перехід на хмарні рішення для електронного урядування, що сприятиме покращенню якості адміністративних послуг та їх доступності; розширення проєкту "Дія" за рахунок впровадження нових онлайн-сервісів на базі хмарних технологій; створення єдиного державного хмарного середовища, що сприятиме ефективному управлінню даними та ресурсами.

Шостим кроком виступає підтримка цифрових інновацій та стартапів. Він включає такі складові, як фінансування інноваційних проєктів у сфері хмарних технологій через державні та міжнародні гранти; стимулювання партнерств між ІТ-компаніями, освітніми установами та державним сектором для спільної розробки хмарних рішень; запуск програм акселерації та інкубації стартапів для підтримки розробників нових хмарних сервісів.

Сьомим кроком є підвищення довіри та популяризація хмарних технологій серед населення. Для його реалізації доцільно організовувати інформаційні кампанії про переваги та безпечне використання хмарних сервісів; забезпечити розвиток культури цифрової грамотності через інтерактивні курси, вебінари та державні ініціативи; модернізувати цифрову інфраструктуру в регіонах, щоб забезпечити рівний доступ до хмарних сервісів у містах і селах.

Отже, хмарні технології мають потенціал для значного прискорення цифрової трансформації суспільства. Однак, для їх ефективного впровадження необхідні системні зміни, які включають регулювання, підвищення безпеки, розвиток компетенцій та стимулювання інновацій. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню стійкого цифрового середовища, що відповідає викликам сучасного світу.

Висновки. Проаналізовані сучасні тенденції цифрової трансформації демонструють активне використання хмарних технологій у всьому світі, зокрема в Україні, де вони стають основою для розвитку електронних послуг,



дистанційного навчання та цифрової економіки. Водночас, впровадження цих технологій супроводжується певними ризиками, серед яких головними є кібербезпека, правові виклики, технічні збої та залежність від постачальників послуг.

З метою ефективного використання хмарних технологій необхідно дотримуватися стратегічного підходу, що включає вдосконалення державної політики, посилення заходів безпеки, розвиток цифрової освіти та стимулювання інновацій у сфері хмарних обчислень. Крім того, важливо підвищувати рівень цифрової грамотності серед населення, щоб забезпечити безпечне та відповідальне використання цих технологій.

Таким чином, хмарні технології мають значний потенціал для подальшого розвитку цифрового суспільства. Їхнє раціональне впровадження та ефективне використання сприятимуть сталому розвитку економіки, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та модернізації державного управління, що в результаті призведе до формування технологічно розвинутого інформаційного суспільства.

Література:

1. Глущенко Б.І. Перспективи розвитку та використання хмарних технологій державного сектору: кращі практики зарубіжного досвіду. Інформація і право. 2021. №2(37). С.39-45.
2. Івахненко О. М. Цифрова трансформація бізнесу // Маркетинг у цифровому середовищі : підручник / за заг. ред. Н. Є. Летуновської, Л. М. Хоменко. Суми: Сумський державний університет, 2021. С.85-93.
3. Кужда Т.І., Луциків І.В. Дослідження ролі та оцінювання перспектив розвитку хмарних сервісів у сфері публічного управління. "Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації" : монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 592 с. С. 373-386. (Стаття у колективній монографії).
4. Семененко, Ю. (2024). Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 211-218.
5. Трофименко О.Г. Хмарні технології в сучасній освіті. Кібербезпека в сучасному світі: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 листоп., 2021 р.); за ред. О.В. Дикого; уклад.: С.А. Горбаченко, Н.І. Логінова. Одеса: Видав. дім «Гельветика», 2021. С. 576–580.
6. Щедріна О. І. Цифрова трансформація через хмарні обчислення / Щедріна О. І. // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; голов. ред. О. Є. Камінський. – Київ : КНЕУ, 2022. – Вип. 102. – С. 171–183.

References:

1. Hlushchenko, B.I. (2021). Perspektyvy rozvytku ta vykorystannia khmarnykh tekhnolohii derzhavnoho sektoru: krashchi praktyky zarubizhnoho dosvidu [Prospects for the Development and Use of Cloud Technologies in the Public Sector: Best Practices from International Experience]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 2(37), 39-45 [in Ukrainian].
2. Ivakhnenko, O. M. (2021). Tsyfrova transformatsiia biznesu [Digital Transformation of Business]. *Marketynh u tsyfrovomu seredovyshchi – Marketing in the Digital Environment*, (pp. 85-93). Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].





3. Kuzhda T.I. & Lutsykyv I.V. (2024). Doslidzhennia roli ta otsiniuvannia perspektyv rozvytku khmarnykh servisiv u sferi publichnogo upravlinnia [Research on the Role and Assessment of Development Prospects of Cloud Services in the Field of Public Administration]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii – Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation*, (pp. 373-386). Ternopil: Sole Proprietor Palyanytsia, V.A. [in Ukrainian].

4. Semenenko, Yu. (2024). Khmarni tekhnolohii yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti kompanii [Cloud Technologies as a Factor in Increasing Company Efficiency]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 334(5), 211-218 [in Ukrainian].

5. Trofymenko, O.H. (2021). Khmarni tekhnolohii v suchasnii osviti [Cloud Technologies in Modern Education]. Proceedings from MIIM '21: *Khmarni tekhnolohii v suchasnii osviti – III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Cybersecurity in the Modern World"*. (pp. 576–580). Odesa: Helvetyka [in Ukrainian].

6. Shchedrina, O. I. (2022). Tsyfrova transformatsiia cherez khmarni obchyslennia [Digital Transformation through Cloud Computing]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi – Modeling and Information Systems in Economics* (Vols. 102), (pp. 171–183). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].



УДК 37.016:378

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1322-1334](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1322-1334)

Михайленко Ірина Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри вищої математики, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, тел.: (097) 138-96-67, <https://orcid.org/0000-0002-5961-3616>

Нестеренко Володимир Олексійович старший викладач кафедри вищої математики, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, тел.: (097) 678-41-12, <https://orcid.org/0000-0003-4658-1659>

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗВО ЯК ЧИННИК ЯКІСНОЇ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. У статті розглянуто нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності у закладах вищої освіти України, а саме, статті різних законів України, Етичний кодекс ученого України та інші. Проаналізовано наукові праці, кращих європейських та вітчизняних практик реалізації політик і процедур щодо дотримання принципів доброчесності, зокрема, при організації освітнього процесу, а також при проведенні наукових досліджень здобувачами. Акцентується увага на необхідності формування культури академічної доброчесності в університетському середовищі. З'ясовано, що університети здатні відіграти вирішальну роль у створенні нових етичних стандартів, єдиних для викладачів і студентів причому ці правила мають бути такими, щоб їх дотримання було корисно всім. Досягнення високих моральних стандартів залежить від того, наскільки ми всі будемо їм слідувати.

У статті академічна доброчесність розглядається як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень. Дотримання академічної доброчесності є не тільки важливим фактором забезпечення якості вищої освіти, а ще й тим важливим критерієм, який визначає, які моральні і етичні принципи будуть сформовані у здобувачів вищої освіти за роки їхнього навчання у ЗВО.

Для того щоб викоринити проблему академічної недоброчесності, необхідно діяти комплексно. Тому, було розглянуто складники академічної доброчесності, такі, як справедливість, довіра, повага, відповідальність, чесність, а також заходи попередження академічного плагіату в закладах вищої освіти



України та особливості підходу навчальних закладів європейських країн до запровадження інституційних механізмів боротьби з академічною нечесністю. Зазначено, що академічна доброчесність передбачає не тільки академічну свободу, але й відповідальність за кожне висловлене судження, оцінку, будь-який здійснений людиною вчинок, і розуміння, що у разі недотримання принципів академічної доброчесності людина може бути притягнутою до певних санкцій. Визначено, що складники академічної доброчесності є водночас і загальнолюдськими цінностями, і запорукою успішного розвитку держави.

Ключові слова: академічна доброчесність, вища освіта, технічний університет, освітній процес, здобувачі вищої освіти.

Mykhailenko Iryna Volodymyrivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Higher Mathematics, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, tel.: (097) 138-96-67, <https://orcid.org/0000-0002-5961-3616>

Nesterenko Volodymyr Oleksiivych Senior Lecturer of the Department of Higher Mathematics, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, tel.: (097) 678-41-12, <https://orcid.org/0000-0003-4658-1659>

ACADEMIC INTEGRITY IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF VOCATIONAL SCHOOL AS A FACTOR OF QUALITY TRAINING OF APPLICANTS: OVERVIEW OF MODERN PROBLEMS OF IMPLEMENTATION

Abstract. The article examines the regulatory and legal support for the implementation of the principles of academic integrity in higher education institutions of Ukraine, namely, articles of various laws of Ukraine, the Code of Ethics of a Scientist of Ukraine, and others. Scientific works, best European and domestic practices of implementing policies and procedures regarding compliance with the principles of integrity, in particular, when organizing the educational process, as well as when conducting scientific research by applicants, were analyzed. Attention is focused on the need to form a culture of academic integrity in the university environment. It has been found that universities can play a crucial role in creating new ethical standards that are common to both teachers and students, and these rules should be such that their observance is beneficial to everyone. The achievement of high moral standards depends on how much we all follow them.

The article considers academic integrity as a set of ethical principles and legally defined rules that should be guided by participants in the educational process during learning, teaching, and conducting scientific activities in order to ensure trust in learning outcomes and scientific achievements. Adherence to academic integrity



is not only an important factor in ensuring the quality of higher education, but also an important criterion that determines what moral and ethical principles will be formed in higher education students during their years of study at a higher education institution.

In order to eradicate the problem of academic dishonesty, it is necessary to act comprehensively. Therefore, the components of academic integrity, such as fairness, trust, respect, responsibility, honesty, as well as measures to prevent academic plagiarism in higher education institutions of Ukraine and the peculiarities of the approach of educational institutions of European countries to the introduction of institutional mechanisms to combat academic dishonesty, were considered. It is noted that academic integrity implies not only academic freedom, but also responsibility for every judgment expressed, assessment, any act committed by a person, and the understanding that in case of failure to comply with the principles of academic integrity, a person may be subject to certain sanctions. It has been determined that the components of academic integrity are both universal human values and a guarantee of the successful development of the state.

Keywords: academic integrity, higher education, technical university, educational process, higher education students.

Постановка проблеми. Забезпечення та дотримання академічної доброчесності є одним із ключових напрямів роботи сучасної науково-освітньої спільноти, а також одним із найважливіших і найактуальніших завдань, що постають перед закладами вищої освіти України та інших країн. Питання створення доброчесного університетського середовища залишається нагальним для сучасної системи вищої освіти. Це підтверджується зростаючою роллю академічної доброчесності в управлінні освітніми установами.

У процесі модернізації вітчизняної вищої освіти акцентування уваги на необхідності формування культури академічної доброчесності в університетському середовищі стало однією з ключових тенденцій, про що свідчать положення Закону України «Про вищу освіту», Закону України «Про освіту», Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність» та інших документів.

У статті 42 Закону України «Про освіту» дано визначення самому поняттю «академічна доброчесність», яке розглянуто як «сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень». У зазначеній статті Закону також визначено:

- умови дотримання академічної доброчесності педагогічними, науково-педагогічними та науковими працівниками та здобувачами освіти;
- види порушень академічної доброчесності (академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво);



– академічну відповідальність педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників закладів освіти, здобувачів освіти за порушення академічної доброчесності [1].

Статтею 32 «Принципи діяльності, основні права та обов'язки закладу вищої освіти» Закону України «Про вищу освіту» передбачено, що заклади вищої освіти зобов'язані «вживати заходів, у тому числі шляхом запровадження відповідних новітніх технологій, щодо запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових роботах наукових, науково-педагогічних, педагогічних, інших працівників і здобувачів вищої освіти та притягнення їх до дисциплінарної відповідальності» [2].

Дотримання засад доброчесної конкуренції, повага і дотримання авторських та суміжних прав, а також принципів наукової етики визначено серед основних принципів та засад діяльності Національного фонду досліджень України (стаття 50 Закону України «Про наукову та науково-технічну діяльність») [3].

З метою утвердження в науковому співтоваристві етичних принципів та свідомого їх дотримання науковцями та викладачами у своїй роботі, Загальними зборами Національної академії наук України було прийнято Етичний кодекс ученого України (2009 р.). Основним завданням зазначеного документу визначено «надання пріоритету моральним вимірам науки та громадській відповідальності співтовариства вчених і кожного вченого зокрема». У документі зазначено, що «учений має забезпечувати бездоганну чесність та прозорість на всіх стадіях наукового дослідження і вважати неприпустимим прояви шахрайства, зокрема фабрикування та фальшування даних, піратства та плагіату. ... Учений служить лише об'єктивній істині» [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення орієнтирів для формування культури академічної доброчесності в університетах України зумовлює аналіз наукових праць, кращих європейських та вітчизняних практик реалізації політик і процедур щодо дотримання принципів доброчесності, зокрема, при організації освітнього процесу, а також при проведенні наукових досліджень здобувачами.

Мета статті – огляд сучасних проблем впровадження основ академічної доброчесності та сучасних підходів до подолання порушень принципів академічної доброчесності в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Реформування національної системи освіти є важливим і водночас складним завданням, адже сучасне суспільство та держава потребують нових підходів і стандартів, які відповідають актуальним викликам сьогодення та враховують міжнародний досвід у галузі освіти. Система запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої та післядипломної освіти має включати заходи, спрямовані на забезпечення довіри до результатів навчання та наукових здобутків. Це передбачає формування взаємоповаги серед учасників освітнього процесу,



включення до навчальних програм дисциплін, які розвивають компетентності з академічної доброчесності, використання спеціалізованих програм для виявлення плагіату, створення умов для запобігання порушенням академічних принципів та притягнення до відповідальності за їх недотримання.

До речі, комп'ютерні системи (такі як система «Антиплагіат») здатні лише визначити текст, скопійований із інших джерел, та надають інформацію про ознаки плагіату. Така система дає інформацію про можливі «проблемні» місця в тексті, зокрема цитати, оформлені належним або неналежним чином (класика неналежного оформлення цитат – це коли посилання на першоджерела наявні, але текст поданий без лапок). Скопійований текст може не бути основною змістовною частиною роботи, тоді не варто робити висновки про плагіат поданих у цій роботі основних наукових результатів. Отже, застосування технологій запобігання та виявлення академічного плагіату сьогодні є досить корисним. Результати перевірки ними дійсно несуть корисну інформацію, однак керуватись лише такими результатами, вочевидь, не можна. Алгоритму абсолютного доведення відсутності плагіату на сьогодні не винайдено. Серед результатів навчання здобувача вищої освіти із академічної доброчесності, на нашу думку, доречно виділити такі, як здатність діяти у професійних і навчальних ситуаціях із позицій академічної доброчесності та професійної етики, самостійно виконувати навчальні завдання, коректно посилаючись на джерела інформації у разі запозичення ідей, тверджень, відомостей, усвідомлювати значущість норм академічної доброчесності, оцінювати приклади людської поведінки відповідно до них, давати моральну оцінку власним вчинкам, співвідносити їх із моральними та професійними нормами тощо. Академічний плагіат є лише одним із видів порушень академічної доброчесності, а заклад вищої освіти повинен забезпечити дотримання академічної доброчесності усіма учасниками освітнього процесу. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності у закладах вищої освіти складається із законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», нормативних актів Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, яким вони підпорядковуються, внутрішніх нормативних документів (кодекси честі, процедури прийняття рішень з питань ймовірних порушень академічної доброчесності тощо).

Заходами попередження академічного плагіату в закладах вищої освіти України можуть бути:

- розробка відповідних інструкцій стосовно правил цитування, оформлення наукових (творчих) робіт, списків бібліографічних джерел, посилань на використані матеріали та ознайомлення з ними учасників освітнього процесу;
- ознайомлення здобувачів усіх ступенів вищої освіти з науковою етикою та проблемами, що можуть виникнути у ході наукового дослідження;



- навчання здобувачів грамотному викладу своїх думок, використання думок інших авторів, а також вмінню цікаво передавати матеріал (наукова робота має бути оригінальною та повинна повністю розкривати тему відповідно до плану);

- забезпечення таких компонент освітніх програм, як курсові проекти/роботи, кваліфікаційні роботи тощо, такою кількістю тематик з вузькою і актуальною специфікою, щоб була можливість уникнути плагіатських робіт;

- запровадження поетапного звітування про хід виконання роботи, адже однією із причин академічного плагіату є неправильно організований час на виконання завдання [1].

Дотримання академічної доброчесності є не тільки важливим фактором забезпечення якості вищої освіти, а ще й тим важливим критерієм, який визначає, які моральні і етичні принципи будуть сформовані у здобувачів вищої освіти за роки їхнього навчання у ЗВО. Тому, що саме такі складники академічної доброчесності, як справедливість, довіра, повага, відповідальність, чесність є водночас і загальнолюдськими цінностями, і запорукою успішного розвитку держави.

Роль університету у вихованні поваги до закону і віри у власні можливості є визначальною. Саме тут зростає нове покоління національної еліти, яка через декілька років буде приймати основні рішення. Саме від неї буде залежати те, які відносини будуть складатися в економіці, бізнесі та соціальній сфері. Якщо ми маємо за мету створити правове суспільство на зразок європейських та північноамериканських країн — наші молоді фахівці повинні оволодіти не тільки професійними компетенціями, але й суворо дотримуватися законів, що існують [5].

Досвід академічної нечесності, який часто отримують студенти в наших університетах, — це початковий тренінг на подальше порушення законів. Система освіти є одним з найбільш важливих чинників зміни свідомості сучасної української людини. З огляду на це, від світоглядного змісту та якості освіти залежить те, яким чином, на яких цінностях, принципах, ідеях будуть формуватися суспільні відносини. Серйозні проблеми з етикою, ціннісними настановами, культурою мислення і поведінки, що проявляються на усіх рівнях суспільного життя є підставою для зростання уваги та усвідомлення необхідності практичних дій в сфері утвердження академічної чесності в системі освіти України. Чесність не може вижити в атмосфері, в якій нечесність не тільки толерується, але й вітається. Навіть найкращі, інтелектуально незалежні студенти можуть бути дезорієнтовані і страждати в деморалізованому оточенні, коли вони бачать, що успіху в навчанні та дослідженні легше досягти шляхом обману, ніж чесною працею. Відданість академічній чесності має принципово важливе значення для будь-якого відкритого і демократичного суспільства. Вона вимагає, щоб студент, викладач, дослідник почували себе абсолютно вільними від руйнівного впливу академічної корупції та



консерватизму. Тільки у такій атмосфері відкритого і чесного висловлення своїх думок можна досягти реального інтелектуального і матеріального прогресу. Проте, академічна доброчесність передбачає не тільки академічну свободу, але й відповідальність за кожне висловлене судження, оцінку, будь-який здійснений людиною вчинок. Вона забезпечує отримання якісних знань і пропонує свого роду модель мікро-суспільства відкритого типу, здатну суттєво впливати на макро-світ. Увага до цих питань зумовлена також усвідомленням низької довіри до українських інститутів освіти та скепсису щодо їхньої якості на міжнародному рівні. Такий стан справ породжений широкою практикою корупційних стосунків в академічному середовищі та знеціненням питомої ваги суверенності університету. Реально протистояти йому можна лише тоді, коли в цей процес послідовно, крок за кроком буде включатися все більше людей, які зрозуміють, що це під силу кожній людині; потрібно лише це усвідомити та мобілізувати власні морально-вольові якості.

Сучасна модернізація української освіти вимагає глибокого переосмислення ролі та значення навчального закладу. Ефективність діяльності академічної спільноти можлива лише за умови опори на спільні цінності, які об'єднують різних людей в єдину команду та надають зміст їхній спільній роботі.

Академічна чесність в цій ситуації суттєво впливає на формування спільних підходів до організації праці, визначення посадових компетенцій та довіри, процедур прийняття рішень, сприйняття та розв'язання конфліктів тощо. Університет, артикулюючи через своїх вихованців етичні та раціональні критерії, покликаний вносити розумність та моральність у людське життя.

Поширення академічної нечесності у вітчизняних закладах вищої освіти значною мірою зумовлене відсутністю загальноприйнятих стандартів академічної поведінки в студентському середовищі, а також нечітко окресленими межами неприйнятних дій. Крім того, студентам досі не надано реальної можливості вибору курсів і викладачів, що, відповідно, не сприяє формуванню відповідальності за власні рішення. У таких умовах поширюються практики мінімального залучення до навчального процесу, низької відвідуваності занять, систематичного списування та несанкціонованої взаємодопомоги між студентами під час занять та іспитів.

Ці тенденції сприяють закріпленню негативних поведінкових моделей не лише серед студентів, а й серед викладачів. У контексті розвитку університетської автономії та цивілізованого освітнього ринку дотримання академічної доброчесності могло б стати вагомою конкурентною перевагою навчального закладу, формуючи його репутацію як відповідального учасника освітнього процесу та важливого партнера для фінансових донорів і грантодавців. Водночас високий рівень відкритості та прозорості, зокрема оприлюднення критичних або негативних оцінок, може нести ризики, завдаючи шкоди іміджу та діловій репутації навчального закладу.



Особливістю підходу навчальних закладів демократичних країн Заходу при запровадженні інституційних механізмів боротьби з академічною нечесністю є постановка основного акценту не на покаранні чи дисциплінарних заходах, а на інформаційно-просвітницькій, роз'яснювальній роботі.

Головним є прагнення до формування вміння чесно та відповідально працювати з інформацією, культивування у молодій людини поваги до інтелектуальної власності та авторських прав. Подолання академічної нечесності перш за все потребує звернення до гідності людини, до її самоповаги та поваги до інших. Досвід переконує, чим вищий рівень взаємоповаги, чесності та довіри у спільноті, тим краще вона здатна вирішити свої завдання. Поступово все більше людей, які діють в сфері освіти переконуються, що позитивні зрушення в країні слід починати з себе, з власного робочого місця і ставлення до виконання своїх обов'язків. Говорячи про академічну чесність слід підкреслити, що у всьому цивілізованому академічному світі давно вже прийшли до висновку: професійний розвиток неможливий без загальносвітоглядного, який формує не просто фахівця, а соціально активного і відповідального громадянина, лідера, який здатен змінювати світ на краще. Саме цей процес не може стати реальністю без академічної доброчесності.

Різного характеру відхилення від стандартів академічної поведінки присутні в університетській практиці всього світу.

Так, за даними соціологічних опитувань, проведених Центром Академічної Чесності США, близько 75% студентів вищих навчальних закладів зізналися в тому, що списували бодай один раз впродовж навчання, більше того, понад 80% опитаних визнали списування звичайним явищем і не вважають його серйозним порушенням. В ситуації масової девіантної поведінки запровадження нових стандартів потребує принципово іншого підходу. Практика покарань не виправдовує себе, оскільки носить характер лише зовнішнього впливу на студента, в той час як необхідно сформувати саме внутрішню мотивацію молоді людини повсякчас дотримуватися принципів академічної чесності [6].

Актуальним і прогресивним у цьому плані є підхід, запропонований багатьма американськими університетами, котрі вбачають ефективний шлях утвердження академічної доброчесності саме у формуванні фундаментальних цінностей і вкорінення їх у поведінку молоді людини. Такий підхід забезпечує реалізацію сформованих установок, цінностей, моделей поведінки здобувача вищої освіти і після завершення навчального закладу.

Вища школа – це своєрідна модель суспільства. Тому процес впровадження ідей і постулатів академічної чесності є поступовим, складним і довготривалим, тож повинен постійно вдосконалюватися, оскільки досягнення освітніх, виховних, навчальних та науково-пошукових цілей можливе лише за умови дотримання етичних стандартів. В кінцевому випадку це



приведе до позитивних системних перетворень в житті суспільства, починаючи з конкретних змін у житті кожного вищого навчального закладу. Проникнення принципів академічної чесності в освітні заклади слугує передумовою розбудови активної громадянської культури в суспільстві в цілому. Саме практичний аспект виховання здатності приймати правильні, з точки зору етики, рішення закладає основу нових принципів поведінки, прищеплює принципово нову систему цінностей, яка матиме визначальний вплив на формування суспільної і громадянської позиції.

Чесність кожної людини постійно проходить випробування в процесі навчання. У кожній ситуації студент стикається з вибором: самостійно опанувати знання та докладати зусиль або ж обрати легший шлях, використовуючи чужу працю. Це може виражатися у списуванні домашніх завдань, привласненні результатів чужих досліджень без належного посилання на джерело чи інших проявах академічної нечесності.

Особистісна чесність – це якість не вроджена, а набута, її слід розвивати і практикувати щодня. Пошук нових знань уже сам по собі передбачає чесність в академічному середовищі. Тому постійне заохочення до етичної поведінки під час аудиторної роботи, в лабораторіях, бібліотеках і навіть на спортивних майданчиках закладає фундамент для довготривалої академічної доброчесності. Студент повинен бути вмотивованим обирати складніший, але чесний шлях опрацювання інформації і пошуку нових знань, оскільки «академічна свобода процвітає тільки у середовищі дотримання принципів інтелектуальної чесності з усіма її правами і обов'язками» [7].

Чесність є необхідною умовою довіри, яка становить фундаментальну цінність наукових досліджень. Проведення наукової роботи неможливе без впевненості в достовірності результатів інших дослідників та можливості опиратися на їхні досягнення. Отже, чесність і довіра – це ключові принципи, які забезпечують саму можливість науково-дослідного процесу, адже без їх дотримання він втрачає сенс.

Важливим етапом впровадження принципів академічної чесності є виховання справедливості – ще однієї цінності, без якої неможливо уявити здорове освітнє середовище. Якщо чесність і довіра є ключовими принципами наукової діяльності, то справедливість відіграє визначальну роль у навчальному процесі. Вона забезпечує ефективність взаємодії між студентами та викладачами, а також між студентами й адміністрацією навчального закладу. Як слушно зауважив Елеонора Рузвельт: «Справедливість не може бути однобокою, вона стосується обох сторін» [8, с.20]. Справедливість повинна бути базовим принципом для оцінювання знань студентів. Її дотримання допомагає створити атмосферу довіри та взаємної поваги у взаємовідносинах між ними та викладачем.

Справедливість проявляється у чітко визначених вимогах, раціональності та прозорості навчального процесу. Вона включає виховання поваги до



інших, надання кожному студентові можливості формувати власну точку зору на складні питання, обґрунтовувати її та відстоювати. Саме ці принципи становлять основу ефективного й продуктивного навчального партнерства.

Цей принцип є основоположним і в науково-дослідній роботі, де передбачається готовність науковця "... визнавати і віддавати належне працям інших науковців, оскільки вони уможливають його власну працю". Таким чином виховання і вкорінення принципу поваги до інших у поведінці молодої людини стане основою її міжособистісних взаємин як на побутовому рівні, так і на рівні академічному — у роботі з інформацією та здобутками інших дослідників.

Всі вищеописані фундаментальні цінності взаємопов'язані і взаємозалежні. Їх поширення сприяє розвитку високих стандартів академічної доброчесності на особистісному, інституційному та культурному рівнях, що позитивно впливає на якісну підготовку майбутніх фахівців в сучасних ЗВО. Процес виховання повинен бути безперервним і постійно вдосконалюватися з огляду на появу нових технологій навчання і можливостей мотивувати учасників процесу приймати етичні рішення. Однак можливість приймати рішення обов'язково передбачає необхідність брати на себе відповідальність за наслідки цих рішень, тому виховання у здобувачів відповідальності за сказане ними, за обраний спосіб виконання завдання, за будь-яке прийняте ними рішення повинно бути невід'ємною частиною освітнього процесу. Відповідальність, передусім, передбачає активність і прагнення до змін.

У сучасному суспільстві молодь вирізняється ентузіазмом, волею та здатністю кидати виклик усталеним нормам. Народжені у вільній країні, молоді люди не сприймають обмежень і прагнуть покращення якості життя. Завдання педагога — спрямувати цю життєствердну енергію в конструктивне русло, допомагаючи студентам розвиватися, самореалізовуватися та вдосконалювати свої здібності. За словами відомої письменниці Анні Безант, між фразами «Хтось повинен це зробити, але чому саме я?» і «Хтось повинен це зробити, чому не я?» — пролягає століття морального розвитку. Сучасна українська молодь керується принципом «Хто, як не ми?», що надихає її боротися за краще майбутнє для себе та наступних поколінь.

За умови усвідомлення відповідальності перед сім'єю і суспільством, молоді люди можуть, працюючи разом, подолати безвихідь та надихнути інших діяти. На шляху утвердження нової академічної етики почуття відповідальності відіграє важливу роль, оскільки передбачає, серед іншого, здатність протистояти тиску попереднього негативного досвіду і вміння бути прикладом для інших. Крім того, будь-яка науково-дослідна робота передбачає відповідальний підхід до отримання даних і підтвердження їх валідності: «якщо ми беремо на себе відповідальність за виконану роботу, ми надаємо їй достовірності. А без достовірності немає змісту виконувати цю роботу» [9].



Для розвитку й укорінення академічної чесності недостатньо просто вірити в фундаментальні цінності. Представники тих навчальних закладів, які вже мають досвід активних дій в цьому напрямі, переконані, що «переведення цінностей зі слів у дії вимагає самовіддачі, рішучості і сміливості» вистояти супроти тиску тих, хто не готовий зустріти зміни в системі освіти. Справедливо кажуть, що сміливість — це не відсутність страху, а здатність діяти згідно своїх переконань, незважаючи на страх. Навчальні заклади, що проявляють сміливість впроваджувати прогресивні зміни, піднімаються на вищі позиції в рейтингах, поліпшують стандарти навчання. Вища освіта тільки виграє у разі впровадження і дотримання стандартів академічної чесності, котрі забезпечують активне повноцінне академічне життя, сприяють науковому розвитку і прогресу, готують студентів до відповідального громадянського життя [10].

Однак, найпершою передумовою вдалих реформ виступає єдність і стабільність у їх проведенні. Досягнення високих моральних стандартів залежить від того, наскільки ми всі будемо їм слідувати. За цієї умови, етос виступає основою тканини нашого професійного та соціального життя. Очевидною потребою стає введення проблематики утвердження академічної доброчесності в коло напрямів державної освітньої політики. Освітні установи мають особливу відповідальність, оскільки вони часто є одним з останніх шансів суспільства для подолання моральної кризи. Якщо звички порядності не будуть прищеплені студентам перш, ніж вони залишать навчальні заклади, малоймовірно, що ці звички будуть розвинуті у них пізніше. Університети здатні відіграти вирішальну роль у створенні нових етичних стандартів, єдиних для викладачів і студентів. Ці правила мають бути такими, щоб їх дотримання було корисно всім. Потрібно не тільки декларувати етичні цінності університету, але й розробити механізм їхнього захисту. Кожен з учасників — адміністратор, викладач, студент повинні мати як обов'язки, так і визначені права для захисту власних поглядів та вчинків. Таким чином, в університеті буде створена модель стосунків, яка ґрунтується на принципах академічної доброчесності. Публічне утвердження академічної доброчесності має стати прикладом позитивної зміни суспільної свідомості та важливим кроком системного запровадження нового етосу навчальної та науково-дослідної діяльності в освітніх закладах України.

Висновки. Підсумовуючи все вище викладене, варто зробити наступні висновки. Академічна доброчесність є сукупністю принципів та норм етики, які повинні застосовувати здобувачі освіти в процесі навчання. Вивчення та усвідомлення потенційних внутрішніх та зовнішніх чинників, які зумовлюють академічну нечесність, розуміння природи їх походження надасть можливість розробити та імплементувати ефективну політику забезпечення академічної доброчесності як чинника якісної підготовки здобувачів вищої освіти. Для того щоб викоринити проблему академічної недоброчесності, необхідно діяти



комплексно. Крім програмного забезпечення з виявлення плагіату в закладах освіти потрібно сформулювати загальні принципи і правила поведінки всіх учасників навчального процесу. Здобувачі повинні усвідомлювати наслідки своїх рішень, адже недоброчесні дії деяких здобувачів, послаблюють репутацію ЗВО. В цьому і полягає академічна відповідальність – здатність бути свідомим своїх академічних дій чи бездіяльності, а також у разі недотримання принципів академічної доброчесності бути притягнутим до певних санкцій. Зарубіжний досвід є досить різноманітним і, як свідчить практика, українські виші переймають його в своїй діяльності, а також пропонують власні шляхи впровадження. Так, створюються Кодекси честі, Декларації про академічну доброчесність та інші документи, які регулюють дану сферу. Крім того, важливим здобутком є Проект Сприяння академічній доброчесності, який покликаний не тільки поглибити розуміння академічної доброчесності у здобувачів і викладачів, але і змінити суспільні цінності. Академічна доброчесність стосується не лише якості освіти – вона безпосередньо впливає на те, яку молодь виховує система вищої освіти в країні, які цінності закладаються під час навчання в університеті та яким є «секрет успіху» в суспільстві.

Література:

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
4. Етичний кодекс ученого України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002550-09>.
5. Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти : Лист МОН України від 23.10.2018 № 1/9-650 // Освіта.UA : сайт. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/62228/.
6. Добročесність і культура. URL: <https://americancouncils.org.ua/dobrochesnist-ta-kultura-ctrl-c-ctrl-v/>
7. Академічна чесність як чинник актуалізації гідності особистості. URL: https://epidruchniki.com/content/749_akademichna_chesnist_yak_chinnik_aktyalizacii_gidnosti_osobistosti.html.
8. Академічна доброчесність: виклики сучасності: збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 27.06.2022 – 05.08.2022) / уклад. Ю. Главчева; Польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної та Наукової Співпраці»; Духовна Академія Університету Кардинала Стефана Вишинського; Фундація ADD. Варшава, 2022. 288 с.
9. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний фонд дослідження освітньої політики» ; за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. Є. Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 234 с. URL: https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2019/09/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf.



10. Шкіцька І.Ю. Основи академічної доброчесності. Практикум: навч.-метод. для студ. вищих навч. закл. / І.Ю. Шкіцька. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 64 с.

11. Піхурець О.В. Значення комп'ютерних технологій при виявленні плагиату в наукових творах. Вісник ХНУВС–Bulletin of KhNUA. 2023. № 2(101). С. 334-350.

References:

1. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» vid 05.09.2017 № 2145-VIII [On education: Law of Ukraine dated 05.09.2017 No. 2145-VIII // Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].

2. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" dated July 1, 2014 No. 1556-VII] *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro naukovu ta naukovo-tekhnichnu diyal'nist' [Law of Ukraine "On scientific and scientific and technical activity].

4. Etychnyy kodeks uchenoho Ukrainy [Code of ethics of a scientist of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0002550-09> [in Ukrainian].

5. Shchodo rekomendatsiy z akademichnoyi dobrochesnosti dlya zakladiv vyshchoyi osvity: Lyst MON Ukrainy vid 23.10.2018 № 1/9-650 [Regarding academic integrity recommendations for institutions of higher education: Letter of the Ministry of Education and Culture of Ukraine dated October 23, 2018 No. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/62228/ [in Ukrainian].

6. Dobrochesnist' i kul'tura [Virtue and culture]. Retrieved from <https://americancouncils.org.ua/dobrochesnist-ta-kultura-ctrl-c-ctrl-v/> [in Ukrainian].

7. Akademichna chesnist' yak chynnyk aktualizatsiyi hidnosti osobystosti [Academic honesty as a factor in the actualization of personal dignity]. Retrieved from https://e-pidruchniki.com/content/749_akademichna_chesnist_yak_chinnik_aktualizatsii_gidnosti_osobystosti.html [in Ukrainian].

8. Akademichna dobrochesnist': vyklyky suchasnosti: zbirnyk naukovykh ese uchashnykiv dystantsiynoho etapu naukovooho stazhuvannya dlya osvityan (2022) [Academic integrity: modern challenges: a collection of scientific essays of participants of the remote stage of scientific internship for educators]. *Pol's'ko-ukrayins'ka fundatsiya «Instytut Mizhnarodnoyi Akademichnoyi ta Naukovoyi Spivpratsi»*; *Dukhovna Akademiya Universytetu Kardynala Stefana Vyshyn's'koho; Fundatsiya ADD. Varshava*.

9. Akademichna chesnist' yak osnova staloho rozvytku universytetu (2016) [Academic honesty as the basis of sustainable development of the university] *Mizhnarod. blahod. Fond «Mizhnarodnyy fond doslidzhennya osvitynoyi polityky»*; za zah. red. T. V. Finikova, A. YE. Artyukhova. Kyiv : Takson, / Retrieved from https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2019/09/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf [in Ukrainian].

10. Shkits'ka I. (2018) Osnovy akademichnoyi dobrochesnosti. Praktykum: navch.-metod. dlya stud. vyshchyykh navch. zakl. [Basics of academic integrity. Workshop: educational method. for students higher education closing]. Ternopil' [in Ukrainian].

11. Pikhurets' O. (2023) Znachennya kompyuternykh tekhnolohiy pry vyyavlenni plahiatu v naukovykh tvorakh [The importance of computer technologies in detecting plagiarism in scientific works]. *Bulletin of KhNUA*. № 2(101). 334-350 [in Ukrainian].



УДК 378.035.330.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1335-1346](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1335-1346)

Мірошніченко Валентина Іванівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-3931-0888>

МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ З ЕКОНОМІКИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню методики підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності.

Автор трактує інформаційно-комунікаційні технології як це сукупність методів, процесів і технічних засобів, які забезпечують збирання, зберігання, обробку, передавання та використання інформації. Звертається увага на їх широке застосування в освіті, науці, бізнесі, медицині, у сфері економіки.

Наголошується на необхідності глибокого розуміння бакалаврами з економіки економічних законів та принципів та вміння застосовувати це розуміння для аналізу економічних явищ і процесів, критично мислити, формувати висновки на основі економічної інформації.

Методика розглядається як інтегральне поняття, що охоплює систему методів, а також сукупність способів і прийомів, спрямованих на ефективну організацію освітнього процесу студентів – майбутніх бакалаврів з економіки. Вона передбачає науково обґрунтоване поєднання дидактичних засобів, що забезпечують оптимальне засвоєння знань, формування навичок і компетентностей бакалаврів з економіки.

Автором пропонується методика підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, структура якої містить цільовий, змістовий та аналітичний компоненти. Цільовий компонент відображає стратегічну мету підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, а також передбачає ідентифікацію наявних проблем, що можуть ускладнювати цей процес. Змістовий компонент має нормативний характер, оскільки його структура визначена освітніми програмами та реалізується в межах навчальної дисципліни «Інформаційні технології в освіті». Аналітичний компонент є завершальним етапом підготовки майбутніх бакалаврів з економіки й передбачає оцінку ефективності впровадження педагогічних умов у навчальний процес експериментальної групи.



До найбільш дієвих методів, які доцільно використовувати під час упровадження методики підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, автор відносить такі: проєктний метод, кейс-метод, ігровий метод, інтерактивні лекції та майстер класи, онлайн-курси, вебінари, практико орієнтоване навчання.

Ключові слова: майбутні бакалаври з економіки, методика, підготовка майбутніх бакалаврів, використання інформаційно-комунікаційних технологій, професійна діяльність, професійна підготовка, освітній процес.

Miroshnichenko Valentyna Ivanivna Doctor of Pedagogy, Professor, Professor of the Pedagogy Department, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-3931-0888>

METHODOLOGY OF TRAINING FUTURE BACHELOR OF ECONOMICS FOR THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PROFESSIONAL ACTIVITIES

Abstract. The article is devoted to the justification of the methodology for training future bachelors in economics to use information and communication technologies in professional activities.

The author interprets information and communication technologies as a set of methods, processes and technical means that ensure the collection, storage, processing, transmission and use of information. Attention is drawn to their wide application in education, science, business, medicine, and economics.

The need for bachelors in economics to have a deep understanding of economic laws and principles and the ability to apply this understanding to analyze economic phenomena and processes, think critically, and form conclusions based on economic information is emphasized.

Methodology is considered as an integral concept that encompasses a system of methods, as well as a set of methods and techniques aimed at the effective organization of the educational process of students - future bachelors in economics. It involves a scientifically based combination of didactic tools that ensure optimal assimilation of knowledge, formation of skills and competencies of bachelors in economics.

The author proposes a methodology for training future bachelors in economics to use information and communication technologies in professional activities, the structure of which includes target, content, and analytical components. The target component reflects the strategic goal of preparing future bachelors in economics for the effective use of information and communication technologies in professional activities, and also involves the identification of existing problems that may



complicate this process. The content component is normative in nature, since its structure is determined by educational programs and is implemented within the framework of the academic discipline "Information Technologies in Education". The analytical component is the final stage of training future bachelors in economics and involves assessing the effectiveness of implementing pedagogical conditions in the educational process of the experimental group.

The author includes the following as the most effective methods that should be used when implementing the methodology for training future bachelors in economics to use information and communication technologies in professional activities: project method, case method, game method, interactive lectures and master classes, online courses, webinars, and practice-oriented training.

Keywords: future bachelors in economics, methodology, training of future bachelors, use of information and communication technologies, professional activity, professional training, educational process.

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці вимагає від фахівців не лише ґрунтовних теоретичних знань, але й здатності до самонавчання та адаптації до нових викликів. Тому початковою ланкою підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до професійної діяльності є стимулювання професійного мислення, усвідомлення студентом свого майбутнього професійного призначення. Виконання бакалаврами з економіки завдань передбачає їх вміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології, оскільки сьогодні доводиться констатувати наявність фактів, коли бакалаври з економіки саме через недостатні навички використання інформаційно-комунікаційних технологій припускались помилок. Тому досконале володіння інформаційно-комунікаційними технологіями є гарантією успіху, професійним обов'язком та складовою їх професійної майстерності. Це вказує на розроблення методики підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до професійної діяльності знайшли своє відображення у працях сучасних дослідників.

У дисертаційному дослідженні М. Артюшиної здійснено ґрунтовний аналіз психолого-педагогічних засад підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності, що має важливе значення для забезпечення їхньої професійної конкурентоспроможності [1]. Теоретико-методичні аспекти системи інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів розкрито у працях Є. Іванченко [2], а проблематика професійної адаптації студентів-економістів стала предметом наукових розвідок Г. Ковальчук [3]. Дослідження Г. Дутки присвячене принципу фундаменталізації у математичній підготовці економістів, що є ключовим для формування їхніх аналітичних і прогностичних компетентностей [4].



Значний внесок у вивчення особливостей професійної підготовки майбутніх бакалаврів з економіки підприємства зробила І. Середіна. Зокрема, вона здійснила детальний аналіз стандарту вищої освіти України за спеціальністю 051 «Економіка» першого бакалаврського рівня, національної рамки кваліфікацій у контексті підготовки фахівців, а також освітньо-професійної програми підготовки. Вона також визначила основні вимоги до фахівців економічного профілю, яким надають перевагу власники та керівники виробничих підприємств, а також критерії, за якими стейкхолдери оцінюють рівень професійної підготовки випускників. Окремо розглянуто ризики суб'єктивного або формального підходу до такої оцінки [5].

Дослідженню характерних особливостей компетентностей фахівців економічного профілю присвячено роботи О.С. Воронкіна [6], А.Гафіяк та В.Мірошніченко [7]. Компетентностями, якими на думку авторів має володіти економіст, є наступні: ключові (необхідні для будь-якого кваліфікованого спеціаліста), професійні (необхідні для роботи в економічній сфері) та соціальні компетентності. Окремі науковці виокремлюють серед усіх компетентностей ІК-компетентність, як важливий елемент у підготовці кваліфікованого фахівця (В. Ю. Биков, О.В. Білоус А.Гафіяк).

Н. М. Самарук, майбутні економісти, конкурентоздатні на ринку праці, мають бути професійно компетентними за наступними шістьма ключовими напрямками: у сфері економічної діяльності (економічне мислення та системне уявлення про тенденції розвитку вітчизняної та світової економіки, володіння методами економічного аналізу, вміння працювати з економічною інформацією тощо); в інших сферах професійної діяльності (сукупність знань з суміжних фінансово-економічних наук, знання нормативно-правової бази); інформаційно-комп'ютерна компетенція (вміння працювати із спеціалізованим програмним забезпеченням, здатність ефективно використовувати інформаційні технології у професійній діяльності); комунікативна компетенція (ефективна групова взаємодія, знання основ етикету); саморегуляція особистісних якостей (упевненість у собі, самоконтроль, професійна мотивація, усвідомлення необхідності отримання освіти впродовж життя); виробничо-діяльнісна компетенція (знання та дотримання посадових інструкцій) [7].

Н. М. Самарук, майбутні економісти, конкурентоздатні на ринку праці, мають бути професійно компетентними за наступними шістьма ключовими напрямками: у сфері економічної діяльності (економічне мислення та системне уявлення про тенденції розвитку вітчизняної та світової економіки, володіння методами економічного аналізу, вміння працювати з економічною інформацією тощо); в інших сферах професійної діяльності (сукупність знань з суміжних фінансово-економічних наук, знання нормативно-правової бази); інформаційно-комп'ютерна компетенція (вміння працювати із спеціалізованим програмним забезпеченням, здатність ефективно використовувати інформаційні



технології у професійній діяльності); комунікативна компетенція (ефективна групова взаємодія, знання основ етикету); саморегуляція особистісних якостей (упевненість у собі, самоконтроль, професійна мотивація, усвідомлення необхідності отримання освіти впродовж життя); виробничо-діяльнісна компетенція (знання та дотримання посадових інструкцій) [7]

Використання ІКТ сприяє трансформації ролі студента в освітньому процесі, завдяки появі можливості активно формувати власний процес отримання знань, визначати індивідуальний напрямок руху в освітньому середовищі. Використання ІКТ (програмно-імітаційних комплексів, мультимедійних презентацій, електронних освітніх ресурсів, баз даних, електронних бібліотек тощо) сприяє формуванню комплексного сприйняття та розумінню сутності процесів і явищ, отриманню вільного доступу до інформаційних джерел у будь-який зручний момент часу; допомагає в опрацюванні значних обсягів інформації, самостійно засвоювати навчальний матеріал завдяки візуалізації процесу вирішення проблеми, швидкому пошуку інформації для вирішення навчальних задач, можливості самостійно обрати ефективний варіант їх розв'язань

Організація освітнього процесу у закладах вищої освіти з використанням інформаційно-комунікаційних технологій є актуальним напрямом досліджень, що зумовлено їх постійним удосконаленням та впровадженням новітніх цифрових засобів. Враховуючи значний розвиток ІКТ, їхнє застосування у підготовці майбутніх бакалаврів з економіки є доцільним та потребує подальшого наукового обґрунтування.

Метою статті є обґрунтування методики підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) – це сукупність методів, процесів і технічних засобів, які забезпечують збирання, зберігання, обробку, передавання та використання інформації. Вони широко застосовуються в освіті, науці, бізнесі, медицині, у сфері економіки тощо. ІКТ містять комп'ютерні технології (апаратне та програмне забезпечення для роботи з інформацією), мережеві технології (інтернет, локальні та глобальні мережі, хмарні сервіси), мультимедійні технології (інтеграція тексту, графіки, відео та звуку), мобільні технології (смартфони, планшети, мобільні додатки), системи штучного інтелекту (машинне навчання, аналіз великих даних).

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це термін, який використовують для узагальнення різноманітних технологій, завдяки яким передається інформація. Однозначне трактування інформаційно-комунікаційних технологій у науковій літературі не зустрічається. Як поширену дефініцію вживають тлумачення комунікативних технологій як «раціонально організованого комплексу дій в інформаційному просторі з цілеспрямованого вироб-



ництва і поширення інформації задля впливу на визначену аудиторію... комунікативні технології – «запланований вплив на цільові групи» [8].

Спеціальність С1 «Економіка» в оновленому за міжнародною класифікацією переліку належить до галузі знань С «Соціальні науки, журналістика та інформація». Випускники цієї спеціальності мають можливість здійснювати підприємницьку діяльність, а також обіймати посади в суб'єктах господарювання незалежно від їхньої форми власності та галузевої належності. Крім того, вони можуть працювати в органах державного управління та місцевого самоврядування, у громадських об'єднаннях, науково-дослідних установах і закладах вищої освіти.

До бакалаврів з економіки належать маркетологи. Вони здійснюють маркетинговий аналіз та працюють у відділах маркетингу виробничих компаній, де виконують моніторинг профільного ринку, зокрема аналізують ціноутворення, конкурентне середовище та споживчий попит. Їхня діяльність включає збір первинних і вторинних даних, виокремлення ключових тенденцій та формування стратегічних рекомендацій щодо розвитку ринку. Фінансові аналітики працюють у фінансових установах, банках та інвестиційних компаніях, де займаються комплексним аналізом фінансового стану підприємств, прогнозуванням динаміки вартості цінних паперів, оцінкою кредитоспроможності компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Їхні дослідження є основою для ухвалення рішень щодо інвестиційної політики та ризик-менеджменту. Бізнес-консультанти спеціалізуються на аналізі, моделюванні та оптимізації бізнесових процесів підприємств. Вони здійснюють аудит корпоративного управління, розробляють інноваційні системи менеджменту та реалізують бізнес-інжиніринг, спрямований на підвищення ефективності операційної діяльності компаній. Системні аналітики займаються автоматизацією бізнес-процесів, розробкою технічних завдань для програмного забезпечення та створенням баз даних. Їхня діяльність спрямована на впровадження інформаційних технологій у корпоративне управління, що сприяє оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню продуктивності підприємств.

Для забезпечення широкого спектру функцій професійної діяльності бакалаври з економіки мають глибоко розуміти економічні закони та принципи, застосовувати це розуміння для аналізу економічних явищ і процесів, критично мислити, формувати висновки на основі економічної інформації. Не менш важливими є вміння використання сучасних технологій збору, обробки та аналізу інформації, тобто інформаційно-комунікаційних технологій.

На думку Н. М. Самарук [9] майбутні економісти, які прагнуть бути конкурентоспроможними на сучасному ринку праці, повинні володіти професійною компетентністю за такими напрямками: економічна діяльність (формування економічного мислення та системного уявлення про закономірності й тенденції розвитку національної та глобальної економіки, оволодіння мето-



дами економічного аналізу, вміння працювати з економічною інформацією), суміжні сфери професійної діяльності (інтеграція знань із фінансово-економічних дисциплін, орієнтація в нормативно-правовій базі, що регулює економічну діяльність), інформаційно-комп'ютерна компетентність (навички роботи із спеціалізованим програмним забезпеченням, ефективно застосування інформаційних технологій у професійній діяльності), комунікативна компетентність (здатність до ефективної міжособистісної та групової взаємодії, володіння нормами ділового етикету та навичками професійної комунікації), саморегуляція особистісних якостей (формування стійкої професійної мотивації, усвідомлення необхідності безперервного навчання, розвиток навичок самоконтролю, упевненості в собі), виробничо-діяльнісна компетентність (знання та дотримання посадових інструкцій, ефективна організація професійної діяльності відповідно до стандартів та вимог ринку праці).

Використання ІКТ сприяє трансформації ролі студента в освітньому процесі, завдяки появі можливості активно формувати власний процес отримання знань, визначати індивідуальний напрямок руху в освітньому середовищі. «Використання ІКТ (програмно-імітаційних комплексів, мультимедійних презентацій, електронних освітніх ресурсів, баз даних, електронних бібліотек тощо) сприяє формуванню комплексного сприйняття та розумінню сутності процесів і явищ, отриманню вільного доступу до інформаційних джерел у будь-який зручний момент часу; допомагає в опрацюванні значних обсягів інформації, самостійно засвоювати навчальний матеріал завдяки візуалізації процесу вирішення проблеми, швидкому пошуку інформації для вирішення навчальних задач, можливості самостійно обрати ефективний варіант їх розв'язання» [10].

Цікавою є структура компетентностей економіста, запропонована Є. Іванченком, яка ґрунтується на трьох ключових складових: професіоналізмі, ключових компетентностях та соціальних компетентностях. Професіоналізм охоплює комплекс професійних знань, умінь, навичок і ціннісних орієнтацій, що є необхідними для ефективного виконання економістом своїх професійних обов'язків. Цей компонент забезпечує високий рівень фахової підготовки та здатність до прийняття обґрунтованих рішень у сфері економічної діяльності. Ключові компетентності включають систему загальних індивідуальних знань і навичок, які сприяють активній участі економіста у суспільних процесах. Серед них – здатність до комунікації, вміння навчатися протягом життя, навички роботи з інформацією, критичне мислення та адаптивність до змін. Соціальна компетентність відображає здатність до гармонійної інтеграції в суспільне середовище, що передбачає формування ефективних міжособистісних відносин, вміння співіснувати та взаємодіяти із соціальним та природним середовищем [2]. Перевагою такого підходу є те, що запропонована модель компетентностей забезпечує всебічну підготовку



економіста, сприяючи не лише його професійній ефективності, а й соціальній адаптації та активній громадянській позиції.

Фахова компетентність, згідно з трактуванням Л. Щербатюк і С. Щербатюк, являє собою інтегративну характеристику, що охоплює систему знань, умінь і навичок із фундаментальних та спеціальних дисциплін. Вона забезпечує здатність майбутнього фахівця ефективно виконувати професійні обов'язки. Окрім оперування професійними знаннями, вміннями та навичками, фахова компетентність виявляється у здатності адаптувати й застосовувати їх у між-дисциплінарних контекстах, зокрема в новітніх сферах науки і техніки [11]. Водночас, Г. Сорокіна і фахову компетентність трактує як структуровану, інтегративну характеристику особистості майбутнього фахівця, що визначає його готовність до здійснення професійної діяльності відповідно до її змісту та цільових установок. Вона відображає системність знань, навичок і особистісних якостей, забезпечуючи ефективну професійну самореалізацію в обраній сфері. [12]. Компетентності фахівця передбачають наявність технічних знань, навичок та умінь, професійного досвіду «у конкретних галузях промислового виробництва, продуктивність, соціальне і професійне спілкування та особисті навички, які гарантують належність у виконанні професійної діяльності» [13–15]. Компетентний фахівець має володіти специфічними навичками, необхідними для ефективного виконання конкретних видів роботи в певній галузі знань. На нашу думку, фахова компетентність бакалавра з економіки насамперед означає здатність застосування у професійній діяльності інформаційно-комунікаційні технології.

Методику, з огляду на результати аналізу наукової літератури [16], розглядаємо як інтегральне поняття, що охоплює систему методів, а також сукупність способів і прийомів, спрямованих на ефективну організацію освітнього процесу студентів – майбутніх бакалаврів з економіки. Вона передбачає науково обґрунтоване поєднання дидактичних засобів, що забезпечують оптимальне засвоєння знань, формування навичок і компетентностей бакалаврів з економіки.

Пропонуємо методику підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, структура якої містить цільовий, змістовий та аналітичний компоненти. Цільовий компонент відображає стратегічну мету підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, а також передбачає ідентифікацію наявних проблем, що можуть ускладнювати цей процес. Змістовий компонент має нормативний характер, оскільки його структура визначена освітніми програмами та реалізується в межах навчальної дисципліни «Інформаційні технології в освіті». Він охоплює концептуальні засади, методологічні підходи та практичні аспекти застосування цифрових технологій в економічній сфері. Аналітичний компонент є завершальним етапом підготовки майбутніх бака-



лавірів з економіки й передбачає оцінку ефективності впровадження педагогічних умов у навчальний процес експериментальної групи. Він ґрунтується на аналізі очікуваних результатів, які відображають рівень сформованості цифрових компетентностей у студентів, а також на оцінці впливу запропонованих методичних підходів на якість професійної підготовки.

Серед методів, які доцільно використовувати під час упровадження методики підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності, з урахуванням доробку Т.Личової [17], вважаємо найбільш дієвими такі:

проектний метод (студенти працюють над реальними чи наближеними до реальності економічними проектами, використовуючи сучасні ІКТ, аналізують ситуацію в економіці за допомогою Excel, Power BI або Google Data Studio);

кейс-метод (розв'язання бізнес-кейсів із застосуванням програмних засобів);

ігровий метод (використання бізнес-симуляцій та економічних ігор);

інтерактивні лекції та майстеркласи (використання онлайн-інструментів для залучення студентів);

онлайн-курси, вебінари (використання потенційних можливостей неформальної та інформальної освіти, самостійне опанування ІКТ через платформи Coursera);

практико орієнтоване навчання (інтеграція стажувань та реальних кейсів у навчальний процес).

Методика підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності є не лише ефективним дидактичним інструментом, але й забезпечує двосторонній зв'язок між студентом та педагогом. У процесі її реалізації формується також здатність до самостійної роботи, що є ключовою умовою підготовки висококваліфікованих бакалаврів з економіки. Зважаючи на швидкі темпи науково-технічного прогресу та постійне оновлення інформаційного середовища, ІКТ відіграють визначальну роль у формуванні компетентностей, необхідних для безперервного професійного розвитку.

Висновки. Отже, нами запропонована методика підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності. Її структура містить цільовий, змістовий та аналітичний компоненти. Серед методів, які доцільно використовувати під час упровадження цієї методики, вважаємо найбільш дієвими такі: проектний метод, кейс-метод, ігровий метод, інтерактивні лекції та майстер класи, онлайн-курси, вебінари, практико орієнтоване навчання. **Перспективою** подальших наукових пошуків у контексті підготовки майбутніх бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності вважаємо визначення педагогічних умов, які забезпечать ефективність цього процесу.



Література:

1. Артющина М. Психолого-педагогічні засади підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності: автореф.. д-ра пед. наук. Київ, 2011. 48 с.
2. Іванченко Є. А. Визначення та структура компетентності економіста. *Педагогічні науки*. 2008. Вип. 49. С. 240-245. URL: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_49/57.pdf. Дата звернення: 29 грудня 2024.
3. Ковальчук Г. О. Internet – навчання студентів з економічних дисциплін: можливості для професійної адаптації. *Проблеми освіти*. 2010 Вип. 63, ч. 1, с. 120–125.
4. Дутка Г. Я. Принцип фундаменталізації та його реалізація у математичній підготовці майбутніх економістів : автореф. дис. . д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2009. 40 с.
5. Середіна, І. А. (2024). Особливості професійної підготовки майбутніх бакалаврів з економіки підприємства у закладах вищої освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2024-3-02-02>
6. Воронкін О. С. Інформаційно-комунікаційні технології у вищій освіті як об'єкт психолого-педагогічних досліджень (друга половина ХХ – початок ХХІ століття). *Інформаційні технології в освіті*. 2015. № 22. С. 57–79.
7. Гафіяк А., Мірошніченко В. Підготовка фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій засобами автоматизації освітніх процесів. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2019. № 3(18). С. 81-96.
8. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2018. Вип. 3(89). https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_osoblyvosti.pdf (дата звернення : 12.02.2025)
9. Самарук Н. М. Формування професійної компетентності майбутніх економістів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, Вип. 2, 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5117/1/Vnadsps_2011_2_12%20%281%29.pdf. (дата звернення: 16.02.2025).
10. Манн Р.В. Деякі аспекти застосування інформаційно-комунікаційних технологій у підготовці майбутніх економістів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2018, Том 64, №2. С. 170–184. DOI:10.33407/itlt.v64i2.1933
11. Щербатюк Л. Б., Щербатюк С. М. Професійна компетентність майбутніх інженерів-механіків – складна динамічна система. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. 2009. № 165. С. 45–49.
12. Сорокіна Г. Структура компетентності фахівця як наукова проблема. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2011. № 4(2). С. 207–213.
13. Kucher A., Mendruk Y., Khodakevich O., Dybkova L. Management of formation of communicative competence of the future economists: case study of Ukraine. *TEM Journal*. 2019. Vol. 8. Is. 4. Pp. 1127–1136. <https://doi.org/10.18421/TEM84-04>.
14. Мірошніченко В. І.. Підготовка фахівців міжнародних економічних відносин з питань інформаційно-аналітичного забезпечення. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2018. № 2(13). С. 271–282.
15. Демський В.В. Мірошніченко В.І. Педагогічні умови підготовки бакалаврів з економіки до використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності. *Мистецька освіта та розвиток творчої особистості*. № 3 (2024). С.17–22.
16. Шинкарук О.В. Методика формування академічної доброчесності студентів університетів наук про життя. *Суспільство та національні інтереси. (Серія «Педагогіка»)*. 2025. 4(12).
17. Личова Т. Форми і методи формування фахової компетентності майбутніх бакалаврів з агроінженерії у професійній підготовці. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023, Vol. 7, No. 2.



References:

1. Artiushyna M. (2011) *Psykhologo-pedahohichni zasady pidhotovky studentiv ekonomichnykh spetsialnostei do innovatsiinoi diialnosti*: [Psychological and pedagogical principles of training students of economic specialties for innovative activity] avtoref. d-ra ped. nauk. Kyiv. 48 s. [in Ukrainian].
2. Ivanchenko Ye. A. (2008) *Vyznachennia ta struktura kompetentnosti ekonomista*. [Definition and structure of economist competence] *Pedahohichni nauky*. Vyp. 49. S. 240-245. URL: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_49/57.pdf. Data zvernennia: 29 hrudnia 2024. [in Ukrainian].
3. Kovalchuk H. O. (2010) *Internet – navchannia studentiv z ekonomichnykh dystsyplin: mozhlyvosti dlia profesiinoi adaptatsii*. [Internet – teaching students in economic disciplines: opportunities for professional adaptation] *Problemy osvity*. Vyp. 63, ch. 1, s. 120–125. [in Ukrainian].
4. Dutka H. Ya. (2009) *Pryntsyp fundamentalizatsii ta yoho realizatsiia u matematychnii pidhotovtsi maibutnikh ekonomistiv* [The principle of fundamentalization and its implementation in the mathematical training of future economists] : avtoref. dys. . d-ra ped. nauk : 13.00.04 . Kyiv, 2009. 40 s. [in Ukrainian].
5. Seredina, I. A. (2024). *Osoblyvosti profesiinoi pidhotovky maibutnikh bakalavriv z ekonomiky pidpriemstva u zakladakh vyshchoi osvity*. [Features of professional training of future bachelors in business economics in higher education institutions] *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pedahohika ta psykhohiia*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2024-3-02-02>[in Ukrainian].
6. Voronkin O. S. (2015) *Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii u vyshchii osviti yak ob'ekt psykhologo-pedahohichnykh doslidzhen (druha polovyna XX – pochatok XXI stolittia)*. [Features of professional training of future bachelors in business economics in higher education institutions] *Informatsiini tekhnolohii v osviti*. № 22. S. 57–79. [in Ukrainian].
7. Hafiak A., Miroshnichenko V. (2019) *Pidhotovka fakhivtsiv z informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii zasobamy avtomatyzatsii osvitnikh protsesiv*. [Training of specialists in information and communication technologies using means of automating educational processes] *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. Serii : pedahohichni nauky. Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU. № 3(18). S. 81-96. [in Ukrainian].
8. Kochubei L. (2018) *Osoblyvosti suchasnykh informatsiino-komunikatyvnykh tekhnolohii v Ukraini*. [Features of modern information and communication technologies in Ukraine] *Naukovi zapysky IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*. Vyp. 3(89). https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_osoblyvosti.pdf (data zvernennia : 12.02.2025) [in Ukrainian].
9. Samaruk N. M. (2011) *Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ekonomistiv*. [Formation of professional competence of future economists.] *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, Vyp. 2. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5117/1/Vnadps_2011_2_12%20%281%29.pdf. (data zvernennia: 16.02.2025). [in Ukrainian].
10. Mann R.V. (2018) *Deiaki aspekty zastosuvannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u pidhotovtsi maibutnikh ekonomistiv*. [Some aspects of the application of information and communication technologies in the training of future economists] *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*. Tom 64, №2. S. 170–184. DOI:10.33407/itlt.v64i2.1933.[in Ukrainian].
11. Shcherbatiuk L. B., Shcherbatiuk S. M. (2009) *Profesiina kompetentnist maibutnikh inzheneriv-mekhanikiv – skladna dynamichna systema*. [Professional competence of future mechanical engineers is a complex dynamic system] *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii Pedahohichni nauky*. № 165. S. 45–49. [in Ukrainian].
12. Sorokina H. (2011) *Struktura kompetentnosti fakhivtsia yak naukova problema*. [The structure of a specialist's competence as a scientific problem. *Problems of training a modern teacher*] *Problemy pidhotovky suchasnoho vchytelia*. № 4(2). S. 207–213. [in Ukrainian].



13. Kucher A., Mendruk Y., Khodakevich O., Dybkova L. (2019) Management of formation of communicative competence of the future economists: case study of Ukraine. *TEM Journal*. Vol. 8. Is. 4. Pp. 1127–1136. <https://doi.org/10.18421/TEM84-04>. [inEnglish].

14. Miroshnichenko V. I. (2018) Pidhotovka fakhivtsiv mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn z pytan informatsiino-analitychnoho zabezpechennia. [Training of specialists in international economic relations on information and analytical support]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia : pedahohichni nauky Khmelnytskyi : Vyd-vo NADPSU*. № 2(13). S. 271–282. [in Ukrainian].

15. Demskyi V.V. Miroshnichenko V.I. (2024) Pedahohichni umovy pidhotovky bakalavriv z ekonomiky do vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u profesiinii diialnosti. [Pedagogical conditions for training bachelors in economics to use information and communication technologies in professional activities] *Mystetska osvita ta rozvytok tvorchoi osobystosti*. № 3. S.17–22. [in Ukrainian].

16. Shynkaruk O.V. (2025) Metodyka formuvannia akademichnoi dobrochesnosti studentiv universytetiv nauk pro zhyttia. [Methodology for forming academic integrity of students of life sciences universities] *Suspilstvo ta natsionalni interesy. (Seriiia «Pedahohika»)*. 4(12). [in Ukrainian].

17. Lychova T. (2023) Formy i metody formuvannia fakhovoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv z ahroinzhenerii u profesiinii pidhotovtsi. [Forms and methods of forming professional competence of future bachelors in agricultural engineering in professional training] *Journal of Innovations and Sustainability*. Vol. 7, No. 2. [in Ukrainian].



УДК 159.923.2:159.922.6

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1347-1366](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1347-1366)

Приходькіна Наталія Олексіївна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, тел.: (050) 551-51-82, <https://orcid.org/0000-0001-9965-6912>

ПСИХОЛОГІЧНА ЗРІЛІСТЬ ОСОБИСТОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

Анотація: У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз та систематизацію концептуальних підходів до розуміння феномену психологічної зрілості особистості. Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до здатності особистості ефективно функціонувати в умовах стрімких соціальних трансформацій та потребою у формуванні цілісного розуміння природи, структури та механізмів досягнення особистісної зрілості.

У статті детально проаналізовано основні теоретичні парадигми дослідження психологічної зрілості. Розглянуто психоаналітичний підхід, представлений працями З. Фрейда, який пов'язував зрілість зі здатністю «любити та працювати», та К. Юнга, який розглядав її через призму процесу індивідуації. Висвітлено гуманістичний напрям досліджень А. Маслоу та К. Роджерса, де психологічна зрілість розглядається у контексті самоактуалізації та повноцінного функціонування особистості. Проаналізовано екзистенційно-гуманістичний підхід Ф. Перлза та Е. Фромма, які акцентували увагу на автономності, автентичності та здатності до зрілої любові. Розкрито особливості розуміння психологічної зрілості в психології розвитку, зокрема в теоріях Е. Еріксона та Дж. Ловінгера, які розглядали її як результат успішного проходження стадій розвитку. Детально висвітлено диспозиційний підхід Г. Олпорта, який запропонував систему конкретних критеріїв психологічної зрілості.

Окрему увагу приділено специфіці досліджень психологічної зрілості у вітчизняній психології, де акцент зміщується на суб'єктні характеристики особистості та її здатність до самодетермінації. Представлено внесок українських науковців у розвиток даної проблематики, зокрема праці О. Штепи, Т. Титаренко, М. Савчина, Г. Дьоміної, Л. Потапчук, В. Радула та інших дослідників.

На основі інтеграції різних теоретичних підходів визначено та охарактеризовано ключові компоненти психологічної зрілості: відповідальність, реалістичне світосприйняття, прагнення до самоактуалізації, самоприйняття,



автономність, творча реалізація, цілісність особистості, різнобічний розвиток та здатність до глибоких міжособистісних стосунків. Встановлено, що досягнення особистістю психологічної зрілості найбільш повно відбувається в період середньої дорослості (35-45 років).

У статті окреслено перспективні напрями подальших досліджень, які включають розробку інтегративної моделі психологічної зрілості з урахуванням як універсальних характеристик цього феномену, так і його культурно-специфічних особливостей, а також створення валідного діагностичного інструментарію для оцінки рівня психологічної зрілості особистості.

Ключові слова: психологічна зрілість, особистість, самоактуалізація, індивідуалізація, автономність, відповідальність, цілісність особистості, міжособистісні стосунки, теоретичний аналіз, концептуальні підходи.

Prykhodkina Natalia Oleksiivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy, Administration and Special Education, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, State Higher Education Institution «University of Educational Management», National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (050) 551-51-82, <https://orcid.org/0000-0001-9965-6912>

PSYCHOLOGICAL MATURITY OF PERSONALITY: CONCEPTUAL AND THEORETICAL APPROACHES

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical analysis and systematization of conceptual approaches to understanding the phenomenon of psychological maturity of personality. The relevance of the research is determined by the growing demands on the individual's ability to function effectively in conditions of rapid social transformations and the need to form a holistic understanding of the nature, structure, and mechanisms of achieving personal maturity.

The article thoroughly analyzes the main theoretical paradigms of psychological maturity research. It examines the psychoanalytic approach, represented by the works of S. Freud, who linked maturity with the ability to «love and work» and C. Jung, who viewed it through the lens of the individuation process. The humanistic research direction of A. Maslow and C. Rogers is highlighted, where psychological maturity is considered in the context of self-actualization and full functioning of personality. The existential-humanistic approach of F. Perls and E. Fromm, who emphasized autonomy, authenticity, and the capacity for mature love, is analyzed. The features of understanding psychological maturity in developmental psychology are revealed, particularly in the theories of E. Erikson and J. Loevinger, who viewed it as a result of successfully passing through developmental stages. The dispositional approach of G. Allport, who proposed a system of specific criteria for psychological maturity, is detailed.



Special attention is paid to the specifics of psychological maturity research in domestic psychology, where the emphasis shifts to the subjective characteristics of personality and its capacity for self-determination. The contribution of Ukrainian scholars to the development of this field is presented, including works by O. Shtepa, T. Tytarenko, M. Savchyn, H. Domina, L. Potapchuk, V. Radul, and other researchers.

Based on the integration of various theoretical approaches, key components of psychological maturity are identified and characterized: responsibility, realistic worldview, striving for self-actualization, self-acceptance, autonomy, creative realization, personality integrity, multifaceted development, and capacity for deep interpersonal relationships. It is established that the achievement of psychological maturity by an individual most fully occurs during middle adulthood (35-45 years).

The article outlines promising directions for further research, which include developing an integrative model of psychological maturity considering both universal characteristics of this phenomenon and its culture-specific features, as well as creating valid diagnostic tools for assessing the level of psychological maturity of personality.

Keywords: psychological maturity, personality, self-actualization, individuation, autonomy, responsibility, personality integrity, interpersonal relationships, theoretical analysis, conceptual approaches.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження психологічної зрілості особистості на сучасному етапі розвитку суспільства набуває особливої значущості у зв'язку з тим, що в умовах стрімких соціальних трансформацій, економічної нестабільності та ціннісних змін зростають вимоги до здатності особистості ефективно функціонувати, приймати виважені рішення та вибудовувати конструктивні міжособистісні відносини. Психологічна зрілість стає ключовою характеристикою, що визначає спроможність людини до автономного, відповідального та успішного життєздійснення.

Науковий інтерес до проблеми зрілості особистості на сучасному етапі суспільного розвитку пов'язаний з теоретичними та експериментальними дослідженнями людини в контексті різноманітних проявів у просторі її життєдіяльності: ставлення людини до самої себе, до міжособистісної взаємодії в близькому та далекому оточенні, до власного життя серед людей, до своєї професійної діяльності та її результатів. У сучасній психології в структурі зрілості особистості виділяються різні аспекти, відповідно до яких можна говорити про наявність психофізіологічної, когнітивної, емоційної, моральної, соціальної та психологічної зрілості.

Теоретичний аналіз проблеми психологічної зрілості особистості залишається одним із пріоритетних напрямів психологічних досліджень, оскільки, незважаючи на значну кількість наукових розвідок, досі не сформовано єдиного системного розуміння цього феномену. Різноманітність теоретико-методологічних підходів до вивчення психологічної зрілості створює



необхідність їх систематизації та інтеграції для формування цілісного уявлення про природу, структуру та механізми досягнення особистісної зрілості.

Практична значущість дослідження психологічної зрілості особистості полягає в можливості використання отриманих знань для розробки ефективних стратегій психологічного супроводу особистісного розвитку, оптимізації процесів професійного становлення та гармонізації міжособистісних стосунків. Розуміння закономірностей формування психологічної зрілості дозволяє створювати науково обґрунтовані програми психологічної допомоги та особистісного зростання, що відповідають викликам сучасного суспільства.

Таким чином, комплексне дослідження феномену психологічної зрілості особистості має вагоме значення як для розвитку психологічної науки і практики, так і для підготовки висококваліфікованих фахівців у галузі освіти дорослих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен психологічної зрілості особистості активно вивчається представниками різних психологічних шкіл і напрямів. У межах екзистенційно-гуманістичної психології та психотерапії це питання досліджували К. Роджерс, А. Маслоу, Е. Фромм та Ф. Перлз та ін. У психології розвитку проблематика особистісної зрілості представлена у працях Е. Еріксона, Г. Крайга та Дж. Ловінгера та ін. Акмеологічний напрям досліджень психологічної зрілості розвинули М. Антонович, А. Деркач та А. Реан та ін. Теоретичним підґрунтям для розуміння феномену психологічної зрілості стали фундаментальні праці представників класичної психології, зокрема К. Юнга, З. Фрейда, В. Франкла, Е. Фромма, А. Маслоу, Г. Олпорта та К. Роджерса та ін.

Значний внесок у дослідження проблематики особистісного розвитку зробили українські науковці. Зокрема, Г. Костюк [14] розкрив сутність розвитку особистості через призму саморуху, а С. Максименко [17] представив концептуальне бачення генези особистості. М. Боришевський [5] зосередив увагу на процесах самоздійснення особистості, тоді як Н. Чепелева [31] розробила теорію самопроєктування. Вагомими є дослідження Л. Сердюк [25] щодо самодетермінації розвитку особистості та праці Т. Титаренко [30] стосовно цілісного саморозгортання життєвого світу особистості. Аксіогенез особистості став предметом наукових розвідок З. Карпенко [11], а С. Кузікова [15] розкрила особливості актуалгенезу саморозвитку особистості. П. Лушин досліджував особистісні зміни як процес, А. Шамне [33] розглядала психо-соціальний розвиток через єдність соціогенези, персоногенези та суб'єктогенези. Досягнення акме як вершини у розвитку особистості стало предметом досліджень В. Радула [21], Н. Кордунової [13], М. Келланда [12], О. Горбачової [6], М. Зосима [8-9] та інших науковців.

Формулювання невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг теоретичних та емпіричних досліджень феномену психологічної зрілості особистості, низка важливих аспектів цієї проблематики зали-



шається недостатньо розробленою. Зокрема, відсутній єдиний концептуальний підхід до розуміння сутності психологічної зрілості, що призводить до термінологічної неузгодженості та різноманітності трактувань цього феномену в межах різних психологічних шкіл та напрямів. Також існує потреба в інтеграції різних теоретичних підходів до розуміння психологічної зрілості - від класичних психоаналітичних концепцій до сучасних теорій самодетермінації та психосоціального розвитку. Особливо актуальним є питання створення цілісної моделі розвитку психологічної зрілості, яка б враховувала як індивідуально-психологічні, так і соціокультурні фактори цього процесу. Ці невирішені аспекти вказують на необхідність комплексного теоретичного дослідження феномену психологічної зрілості особистості, яке б інтегрувало досягнення різних психологічних шкіл та напрямів.

Метою статті є теоретичний аналіз та систематизація концептуальних підходів до розуміння феномену психологічної зрілості особистості, та визначення її сутнісних характеристик.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз основних концептуальних підходів до розуміння феномену психологічної зрілості особистості у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.
2. Систематизувати та узагальнити наукові погляди щодо сутності психологічної зрілості особистості в контексті різних психологічних теорій та напрямів.
3. Визначити та охарактеризувати структурно-функціональні компоненти психологічної зрілості особистості.
4. Розкрити основні критерії та показники психологічної зрілості особистості.
5. Проаналізувати психологічні механізми та умови формування зрілої особистості в контексті сучасних теоретичних концепцій.

Виклад основного матеріалу. Поняття «психологічна зрілість особистості» активно досліджується як багатовимірний та багатогранний конструкт. Причому представники різних психологічних підходів та напрямів у своїх дослідженнях акцентують увагу на різних складових даного поняття, виділяючи центральні в його психологічному змісті властивості. Для розуміння психологічного змісту конструкту «психологічна зрілість особистості» розглянемо основоположні ідеї в цій галузі.

Варто зазначити, що перші спроби концептуалізації феномену психологічної зрілості були здійснені в межах психоаналітичної теорії. Зокрема, З. Фройд пов'язував досягнення особистісної зрілості зі здатністю до продуктивної діяльності та повноцінних міжособистісних стосунків, що виражається у формулі «любити та працювати» (lieben und arbeiten), що відображає два фундаментальні аспекти повноцінного функціонування дорослої людини [36].

У контексті здатності «любити» З. Фройд розглядав зрілу особистість як таку, що здатна встановлювати глибокі емоційні зв'язки з іншими людьми,



підтримувати тривалі інтимні стосунки, проявляти турботу та емпатію, досягати сексуальної задоволеності у стосунках, зберігати автономність, не втрачаючи здатності до близькості [20].

Щодо здатності «працювати», то тут психоаналітик наголошував на таких аспектах як спроможність до цілеспрямованої продуктивної діяльності, вміння отримувати задоволення від роботи, здатність долати перешкоди та справлятися з фрустрацією, реалізація свого потенціалу через професійну діяльність, вміння адаптуватися до вимог реальності.

З точки зору З. Фрейда, досягнення такої подвійної здатності стає можливим завдяки успішному розв'язанню психосексуальних конфліктів раннього розвитку та формуванню зрілих механізмів психологічного захисту. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток его-функцій, які забезпечують баланс між вимогами ід, суперего та реальності.

К. Юнг розглядав психологічну зрілість через призму процесу індивідуації, який передбачає досягнення цілісності особистості та реалізацію її унікального потенціалу. Індивідуація ним розглядається як природний процес психологічного розвитку, спрямований на становлення та реалізацію істинної Самості особистості. Процес індивідуації передбачає інтеграцію свідомого і несвідомого компонентів психіки. Це включає усвідомлення та прийняття власної Тіні - витіснених аспектів особистості, досягнення балансу між Персоною (соціальною маскою) та внутрішнім світом, інтеграцію архетипних образів Анімі/Анімуса як жіночого та чоловічого начал, а також встановлення глибинного зв'язку з колективним несвідомим [8].

Важливим аспектом індивідуації є розвиток індивідуальності. Це виражається у відкритті та реалізації власного унікального потенціалу, звільненні від надмірної ідентифікації з соціальними ролями, формуванні автентичного життєвого шляху та розвитку творчого самовираження. Психологічна зрілість, таким чином, передбачає здатність особистості бути собою, зберігаючи при цьому конструктивні зв'язки з соціумом.

Важливо розуміти, що К. Юнг розглядав індивідуацію не як кінцевий стан, а як безперервний процес самопізнання та самореалізації [29]. Досягнення психологічної зрілості, за його теорією, пов'язане з постійним рухом до більшої цілісності та автентичності, що передбачає інтеграцію різних аспектів психіки та реалізацію унікального життєвого шляху особистості. Ці ідеї К. Юнга мали значний вплив на розвиток глибинної психології та сучасних підходів до розуміння особистісного розвитку та психологічної зрілості.

Якщо концепція К. Юнга зосереджувалась на глибинних процесах інтеграції особистості та досягненні психологічної цілісності через індивідуацію, то теорія Г. Олпорта представляє інший підхід до розуміння психологічної зрілості особистості, зосереджуючись на конкретних характеристиках та критеріях зрілої особистості.

Г. Олпорт є автором однієї з тих концепцій, які максимально повно описують структуру психологічної зрілості особистості. Як представник диспози-



ційного напрямку в психології, він розробив цілісну концепцію зрілої особистості, яка базується на ідеї про те, що особистісна зрілість не є автоматичним наслідком біологічного дорослішання, а потребує активного розвитку певних психологічних якостей та властивостей. На відміну від психоаналітичного підходу, який акцентує увагу на подоланні травматичного досвіду минулого, Г. Олпорт підкреслював важливість актуального функціонування особистості та її спрямованості на майбутнє.

Він вважав, що дозрівання людини – це безперервний процес становлення та розвитку, що триває протягом усього життя. У процесі вивчення психологічної зрілості вчений звертав особливу увагу на унікальність кожної людини, кожної особистості [12]. На його думку, не існує єдиних критеріїв для опису абсолютно зрілої особистості, оскільки способів розвитку стільки ж, скільки самих особистостей: «У пошуках універсальних критеріїв зрілої особистості ми ніколи не повинні забувати про широке різноманіття індивідуальних патернів» [4]. Також автор вважав, що в спробах знайти універсальні критерії психологічної зрілості, які підійшли б для кожної людини, ми забуваємо про реальну людину, оскільки знайти всі ознаки зрілості в одній людині неможливо.

Значущим моментом у концепції Г. Олпорта є його ідея про відсутність взаємозв'язку психологічної зрілості з хронологічним віком людини. На його думку, особистість набуває зрілості тією чи іншою мірою при зіткненні з труднощами та стражданням. Отже, механізм формування зрілості особистості пов'язаний з подоланням нею складних життєвих ситуацій.

Г. Олпорт виділив шість основних критеріїв психологічної зрілості особистості [16] (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії психологічної зрілості особистості (за Г. Олпортом)

№	Назва критерію	Сутність критерію
1	Розширення почуття Я	передбачає здатність особистості виходити за межі безпосередніх власних потреб та інтересів, залучатися до різноманітних сфер діяльності, розширювати коло своїх інтересів та захоплень. Зріла особистість здатна брати участь у значущих соціальних відносинах, професійній діяльності та різноманітних формах дозвілля, знаходячи в цьому глибокий особистісний сенс.
2	Теплі соціальні стосунки	проявляються у двох основних аспектах: здатності до інтимності та здатності до співчуття. Інтимність передбачає можливість встановлювати глибокі, довірчі стосунки з іншими людьми, проявляти щире зацікавлення та турботу. Співчуття ж виражається у здатності розуміти та приймати інших людей, незалежно від їхніх особливостей чи відмінностей.
3	Емоційна безпека (самоприйняття)	Зріла особистість характеризується здатністю контролювати власні емоційні стани, толерантністю до фрустрації та вмінням конструктивно справлятися з власними недоліками. Така людина приймає себе такою, якою вона є, при цьому зберігаючи здатність до самовдосконалення.



№	Назва критерію	Сутність критерію
4	Реалістичне сприйняття реальності	зріла особистість здатна бачити речі такими, якими вони є насправді, а не такими, якими вона хотіла б їх бачити. Це включає здатність до об'єктивної оцінки ситуації, прийняття реальності у всій її складності та суперечливості, а також вміння ефективно вирішувати проблеми на основі реалістичного аналізу ситуації.
5	Самооб'єктивність	розуміння себе та здатність до гумору. Це передбачає наявність глибокого самопізнання, розуміння власних мотивів, можливостей та обмежень. Здатність до гумору, особливо щодо самого себе, відображає здорове ставлення до життя та власної особистості.
6	Єдина життєва філософія	Зріла особистість має чітке розуміння сенсу життя, володіє системою цінностей та переконань, які надають їй життю спрямованості та осмисленості. Ця життєва філософія допомагає особистості інтегрувати різні аспекти досвіду та забезпечує основу для прийняття життєво важливих рішень.

Важливо зазначити, що Г. Олпорт розглядав ці критерії не як статичні характеристики, а як динамічні аспекти особистісного розвитку. Він підкреслював, що досягнення психологічної зрілості - це безперервний процес, який триває протягом усього життя людини. При цьому різні люди можуть досягати різного рівня розвитку за кожним із цих критеріїв, що створює унікальний профіль особистісної зрілості кожної людини.

Концепція Г. Олпорта мала значний вплив на розвиток психології особистості та залишається актуальною для розуміння природи психологічної зрілості в сучасному контексті. Його підхід дозволяє не лише теоретично осмислити феномен психологічної зрілості, але й надає практичні орієнтири для оцінки та розвитку особистісної зрілості.

Якщо Г. Олпорт у своїй теорії зосередився на конкретних критеріях та характеристиках зрілої особистості, то А. Маслоу – представник гуманістичної психології – розглядав психологічну зрілість крізь призму самоактуалізації особистості – процесу повної реалізації людиною свого потенціалу. Його гуманістичний підхід пропонує особливий погляд на природу психологічної зрілості, де центральним є прагнення людини до особистісного зростання та самовдосконалення [28].

А. Маслоу, на відміну від своїх попередників, які часто зосереджувалися на патології та проблемах особистості, звернув увагу на вивчення психологічно здорових, самоактуалізованих особистостей. А. Маслоу розглядав поняття «психологічна зрілість» і «психологічне здоров'я» як тотожні. На його думку, психологічна зрілість є результатом процесу самоактуалізації, який стає можливим після задоволення базових потреб особистості. Він розробив ієрархічну модель потреб, де самоактуалізація представлена як вища потреба, що активізується після достатнього задоволення потреб нижчих рівнів - фізіологічних, безпеки, любові та приналежності, самоповаги.



На основі біографічного аналізу видатних особистостей, яких вчений вважав самоактуалізованими, А. Маслоу створив теорію, що описує характеристики психологічно зрілої особистості та умови досягнення такої зрілості. Він вважав, що ієрархія потреб, що складається з п'яти базових потреб людини, є актуальною в процесі життя для кожної людини. В контексті її розгляду в рамках психологічної зрілості, на думку А. Маслоу, чим вище людина зможе піднятися в цій ієрархії, тим більшу самотність, різноманітніші індивідуальні якості, особистісні властивості, а в підсумку психологічну зрілість вона набуде. «У тому випадку, коли людина внутрішньо відчуває себе вільною і при виникаючій необхідності прислухається до себе і може спертися на себе, цілковито довіряючи собі й відображаючи те, що відбувається в її внутрішньому світі, її прагнення до верхньої сходинки – самоактуалізації реалізується в повну силу і вона досягає більшої зрілості» [10].

Таким чином, у гуманістичній психології психологічна зрілість є поняттям, пов'язаним із прагненням особистості до вершини в ієрархії потреб, до самоактуалізації. Відповідно до такого розуміння психологічної зрілості особистості А. Маслоу як основні риси, якими володіє зріла, самоактуалізована людина, виділив: адекватне сприйняття реальності (реалістичність), безпосередність, зосередженість на проблемі (а не на собі), автономність, незалежність від оточення (самодостатність), постійну свіжість оцінок (в аспекті чутливості до нових переживань, відкритості досвіду), демократичний характер (шанобливе ставлення до інших, емпатія), здатність встановлювати глибокі, але вибіркові відносини, моральну переконаність, невороже почуття гумору, креативність [9].

К. Роджерс розглядав психологічну зрілість особистості як складний, багатогранний феномен, нерозривно пов'язаний з Я-концепцією людини. На його думку, досягнення психологічної зрілості відбувається через процес самоактуалізації - природного прагнення особистості до повного розкриття свого потенціалу та реалізації всіх можливостей. У контексті Я-концепції психологічна зрілість передбачає досягнення конгруентності між реальним досвідом людини та її уявленням про себе [6]. Зріла особистість, за К. Роджерсом, характеризується відкритістю до нового досвіду, здатністю жити «тут і зараз», довірою до свого організмичного досвіду та глибокою конгруентністю. Важливою складовою є також адекватне сприйняття себе та своїх можливостей, що проявляється в узгодженості між ідеальним та реальним «Я».

К. Роджерс підкреслював, що становлення психологічної зрілості відбувається в процесі подолання неконгруентності між досвідом та Я-концепцією. Ключову роль у цьому процесі відіграє безумовне позитивне прийняття з боку значущих інших, що сприяє формуванню здорової самооцінки та здатності до самоприйняття. Психологічно зріла особистість здатна приймати себе та інших такими, якими вони є, без використання психологічних захистів, що викривляють сприйняття реальності [26].



Досягнення психологічної зрілості потребує створення сприятливого психологічного клімату, де особистість може вільно виражати свої почуття та думки, не боячись осуду чи негативних оцінок. Важливим є наявність підтримуючого соціального оточення та відсутність жорстких умов цінності, які можуть обмежувати особистісний ріст.

Показниками досягнення психологічної зрілості, згідно з концепцією К. Роджерса, є повноцінне функціонування особистості, що проявляється у здатності до самостійного прийняття рішень, відповідальності за свої вибори та їх наслідки, конструктивній взаємодії з оточуючими та постійному саморозвитку. Особливе значення має розвиток емпатії та здатності до встановлення глибоких, значущих міжособистісних стосунків [24].

К. Роджерс також наголошував на важливості терапевтичних відносин у процесі досягнення психологічної зрілості. Створення атмосфери безумовного прийняття, підтримка процесу самопізнання та особистісного росту сприяють досягненню більшої конгруентності та психологічної зрілості. Ця концепція має важливе практичне значення для розробки ефективних методів психотерапії, створення програм особистісного розвитку та формування принципів виховання і освіти.

Таким чином, концепція К. Роджерса щодо психологічної зрілості особистості через призму Я-концепції представляє собою цілісний, гуманістично орієнтований підхід до розуміння особистісного розвитку та досягнення психологічного благополуччя. Вона підкреслює важливість самопізнання, самоприйняття та конгруентності у становленні зрілої особистості.

В екзистенційно-гуманістичній традиції, зокрема в гештальт-терапії, Ф. Перлз представив глибоке розуміння психологічної зрілості через призму автономності та самодостатності особистості. Він розглядав зрілість не просто як етап розвитку, а як особливий стан інтеграції особистості, де автономність виступає ключовим критерієм. За Ф. Перлзом, автономність проявляється, насамперед, у здатності особистості спиратися на власний досвід та інтуїцію, довіряти своїм відчуттям та робити вибори, виходячи з власних потреб та цінностей. Це не означає ізоляцію від інших, а скоріше передбачає здорову форму самодостатності, де людина здатна підтримувати баланс між близькістю з іншими та збереженням власних кордонів. Важливим аспектом автономності є здатність до усвідомлення – того, що в гештальт-терапії називається «awareness». Це включає усвідомлення власних потреб, бажань, емоцій та тілесних відчуттів у теперішньому моменті. Психологічно зріла особистість, за Ф. Перлзом, здатна перебувати в контакті з власним досвідом, не відкидаючи його та не підміняючи інтроєктами – засвоєними ззовні нормами та правилами [27].

Ф. Перлз підкреслював, що психологічна зрілість передбачає розвиток здатності до саморегуляції організму. Зріла особистість довіряє природній мудрості свого організму і здатна гнучко адаптуватися до змінних умов



середовища, зберігаючи при цьому власну цілісність. Це проявляється у здатності розпізнавати та задовольняти свої справжні потреби, відрізнити їх від маніпулятивних вимог оточення. Ключовим аспектом зрілості в гештальт-підході є також здатність брати відповідальність за своє життя. Це включає визнання власної ролі у створенні свого досвіду, відмову від проєкцій та інших механізмів уникнення відповідальності. Зріла особистість усвідомлює свою здатність робити вибори і приймає наслідки цих виборів [3].

У контексті терапевтичної роботи Ф. Перлз розглядав розвиток психологічної зрілості як процес інтеграції різних частин особистості та подолання невротичних механізмів, які заважають природному функціонуванню. Це включає роботу з полярностями, незавершеними гештальтами та різними формами переривання контакту. Особливу увагу Ф. Перлз приділяв здатності особистості знаходитися в актуальному моменті «тут і тепер», що є важливим аспектом психологічної зрілості. Це означає здатність повноцінно проживати поточний досвід, не втрачаючись у минулому чи майбутньому, та реагувати на актуальну ситуацію свіжо та спонтанно.

Таким чином, у гештальт-підході Ф. Перлза психологічна зрілість розглядається як комплексний феномен, центральним аспектом якого є автономність – здатність спиратися на власний досвід та мудрість організму. Така зрілість проявляється через усвідомленість, відповідальність, здатність до саморегуляції та автентичного контакту з собою та оточенням.

Е. Фромм пов'язував поняття зрілості особистості з її здатністю любити. Зрілу любов він інтерпретував як здатність особистості піклуватися про іншого, поважати інтереси іншого, нести відповідальність за іншого. Виходячи з цього, згідно з Е. Фроммом, психологічна зрілість безпосередньо проявляється в міжособистісних відносинах, які пов'язані з турботою, відповідальністю, повагою та емпатією щодо інших людей [2].

Близька до концепції Е. Фромма в розумінні та інтерпретації психологічної зрілості теорія міжособистісних відносин Г. Саллівана, згідно з яким здоровий психічний розвиток розглядається в контексті зрілих міжособистісних відносин, причому значущим аспектом є здатність особистості встановлювати близькі відносини з іншими людьми. Г. Салліван вважав, що психологічно зріла особистість здатна одночасно відчувати дружні почуття і сексуальний інтерес до однієї і тієї ж особи [18].

Психологічна зрілість є безпосереднім об'єктом дослідження в психології розвитку (Г. Крайг, Дж. Ловінгер, Е. Еріксон). Автори даного напрямку вважають, що психологічна зрілість формується в процесі онтогенезу людини і на кожному віковому етапі закладається фундамент певних характеристик зрілості. Зокрема, Е. Еріксон вважає, що основоположним компонентом психологічної зрілості особистості є почуття ідентичності, сензитивним періодом для формування якого вважається підлітковий і ранній юнацький вік. Зрілість у вищому ступені розвитку, на думку Е. Еріксона, досягається



особистістю в процесі закріплення і зміцнення почуття ідентичності («Хто я такий?»). Далі в процесі дорослішання, на етапі юності, ранньої дорослості і дорослості у людини формуються такі якості зрілої особистості, як здатність до близькості в поєднанні зі збереженням власної автономності, результативність, що виражається в здатності ставити цілі і досягати їх, та інтегративність, що складається на завершальному етапі життєвого шляху людини і полягає в цілісності всіх складових структур зрілості особистості. Щоб зрозуміти глибоку характеристику цілісності та інтегративності особистості, необхідно вивчити весь шлях розвитку особистості в його неповторності [33]. Таким чином, з позиції психології розвитку психологічна зрілість – це структура, формування якої забезпечується завдяки розвитку особистістю таких якостей, як індивідуальність, здатність до близькості, автономність, відповідальність і мудрість.

Ще один представник психології розвитку Дж. Ловінгер, вивчаючи психологічну зрілість особистості, об'єднує розвиток еґо і когнітивний розвиток як її визначальні складові. Вчений виділяє сім основних стадій у формуванні психологічної зрілості людини:

1. досоціальна (повна залежність від дорослих),
2. імпульсивна (еґоцентричність, конкретність, залежність від оточення),
3. самозахисна (боязнь покарання, маніпулювання, використання сприятливих можливостей в особистих цілях),
4. конформістська (підпорядкування зовнішнім нормам і правилам),
5. свідома (розвиток совісті, встановлення власних норм, самокритика),
6. автономна (повага автономії інших, терпимість до їх поглядів, опанування внутрішніми конфліктами і потребами),
7. інтеграційна (інтеграція розуміння себе з розумінням інших людей) [1].

Ключовим моментом даної теорії є твердження автора про те, що кожна наступна стадія у своєму розвитку складніша за попередню. Причому наявність залежності кожної стадії від хронологічного віку необов'язкова, але жодна зі стадій не може бути пропущена в ході розвитку. На думку Дж. Ловінгера, лише дуже невелика кількість людей досягає завершальних стадій. Виходячи з окремих теорій психології розвитку можна зробити висновок про те, що психологічна зрілість визначається мірою автономності та незалежності особистості, її здатністю спиратися на себе, будувати ефективні міжособистісні відносини і, нарешті, цілісністю, що досягається наприкінці життя.

У контексті української психологічної науки дослідження феномену психологічної зрілості особистості має свою специфіку та особливості. Вітчизняні науковці, на відміну від зарубіжних дослідників, зміщують акцент з міжособистісних відносин на суб'єктні характеристики особистості, розглядаючи психологічну зрілість як інтегративну якість, що відображає внутрішній потенціал людини.

О. Штепа розглядає психологічну зрілість як інтегративну якість особистості, що проявляється через такі особистісні риси як відповідальність,



життєва філософія, толерантність, автономність. Дослідниця підкреслює, що психологічна зрілість є результатом самопізнання та саморозвитку особистості [34].

Значний внесок у розуміння психологічної зрілості зроблено Т. Титаренко, яка розглядає цей феномен у контексті життєвого шляху особистості. На її думку, психологічна зрілість проявляється у здатності особистості до життєтворчості, побудови власного життєвого світу та прийняття відповідальності за свої життєві вибори [30].

М. Савчин досліджує духовну складову психологічної зрілості, наголошуючи на важливості формування ціннісно-сислової сфери особистості. Він підкреслює, що досягнення психологічної зрілості неможливе без розвитку духовності та моральної свідомості [23].

Дослідження Г. Дьоміної зосереджені на вивченні життєвої компетентності як показника психологічної зрілості. Вона розглядає психологічну зрілість як інтегральну характеристику особистості, що включає здатність до самореалізації, відповідальність, автономність [7].

Л. Потапчук зосереджує увагу на вивченні психологічної зрілості в контексті професійного становлення особистості. Дослідниця підкреслює важливість розвитку професійної самосвідомості та відповідальності як показників психологічної зрілості [13].

Дослідження В. Радула спрямовані на вивчення соціальної зрілості особистості як складової психологічної зрілості. Він наголошує на важливості розвитку соціальної відповідальності та громадянської позиції [21].

О. Чуйко розглядає особистісну зрілість як інтегральну характеристику, що формується в процесі самоактуалізації. Особливу увагу дослідниця приділяє вивченню механізмів досягнення особистісної автономії [32].

М. Папуча досліджує психологічну зрілість у контексті внутрішнього світу особистості. Він підкреслює важливість розвитку рефлексивності та самосвідомості як ключових показників зрілості [19].

Спираючись на проведений теоретичний аналіз різних психологічних концепцій з предмета дослідження, можна зробити висновок про те, що поняття психологічної зрілості особистості в сучасній психології багатоаспектне і поки що визначено недостатньо чітко. В результаті короткого огляду наявних досліджень щодо розуміння сутності та процесу формування психологічної зрілості ми можемо розглядати дане поняття в єдності двох його аспектів: індивідуально-психологічного (внутрішньоособистісного) і соціально-психологічного (міжособистісного). Крім того, теоретичний огляд дозволив виділити загальні аспекти психологічної зрілості особистості відповідно до визначень, що лежать в основі їх виділення і розкривають їх психологічний зміст. Дані аспекти представлені нижче.

1. Відповідальність (Е. Фромм, Е. Еріксон, Р. Кассель), «свідома незалежність» (К. Роджерс).



2. Усвідомлене, реалістичне сприйняття світу (Г. Олпорт), саморозуміння (К. Роджерс), рефлексивність та самосвідомість (М. Папуча).
3. Потреба в самоактуалізації (А. Маслоу, О. Чуйко), спрямованість на саморозвиток, відкритість змінам (К. Роджерс, А.А. Реан).
4. Самоприйняття і самоповага – прийняття себе (Г. Олпорт).
5. Автономія – самостійність, опора на себе, самопідтримка (Ф. Перлз); автономність (Дж. Ловінгер), самосвідомість та відповідальність (Л. Потапчук), здатність протистояти тиску й оцінкам оточуючих (К. Роджерс).
6. Творча реалізація (К. Роджерс), здатність справлятися з невизначеністю (Г. Олпорт).
7. Цілісність, конгруентність (К. Роджерс), ідентичність, що складається в процесі онтогенезу (Дж. Ловінгер), набуття повної цілісності образу «я» (К.Г. Юнг), цілісність его-ідентичності (Е. Еріксон).
8. Багатогранне відчуття «я» (Г. Олпорт), вираження творчого начала в різноманітних сферах життя; відкритість досвіду (Г. Крайг).
9. Здатність будувати міжособистісні відносини (Г. Салліван); теплота у ставленні до інших (Г. Олпорт); здатність любити, піклуватися (З. Фрейд, Е. Фромм); повага та емпатія щодо інших людей (Е. Фромм, К. Роджерс).

Висновки. На основі проведеного теоретичного аналізу концептуальних підходів до розуміння феномену психологічної зрілості особистості можемо зробити наступні висновки. Теоретичний аналіз засвідчив, що психологічна зрілість особистості є складним, багатовимірним конструктом, який розглядається у різних теоретичних парадигмах психології. У психоаналітичній традиції, представленій працями З. Фрейда та К. Юнга, зрілість пов'язується зі здатністю до продуктивної діяльності та повноцінних міжособистісних стосунків, а також з процесом індивідуації та досягненням психологічної цілісності.

У гуманістичній психології, зокрема в роботах А. Маслоу та К. Роджерса, психологічна зрілість розглядається через призму самоактуалізації та повноцінного функціонування особистості. Ключовими характеристиками зрілої особистості визначаються автономність, відкритість досвіду, конгруентність та здатність до самореалізації. В екзистенційно-гуманістичній традиції, представленій працями Ф. Перлза та Е. Фромма, акцент робиться на здатності особистості до автономності, автентичності та зрілої любові, де важливими компонентами зрілості визначаються усвідомленість, відповідальність та здатність до саморегуляції.

У психології розвитку, зокрема в теоріях Е. Еріксона та Дж. Ловінгера, психологічна зрілість розглядається як результат успішного проходження особистістю певних стадій розвитку, де ключовими досягненнями є формування ідентичності, здатність до близькості та інтегративність особистості. Особливо цінним є диспозиційний підхід Г. Олпорта, який пропонує систему



конкретних критеріїв психологічної зрілості, включаючи розширення почуття Я, теплі соціальні стосунки, емоційну безпеку, реалістичне сприйняття реальності, самооб'єктивацію та єдину життєву філософію.

У вітчизняній психології сформувався особливий підхід до розуміння психологічної зрілості, де акцент зміщується з міжособистісних відносин на суб'єктні характеристики особистості. Українські дослідники зосереджують увагу на вивченні внутрішніх механізмів розвитку, здатності особистості до самодетермінації та самотворення.

Інтеграція різних теоретичних підходів дозволяє розглядати психологічну зрілість як динамічну характеристику, що формується протягом життя особистості та виявляється у єдності індивідуально-психологічного та соціально-психологічного аспектів. Ключовими компонентами психологічної зрілості постають відповідальність, реалістичне світосприйняття, прагнення до самоактуалізації, самоприйняття, автономність, творча реалізація, цілісність особистості, різнобічний розвиток та здатність до глибоких міжособистісних стосунків. Про досягнення особистістю психологічної зрілості можна говорити повною мірою, починаючи з періоду середньої дорослості, тобто 35-45 років, після того як пережита криза середини життя. У цей період відбувається значуще становлення і формування більшості аспектів психологічної зрілості особистості, тому орієнтація «на себе» змінюється орієнтацією на цінності зовнішнього світу та інших людей.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка інтегративної моделі психологічної зрілості, яка б враховувала як універсальні характеристики цього феномену, так і його культурно-специфічні особливості, а також створення діагностичного інструментарію для оцінки рівня психологічної зрілості особистості.

Література:

1. Баранова С. В. *Особистісна зрілість та відповідальність: соціально-психологічний аспект*: монографія. Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.
2. Баранова С. В. Уявлення педагогів про відповідальність як показник особистісної зрілості. *Теорія і практика сучасної психології*. 2018. № 6. С. 71-76. http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/6_2018/15.pdf
3. Барчій М., Воронова О. Окремі підходи дослідження особистісної і професійної зрілості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2019. № 3 (53). С. 16-22. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4613/1/Separate_%20approaches_%20to_%20study_%20personal_%20and_%20professional_%20maturity.pdf
4. Борисюк О. М., Перун А. М. (2022). Теоретичні аспекти вивчення особистісної зрілості та її компонентного наповнення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. № 1. С. 3–9. <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/80/76>
5. Боришевський М. Й., Шевченко О. В., Володарська Н. Д. *Психологічні закономірності розвитку духовності особистості*: монографія / За загальною редакцією М. Й. Боришевського. Київ: Педагогічна думка, 2011. 200 с.



6. Горбачова О. Ю. Саморегуляція професійної діяльності особистісно зрілого психолога. *Особистісна зрілість як проблема сучасної психології. Том I: колективна монографія/ кол. авт. ; наук. ред. З. М. Мірошник. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 145-154.* <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/3624/1/Особистісна%20зрілість%20як%20проблема%20сучасної%20психології.pdf>
7. Дьоміна Г. А. Розвиток особистісної зрілості старшокласників щодо подружнього життя: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2008. 310 с.
8. Зосим М. Психічні типи людей та архетипи за К. Юнгом. <https://www.maxzosim.com/psikhichni-tipi-liudiei-ta-arkhietipi-za-iunghom/>
9. Зосим М. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>
10. Ірза А. Поняття соціально-психологічної зрілості особистості: аналіз закордонних та перспективи сучасних вітчизняних досліджень. *Humanitarium*. 2019. № 1(42). С. 59–67.
11. Карпенко З. С. *Аксіологічна психологія особистості*: монографія. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2019. 512 с.
12. Келланд М. Психологія особистості Оллпорта. [https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Психологія/Книга%3A_Теорія_особистості_в_культурному_контексті_\(Kelland\)/10%3A_Теорії_рис_особистості/10.03%3A_Психологія_особистості_Оллпорта](https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Психологія/Книга%3A_Теорія_особистості_в_культурному_контексті_(Kelland)/10%3A_Теорії_рис_особистості/10.03%3A_Психологія_особистості_Оллпорта)
13. Кордунова Н. О., Потапчук Л. В. Психологічні тенденції проявів особистісної зрілості студентів у процесі професійної підготовки. *Психологічні перспективи: зб. наук. пр.*. 2015. № 26 С. 167-176. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILE=&_S21STR=Ppst_2015_26_17
14. Костюк Г. Психічне та психологічне здоров'я особистості: поняття, зміст та критерії. *Вісник Національного університету оборони України*. 2019. № 50(2). С. 45–50. doi:10.33099/2617-6858-2018-50-2-45-50.
15. Кузікова С. Б. *Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці*: монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052291.pdf>
16. Кучманич І., Лисогор А. Значущість розвитку особистісної зрілості в процесі професійної підготовки студентів-психологів. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*. 2017. № 19. <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/psihol-visnik-17-2017-19.pdf>
17. Максименко С. Д. *Генеза здійснення особистості*. Київ: Видавництво ТОВ «КММ», 2006. 240 с. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734643/1/Генеза%20здійснення%20особистості%20%28укр.вар.%2C%20монографія%2C%20Максименко%20С.Д.%202006р.%29%20%281%29.pdf>
18. Омельчук О. Соціальна зрілість у рекурсивній призмі життя. *Psychological Prospects Journal*. 2023. № 41. С. 146–161. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22628/1/2023-146-161.pdf>
19. Папуча М. В. Методологічна рефлексія проблеми розвитку особистості. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*. 2015. № 1(46). С. 228-235. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13270/Papucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. Психоаналіз З. Фрейда та психоаналітичні техніки як способи психокорекції. https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/259818/mod_resource/content/1/Лекція%206.%20Психоаналіз.pdf
21. Радул В. Взаємозалежність соціально-професійної зрілості та професійно-педагогічної майстерності майбутнього педагога. *Витоки педагогічної майстерності*. 2016. № 17. С. 137-142. <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7606/1/Radul.pdf>



22. Савіна М. В., Антонович М. О., Іващенко Д. І. Психологічні особливості особистісної зрілості студентів медиків. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2022. № (19). С. 39-45. <https://doi.org/10.26565/2312-5675-2022-19-05>
23. Савчин М. В., Василенко Л. П. Вікова психологія. http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/890/Savchin.pdf
24. Садчікова О. Г. Аналіз закордонних та вітчизняних досліджень особистісної зрілості. *Психологія в контексті сучасних досліджень проблем розвитку особистості: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 11–12 грудня 2020 р.* 112 с. http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12519/1/Тези_%20Сергієнко%20Н.П..pdf
25. Сердюк Л. З., Купреєва О. І. Психологічні засади підвищення життєстійкості особистості. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том XI: Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*. 2017. № 15. С. 481-491.
26. *Системність психологічного знання на сучасному етапі його розвитку*: монографія / [Г.О. Балл, Н.А. Бастун, О.В. Губенко, В.В. Депутат, О.В. Завгородня, В.О. Медінцев, Т.А. Російчук, Є.В. Степура] ; за ред. О.В. Завгородньої. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2017. 277 с. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/708888/1/Системність%20психологічного%20знання%20на%20сучасному%20етапі%20його%20розвитку.pdf>
27. Скрипаченко Т. В. Відповідальність як чинник особистісної зрілості. *Журнал сучасної психології*. 2024. № 4. С. 61-69. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-4-7>
28. Старинська Н. В. *Особливості самоактуалізації майбутніх психологів у процесі професійної підготовки*: монографія. Київ: «Інтерсервіс», 2015. 178 с. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11491/1/N_Starinska_KPP_IL.pdf
29. Теорія індивідуалізації Карла Густава Юнга. <https://www.akhmetova.com.ua/teoriya-individuatsiyi-karla-gustava-yunga>
30. Титаренко Т. М. Критерії відновлення психологічного здоров'я в умовах довготривалої травматизації. *Український психологічний журнал*. 2017. № 1(3). С. 140-150. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707433/1/Титаренко%20Т.М.-стаття-КРИТЕРІЇ%20ВІДНОВЛЕННЯ%20ПСИХОЛОГІЧНОГО%20ДОРОВ'Я.pdf>
31. Чепелева Н. В., Рудницька С. Ю. Психологічна характеристика особистості, здатної до самопроекування. *Педагогіка і психологія*. 2018. № 1. С. 71-77. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712378/1/Чепелева_Рудницька_стаття-1.pdf
32. Чуйко О. В. Динаміка становлення особистісних новоутворень у студентів соціономічного фаху. *Наука і освіта*. 2018. № 1. С. 54-59. <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2018-1-doc/2018-1-st7>
33. Шамне А. В. Теорія і практика психосоціального розвитку особистості у підлітковому та юнацькому віці : дис... канд. психол. наук : 19.00.07 ; Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2015. 502 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/11233/1/ДОК.ДИСС.ШАМНЕ.%20конеч.вар%20ПЕЧАТЬ.pdf>
34. Штепа О. Психологічні ресурси особистісної конфіденції: можливості довіри людини до себе й інших. *Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології»*. 2020. № (50). С. 352–374. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-50.352-374>
35. Яворська-Ветрова І. Вивчення особистісної зрілості суб'єктів професійної діяльності у сучасних психологічних розвідках. *Grail of Science*. 2024. № (36). С. 435–440. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.075>
36. Lieben Und Arbeiten. <https://figuringoutfulfillment.wordpress.com/2012/01/23/lieben-und-arbeiten/>
37. *REHІ-світ: особистісно-професійний розвиток і психологічна допомога майбутніх психологів* [Текст] : [метод. рек.] / [П. Лушин та ін. ; за заг. ред. П. Лушина, Я. Сухенко] ; Нац. акад. пед. наук України, ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти», Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології, Каф. психології та особистіс. розвитку, ГО «Укр. асоц. екол. психол. допомоги». Київ : Мирон І. А. [вид.], 2021. 173 с.



References:

1. Baranova S. V. (2020). *Osobystisna zrilist ta vidpovidalnist: sotsialno-psykholohichniy aspekt* [Personal Maturity and Responsibility: Socio-Psychological Aspect]. Kyiv: Interkontynental-Ukraina. [in Ukrainian].
2. Baranova S. V. (2018). Uivlennia pedahohiv pro vidpovidalnist yak pokaznyk osobystisnoi zrilosti [Teachers' Perceptions of Responsibility as an Indicator of Personal Maturity]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii – Theory and Practice of Modern Psychology* (Vols. 6), (pp. 71-76). http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/6_2018/15.pdf
3. Barchii M., Voronova O. (2019). Okremi pidkhody doslidzhennia osobystisnoi i profesiinoi zrilosti [Selected approaches to studying personal and professional maturity]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine* (Vols. 3 (53)), (pp. 16-22). URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4613/1/Separate_%20approaches_%20to_%20study_%20personal_%20and_%20professional_%20maturity.pdf [in Ukrainian].
4. Borysiuk O. M., Perun A. M. (2022). Teoretychni aspekty vyvchennia osobystisnoi zrilosti ta yii komponentnoho napovnennia [Theoretical aspects of studying personal maturity and its components]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs* (Vols. 1), (pp. 3–9). <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/80/76> [in Ukrainian].
5. Boryshevskyi M. Y., Shevchenko O. V., Volodarska N. D. (2011). *Psykhologichni zakonomirnosti rozvytku dukhovnosti osobystosti* [Psychological patterns of personality spirituality development]. Kyiv: Pedahohichna dumka. [in Ukrainian].
6. Horbachova O. Yu. (2019). Samorehuliatsiia profesiinoi diialnosti osobystisno zriloho psykholoha [Self-regulation of professional activity of a personally mature psychologist]. *Osobystisna zrilist yak problema suchasnoi psykholohii – Personal maturity as a problem of modern psychology*. Tom 1 : kolektyvna monohrafiia / kol. avt. ; nauk. red. Z. M. Miroshnyk. Kryvyi Rih : Vyd. R. A. Kozlov. S. 145-154. <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/3624/1/Osobystisna%20zriilst%20yak%20problema%20suchasnoi%20psykholohii.pdf> [in Ukrainian].
7. Domina H. A. (2008). Rozvytok osobystisnoi zrilosti starshoklasnykiv shchodo podruzhnogo zhyttia [Development of personal maturity of high school students regarding married life]: dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.07. Kyiv. 310 s. [in Ukrainian].
8. Zosym M. Psykhichni typy liudei ta arkhetypy za K. Yunhom [Psychological types of people and archetypes according to C. Jung]. <https://www.maxzosim.com/psikhichni-tipi-liudiei-ta-arkhietipi-za-iunghom/> [in Ukrainian].
9. Zosym M. Teoriia iierarkhii potreb Maslou (Piramida Maslou) [Maslow's hierarchy of needs (Maslow's Pyramid)]. <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/> [in Ukrainian].
10. Irza A. (2019). Poniattia sotsialno-psykholohichnoi zrilosti osobystosti: analiz zakordonnykh ta perspektyvy suchasnykh vitchyznianskykh doslidzhen [The concept of socio-psychological maturity of personality: analysis of foreign and prospects of modern domestic research]. *Humanitarium – Humanitarium*, (Vols. 1 (42)), (pp. 59-67). [in Ukrainian].
11. Karpenko Z. S. (2009). *Aksiologichna psykholohiia osobystosti* [Axiological psychology of personality]. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV.
12. Kelland M. Psykhologhiia osobystosti Ollporta [Allport's Psychology of Personality]. [in Ukrainian]. [https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Психологія/Книга%3A_Теорія_особистості_в_культурному_контексті_\(Kelland\)/10%3A_Теорії_рис_особистості/10.03%3A_А_Психологія_особистості_Оллпорта](https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Психологія/Книга%3A_Теорія_особистості_в_культурному_контексті_(Kelland)/10%3A_Теорії_рис_особистості/10.03%3A_А_Психологія_особистості_Оллпорта)
13. Kordunova N. O., Potapchuk L. V. (2015). Psykhologichni tendentsii proiaviv osobystisnoi zrilosti studentiv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Psychological tendencies of personal maturity manifestations in students during professional training]. *Psykhologichni perspektyvy – Psychological Perspectives* (zb. nauk. pr.) (Vols. 26), (pp. 167-176). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Ppst_2015_26_17 [in Ukrainian].



14. Kostiuk H. (2019). Psykhichne ta psykhologichne zdorovia osobystosti: poniattia, zmist ta kryterii [Mental and psychological health of personality: concepts, content and criteria]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine* (Vols. 50(2)), (pp. 45–50). doi:10.33099/2617-6858-2018-50-2-45-50. [in Ukrainian].
15. Kuzikova S. B. (2020). *Psykhologichni osnovy stanovlennia subiekta samorozvytku v yunatskomu vitsi* [Psychological foundations of becoming a subject of self-development in youth]. Sumy: Vydavnytstvo SumDPU. 324 s. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052291.pdf> [in Ukrainian].
16. Kuchmanyh I., Lysohor A. (2017). Znachushchist rozvytku osobystisnoi zrilosti v protsesi profesiinoi pidhotovky studentiv-psykhologiv [The significance of personal maturity development in the process of professional training of psychology students]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Psykhologichni nauky – Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi MNU. Psychological Sciences* (Vols. 19). <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/psihol-visnik-17-2017-19.pdf> [in Ukrainian].
17. Maksymenko S. D. (2006). *Heneza zdiisnennia osobystost* [Genesis of personality realization]. Kyiv: Vydavnytstvo TOV «KMM». <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734643/1/Гене́за%20зді́йснення%20особистості%20%28укр.вар.%2C%20монографія%2C%20Максименко%20С.Д.%202006р.%29%20%281%29.pdf> [in Ukrainian].
18. Omelchuk O. (2023). Sotsialna zrilist u rekursyvni pryzmi zhyttia [Social maturity in the recursive prism of life]. *Psychological Prospects Journal – Psychological Prospects Journal* (Vols. 41), (pp. 146–161). <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22628/1/2023-146-161.pdf> [in Ukrainian].
19. Papucha M. V. (2015). Metodolohichna refleksiiia problemy rozvytku osobystosti [Methodological reflection on the problem of personality development]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Serii 12: Psykhologichni nauky – Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University. Series 12: Psychological Sciences* (Vols. 1(46)), (pp. 228-235). <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13270/Papucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
20. Psykhoanaliz Z. Froida ta psykhoanalychni tekhniky yak sposoby psykhokorektsii [Freud's Psychoanalysis and psychoanalytic techniques as methods of psychocorrection]. https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/259818/mod_resource/content/1/Лекція%206.%20Психоаналіз.pdf [in Ukrainian].
21. Radul V. (2016). Vzaiemozalezhnist sotsialno-profesiinoi zrilosti ta profesiino-pedahohichnoi maisternosti maibutnoho pedahoha [Interdependence of social-professional maturity and professional-pedagogical mastery of the future teacher]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti – Origins of pedagogical mastery* (Vols. 17), (pp. 137-142). <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/7606/1/Radul.pdf> [in Ukrainian].
22. Savina M. V., Antonovych M. O., Ivashchenko D. I. (2022). Psykhologichni osoblyvosti osobystisnoi zrilosti studentiv medykiv [Psychological features of personal maturity of medical students]. *Psykhiiatriia, nevrolohiia ta medychna psykhologhiia – Psychiatry, Neurology and Medical Psychology* (Vols. 19), (pp. 39-45). <https://doi.org/10.26565/2312-5675-2022-19-05> [in Ukrainian].
23. Savchyn M. V., Vasylenko L. P. *Vikova psykhologhiia* [Age Psychology]. http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/890/Savchin.pdf [in Ukrainian].
24. Sadchikova O. H. (2020). Analiz zakordonnykh ta vitchyznianskykh doslidzhen osobystisnoi zrilosti [Analysis of foreign and domestic research on personal maturity]. *Psykhologhiia v konteksti suchasnykh doslidzhen problem rozvytku osobystosti – Psychology in the context of modern research on personality development problems* (Materialy mizhnarodnoi naukovo-prak-tychnoi konferentsii, m. Zaporizhzhia, 11–12 hrudnia 2020 r.) http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12519/1/Тези_%20Сергієнко%20Н.П..pdf [in Ukrainian].



25. Serdiuk L. Z., Kuprieieva O. I. (2017). *Psykhologichni zasady pidvyshchennia zhyttiistiikosti osobystosti* [Psychological foundations of enhancing personality resilience]. *Aktualni problemy psykhologii – Current Problems of Psychology* (Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykhologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Tom KhI: Psykhologhiia osobystosti. Psykhologichna dopomoha osobystosti) (Vols. 15), (pp. 481-491). [in Ukrainian].

26. *Systemnist psykhologichnoho znannia na suchasnomu etapi yoho rozvytku* [Systematicity of psychological knowledge at the current stage of its development] / [H.O. Ball, N.A. Bastun, O.V. Hubenko, V.V. Deputat, O.V. Zavhorodnia, V.O. Miedintsev, T.A. Rosiichuk, Ye.V. Stepura] ; za red. O.V. Zavhorodnoi. Kyiv: Vydavnychi Dim «Slovo». <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/708888/1/Системність%20психологічного%20знання%20на%20сучасному%20етапі%20його%20розвитку.pdf> [in Ukrainian].

27. Skrypachenko T. V. (2024). *Vidpovidalnist yak chynnyk osobystisnoi zrilosti* [Responsibility as a factor of personal maturity]. *Zhurnal suchasnoi psykhologii – Journal of Modern Psychology* (Vols. 4), (pp. 61-69). <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-4-7> [in Ukrainian].

28. Starynska N. V. (2015). *Osoblyvosti samoaktualizatsii maibutnikh psykhologiv u protsesi profesiinoi pidhotovky* [Features of self-actualization of future psychologists in the process of professional training]. Kyiv: «Interservis». https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11491/1/N_Starynska_KPP_IL.pdf [in Ukrainian].

29. *Teoriia indyviduatsii Karla Gustava Yunga* [Carl Gustav Jung's Theory of Individuation]. <https://www.akhmetova.com.ua/teoriya-indyviduatsiyi-karla-gustava-yunga> [in Ukrainian].

30. Tytarenko T. M. (2017). *Kryterii vidnovlennia psykhologichnoho zdorovia v umovakh dovhotryvaloï travmatyzatsii* [Criteria for restoring psychological health under conditions of long-term traumatization]. *Ukrainskyi psykhologichnyi zhurnal – Ukrainian Psychological Journal* (Vols. 1(3)), (pp. 140-150). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/707433/1/Титаренко%20Т.М.-стаття-КРИТЕРІЇ%20ВІДНОВЛЕННЯ%20ПСИХОЛОГІЧНОГО%20ДОРОВ'Я.pdf> [in Ukrainian].

31. Chepelieva N. V., Rudnytska S. Yu. (2018). *Psykhologichna kharakterystyka osobystosti, zdatnoi do samoproektuvannia* [Psychological characteristics of a personality capable of self-designing]. *Pedahohika i psykhologhiia – Pedagogy and Psychology* (Vols. 1), (pp. 71-77). https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712378/1/Чепелева_Рудницька_стаття-1.pdf [in Ukrainian].

32. Chuiko O. V. (2018). *Dynamika stanovlennia osobystisnykh novoutvoren u studentiv sotsionomichnoho fakhu* [Dynamics of personal new formations development in students of socionomic profession]. *Nauka i osvita – Science and Education* (Vols. 1), (pp. 54-59). <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2018-1-doc/2018-1-st7> [in Ukrainian].

33. Shamne A. V. (2015). *Teoriia i praktyka psykhosotsialnoho rozvytku osobystosti u pidlitkovomu ta yunatskomu vitsi* [Theory and practice of psychosocial development of personality in adolescence and youth]: dys... kand. psykhol. nauk : 19.00.07 ; Instytut psykhologii imeni H.S. Kostiuka. Kyiv. 502 s. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/11233/1/ДОК.ДИСС.ШАМНЕ.%20конеч.вар%20ПЕЧАТЬ.pdf> [in Ukrainian].

34. Shtepa O. (2020). *Psykhologichni resursy osobystisnoi konfidentsii: mozhlyvosti doviry liudyny do sebe y inshykh* [Psychological resources of personal confidence: possibilities of person's trust in themselves and others]. *Zbirnyk naukovykh prats «Problemy suchasnoi psykhologii» – Collection of Scientific Works "Problems of Modern Psychology"* (Vols. 50), (pp. 352–374). <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-50.352-374> [in Ukrainian].

35. Yavorska-Vietrova, I. (2024). *Vyvchennia osobystisnoi zrilosti subiektiv profesiinoi diialnosti u suchasnykh psykhologichnykh rozvidkakh* [Study of personal maturity of professional activity subjects in modern psychological research]. *Grail of Science – Grail of Science* (Vols. 36), (pp. 435–440). <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.075> [in Ukrainian].

36. *REHI-svit: osobystisno-profesiinyi rozvytok i psykhologichna dopomoha maibutnikh psykhologiv* [REHI-world: personal-professional development and psychological assistance for future psychologists] / [P. Lushyn ta in. ; za zah. red. P. Lushyna, Ya. Sukhenko] ; Nats. akad. ped. nauk Ukrainy, DZVO «Un-t menedzhmentu osvity», Navch.-nauk. in-t menedzhmentu ta psykhologii, Kaf. psykhologii ta osobystis. rozvytku, HO «Ukr. asots. ekol. psykhol. dopomohy». Kyiv: Myron I. A. [vyd.]. [in Ukrainian].

37. Lieben Und Arbeiten. <https://figuringoutfulfillment.wordpress.com/2012/01/23/lieben-und-arbeiten/> [in English].





УДК 37.011.3:81'246(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1367-1377](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1367-1377)

Рожкова Марія Геннадіївна кандидат юридичних наук, доцент кафедри іноземних мов, НН Інститут міжнародних відносин, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 481-45-34, <https://orcid.org/0000-0002-0891-8225>

БАГАТОМОВНІСТЬ ЯК КОГНІТИВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті висвітлено багатомовність як соціальне явище, що відображає сучасні тенденції глобалізації, культурного обміну та інтеграції в європейський освітній простір. Особливу увагу приділено аналізу концептуальних основ багатомовності, її значення для формування сучасного освітнього середовища, а також впливу на розвиток особистості, здатної до міжкультурної взаємодії, критичного мислення та самореалізації. Автор акцентує на важливості врахування глобальних тенденцій цифровізації суспільних процесів у контексті багатомовної освіти.

Окремо розглянуто ключові поняття, терміни та підходи до багатомовності, включаючи її взаємозв'язок із мультилінгвізмом і полілінгвізмом. Зазначено, що багатомовність є не лише комунікативною компетенцією, але й соціокультурним ресурсом, який сприяє збереженню національної ідентичності в умовах міжнародної інтеграції. Автор підкреслює, що багатомовна освіта є важливим інструментом для адаптації української освітньої системи до глобальних викликів.

Проаналізовано сучасні виклики мовної політики в Україні, зокрема питання подолання мовних бар'єрів та впровадження багатомовної освіти. Наголошено, що освітнє середовище виступає ключовим чинником, який забезпечує гармонійний розвиток мовних, когнітивних і соціальних компетентностей здобувачів освіти. Багатомовна освіта також сприяє формуванню мобільності, взаєморозуміння та співпраці між народами, створюючи основу для ефективної комунікації та розвитку багатокультурного суспільства.

Автор зазначає, що впровадження багатомовності в освітнє середовище України сприяє інтеграції країни до світової освітньої спільноти, підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені та розвитку її людського капіталу. Крім того, багатомовна освіта допомагає долати упередження та дискримінацію, створюючи простір для конструктивного діалогу й взаєморозуміння. У роботі запропоновано структуровану схему багатомовної освіти, яка органічно поєднує розвиток національної ідентичності з інтеграцією в міжнародне наукове, інформаційне та освітнє середовище.



Ключові слова: багатомовність, двомовність, білінгвізм, мультилінгвізм, освітнє середовище, когнітивна трансформація освіти.

Rozhkova Mariia Hennadiyivna Candidate of Legal Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Educational and Research Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (044) 481-45-34, <https://orcid.org/0000-0002-0891-8225>

MULTILINGUALISM AS A COGNITIVE TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Abstract. The article explores multilingualism as a social phenomenon reflecting modern trends in globalization, cultural exchange, and integration into the European educational space. Special attention is given to the analysis of the conceptual foundations of multilingualism, its significance for shaping the contemporary educational environment, and its impact on the development of individuals capable of intercultural interaction, critical thinking, and self-realization. The author emphasizes the importance of considering global trends in the digitalization of societal processes within the context of multilingual education.

Key concepts, terms, and approaches to multilingualism are examined, including its relationship with multilingualism and polylingualism. The study highlights that multilingualism is not merely a communicative competence but also a sociocultural resource that contributes to preserving national identity in the context of international integration. The author underscores that multilingual education is a vital tool for adapting Ukraine's educational system to global challenges.

The article analyses current challenges in language policy in Ukraine, particularly in overcoming language barriers and implementing multilingual education. It stresses that the educational environment plays a crucial role in fostering the harmonious development of students' linguistic, cognitive, and social competencies. Multilingual education also promotes mobility, mutual understanding, and cooperation among nations, laying the groundwork for effective communication and the development of a multicultural society.

The author argues that integrating multilingualism into Ukraine's educational environment facilitates the country's inclusion in the global educational community, enhances its international competitiveness, and develops its human capital. Furthermore, multilingual education helps combat prejudice and discrimination, creating space for constructive dialogue and mutual understanding. The study proposes a structured model of multilingual education that seamlessly combines the development of national identity with integration into the international scientific, informational, and educational environment.

Keywords: multilingualism, bilingualism, polylingualism, multilingualism, educational environment, cognitive transformation of education.



Постановка проблеми. У сучасному світі, в період масштабних трансформацій в усіх сферах, які сьогодні переживає Україна, гостро зростає проблема багатомовної комунікації. Особливо важливою вона стає у професійному середовищі, де взаємодія з представниками різних культур може стати ключем до успіху, а освітнє середовище зможе забезпечити формування необхідних компетентностей і навичок для такої взаємодії.

Саме в закладах освіти формуються навички міжкультурної комунікації, розвивається здатність до ефективної співпраці у багатомовних і багатокультурних контекстах. Так, завдання здобувача вищої освіти значно розширюються: тепер він має навчитися комбінувати, інтегрувати та адаптувати здобуті знання й навички для вирішення актуальних професійних завдань у динамічному освітньому середовищі. Також, сучасні трансформації в освітньому процесі вимагають участі у мультидисциплінарних або мультикультурних командах, що працюють над спільними проєктами в умовах багатомовності. Крім того, на рівні володіння спеціалізованими професійними знаннями, майбутні фахівці повинні володіти широким інтелектуальним кругозором, глобальним мисленням, бути компетентним у міжнародному культурному й інформаційному просторі та демонструвати здатність до багатомовності.

Традиційно багатомовність так і сприймалася як знання кількох мов, що існують у свідомості окремо, не взаємодіючи між собою. У цьому контексті багатомовна особистість розглядалася як носій окремих мов, що накопичуються лінійно. Проте сучасні дослідники підкреслюють складність і багатовимірність цього феномена, наголошуючи на формуванні багатомовної компетентності в освітньому середовищі, що інтегрує всі вивчені мови в єдину систему. Таке середовище дозволяє аналізувати, порівнювати та систематизувати мови й культури, а також розробляти власні стратегії для подальшого вивчення нових мов. Отже сприяє не лише розвитку когнітивних і пізнавальних здібностей особистості, а й формуванню ключових комунікативних навичок, необхідних для роботи в багатокультурному та багатомовному середовищі. Таким чином, багатомовна освіта постає ключовим інструментом трансформації освітнього процесу, спрямованого на підготовку здобувачів вищої освіти до успішної професійної, академічної та соціальної діяльності в умовах глобалізованого світу. Вона не лише сприяє розвитку мовних компетентностей, але й формує здатність до міжкультурної комунікації, критичного мислення та адаптивності, що є необхідними навичками для сучасного фахівця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатоаспектна, багатовекторна проблема багатомовності у філософському, психологічному, лінгвістичному та інших аспектах відображалась в теоретичних дослідженнях з різних наукових галузей:

- *філософії* (В. Вундт, Ж. Деріда, М. Хайдеггер);
- *лінгвістики* (В. Вайнрайх, А. Загнітко, Л. Науменко);



- психолінгвістики (А. Бандура, С. Засекін, Т. Костюк, Л. Фестінгер);
- соціолінгвістики (Л. Ставицька, В. Ламберт, А. де Сваан, Ч. Фергюсон);
- лінгвокультурології (Ф. Бацевич, В. Манакін);
- педагогіки (В. Гаманюк, Я. Коменський, Г. Філіпчук).

У дослідженнях науковців багатомовність розглядається як соціальне явище, що відображає сучасні тенденції глобалізації та культурного обміну. Українці, демонструючи сьогодні світові своє прагнення бути визнаними як європейська держава, стикаються з тим, що рівень компетентності у вирішенні мовних проблем як на суспільному, так і на державному рівні, ще значно поступається стандартам Європейського Союзу. Це свідчить про необхідність цілеспрямованих зусиль для усунення цих прогалин.

Водночас, на рівні соціальних практик окремих громадян та окремих навчальних закладів помітно зростає увага до опанування іноземними мовами, особливо англійською, що поступово формує тренд до фактичного переходу значної частини суспільства до багатомовності. Така трансформація, що має як спонтанний, так і цілеспрямований характер, є важливою складовою освітнього середовища, яке поступово адаптується до сучасних викликів. Очевидно, що ці позитивні зрушення потребують подальшого підсилення через впровадження узгоджених стратегій як на рівні державної політики, так і на рівні навчальних закладів. Лише інтеграція багатомовності в освітній простір як системної цінності дозволить забезпечити конкурентоспроможність української освіти та сприятиме повноцінній інтеграції в європейський освітній простір.

Очевидно, що ці тенденції, попри всю їхню позитивність, потребують підсилення і узгодження на рівні суспільства і держави.

Мета статті полягає в аналізі концептуальних основ багатомовності та систематизації основних понять і термінів цієї галузі, а також у визначенні підходів до її теоретичного осмислення та практичного впровадження в сучасне освітнє середовище.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі свого розвитку питання багатомовності в Україні зберігає високий ступінь актуальності як лінгвістична, так і філософська, соціологічна проблема, а також як один із ключових елементів суспільно-політичного підґрунтя. Механізми розв'язання мовної ситуації на якісно новому рівні потребують подальшого осмислення що дозволить з одного боку, забезпечити максимальну комунікативну ефективність, а з іншого – ціннісне когнітивне наповнення майбутнього фахівця, яке б сприяло збереженню національної ідентичності та інтеграції в глобальний простір.

У цьому контексті доцільно звернути увагу на перспективу поступового переходу до нового типу багатомовності, де поєднуються дві мови – українська як рідна або одна з двох рідних, і англійська – з нерівнозначним внеском кожної в загальне мовне середовище. Така модель може забезпечити



інтеграцію України до світового інформаційного, наукового та освітнього простору, зберігаючи при цьому культурно-національну самобутність.

В системі освіти питання багатомовності залишаються дискусійними. Особливо перед системою вищої освіти України стоїть завдання адаптації до існуючих реалій і створення умов для забезпечення здобувачів вищої освіти якісною освітою, в контексті якої передбачено збалансоване використання різних мов із метою формування громадянина України здатного до міжкультурного спілкування з використанням виучуваних у процесі навчання мов.

Правовою основою формування державної політики щодо забезпечення прав в галузі вищої освіти стало: Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII; Первинний акт Закону України «Про застосування англійської мови в Україні» від 04.06.2024 № 3760-IX; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення перекладу на українську мову актів Європейського Союзу *acquis communautaire* та на англійську мову актів законодавства України, пов'язаних з виконанням зобов'язань України у сфері європейської інтеграції» від 02.05.2023. [5; 6; 8] Розв'язати вищезазначені проблеми покликане педагогічне явище, що має назву багатомовна освіта.

Багатомовна освіта – це освітній процес, у якому навчання здійснюється щонайменше двома мовами та сприяє забезпеченню рівного доступу до знань, підтримці культурного розмаїття, адаптації до сучасних соціальних викликів. У закладах вищої освіти багатомовна освіта виконує кілька важливих функцій, а саме:

- забезпечення міжкультурного діалогу – вивчення декількох мов дозволяє глибше розуміти інші культури, розвивати толерантність та співпрацю;
- посилення конкурентоспроможності фахівців – знання іноземних мов є ключовим критерієм професійної мобільності та інтеграції у міжнародний ринок праці;
- підвищення освітньої якості – багатомовність забезпечує доступ до різних джерел інформації, розширюючи спектр знань та методів їх здобуття. [3]

Ефективність багатомовної освіти значною мірою залежить від освітнього середовища – системи взаємодії учасників освітнього процесу, умов, ресурсів і педагогічних підходів. [1]

Освітнє середовище є формою суспільної єдності осіб, яка виникає внаслідок їх колективної освітньої діяльності. Зокрема, роль освітнього середовища полягає у створенні комфортних умов для передачі досвіду від покоління до покоління. Успішне функціонування освітнього середовища забезпечують такі складові, як інфраструктура, інформаційне забезпечення та соціальні умови. [2] Важаємо, що саме освітнє середовище створює умови для гармонійного впровадження багатомовності, формування мовної компетентності, розвитку когнітивних і соціальних навичок здобувачів освіти і разом з тим, є тим простором, де зароджуються інновації, здатні змінити мовну ситуацію України в короткій та середньостроковій перспективі. [14]



Зокрема, реалізація багатомовності в системі вищої освіти України дозволяє знайти баланс між збереженням культурно-мовної ідентичності та забезпеченням конкурентоспроможності. [10] Але, лінгвістичні та соціолінгвістичні теорії пропонують різні варіанти типології багатомовності. У працях дослідників зустрічаються терміни «двомовність» та «полілінгвізм». Поряд із цим функціонують поняття «мультилінгвізм» та «білінгвізм». У цій ситуації виникає необхідність впорядкувати терміни та визначення для коректного аналізу та вивчення явища багатомовності.

Так, багатомовність як самостійний напрямок лінгвістичної науки виникла в кінці XIX століття, а об'єктом педагогічних досліджень стала з середини XX століть та й досі привертає увагу педагогів, психологів, соціологів і лінгвістів. Це зумовлено тим, що процес одночасного опанування кількох іноземних мов охоплює численні аспекти діяльності багатьох фахівців і має багатозначний характер.

Значний внесок у розробку теорії *багатомовності*, двомовного навчання, мовної взаємодії в умовах контакту рідної мови як зі спорідненими, іншими мовами, які використовуються даною спільнотою, так і з іноземними мовами зробили дослідження відомих зарубіжних вчених, лінгвістів, психологів, педагогів (О. Данилевська, Л. Масенко, О. Шевчук-Клюжева, У. Вайнрайх). [4; 11]

Проблема багатомовності нерозривно пов'язана з феноменом *мультилінгвізму*, оскільки стосується співвідношення мови й мислення, а також особистої культури індивіда і культурних традицій суспільства, в якому він перебуває. У полілінгвальному середовищі ефективність вивчення іноземних мов тісно пов'язано з комунікативно-когнітивною концепцією мовної освіти, наріжним каменем якої є ідея взаємопов'язаного вивчення мов і культур. Формування не тільки мовленнєвої а й комунікативно-культурологічної компетенції, становлення та розвиток мультилінгвальних навичок і полілінгвального мислення стає основною метою при вивченні мов в освітньому середовищі закладів вищої освіти. [9; 10] Традиційно під терміном «мультилінгвізм» розуміють як здатність людини користуватися декількома мовами, так і співіснування різних мовних груп в межах однієї території.

Однак в освітній політиці Європи термін «мультилінгвізм» використовують для опису нової сфери політики Комісії, яка забезпечує умови для розповсюдження всіх мов та в якій навчання різними мовами може розвиватись. Крім того, мультилінгвізм – це ще й особливий тип мислення, який вбирає в себе культурні цінності декількох народів, мислення, що є відкритим до діалогу. [7] Погоджуємось, що кожен прояв мультилінгвізму характерно відбивається на нашій мозковій діяльності, свідомості та світосприйнятті.

Дослідження мультилінгвізму в різних сферах допомагають нам зайвий раз підтвердити унікальний вплив вивчення інших мов як в природному, так і в штучному середовищах, на розвиток когнітивного мислення і загальних



розумових здібностей людини. У цьому контексті термін полілінгвізм стає важливим для розуміння більш комплексних форм багатомовності, що включають не лише володіння кількома мовами, але й інтеграцію мовного досвіду в багатовимірному міжкультурному середовищі.

Термін *полілінгвізм* (окрім визначення «можливості однієї людини функціонувати у різних мовних середовищах») отримав також широке розповсюдження для описання відносин між мовними спільнотами в межах окремих держав або регіонів, а також на рівні міждержавних відносин. У зазначеному випадку він використовується для описання суспільств неоднорідних у своєму етнічному і культурному складі, в яких одночасно використовуються декілька різних мов і склалися певні стосунки з іншими культурами і народами.

У Європі термін «полінгвізм» використовується для позначення розмаїтості мов, представлених у тому чи іншому географічному регіоні. Оскільки двомовні ситуації являють собою найбільш типовий випадок багатомовності, то термін білінгвізм є більш вживаним, ніж полінгвізм/багатомовність і часто використовується замість останнього. Тому надалі розглянемо поняття білінгвізму як найпоширенішого виду полілінгвізму.

Так, дефініція *білінгвізму*, запропонована в роботі О. Данилевської, яка наголошує, білінгвізм – це здатність окремого індивідуума, або цілого народу, чи його частини спілкуватися (досягати взаємного розуміння) двома мовами. [4] Українська мовознавиця Л. Масенко під двомовністю також розуміє здатність певних груп населення спілкуватися двома мовами. [11]. Увагу привертає дефініція білінгвізму, запропонована в роботі О. Шевчук-Клюжевої, яка наголошує, білінгвізм – це здатність окремого індивідуума, або цілого народу, чи його частини спілкуватися (досягати взаємного розуміння) двома мовами. [13]

Узагальнюючи дефініції лінгвістів, можемо сказати, що багатомовність – це здатність спілкуватися двома мовами в умовах взаємовпливу різних культур та використовувати обидві мови відповідно до комунікативних ситуацій.

Отже, попри різноманітність підходів до визначення, феномен «багатомовність» підтвердив свою ключову роль у розвитку інтелектуальних, комунікативних і соціальних навичок особистості.

Трансформація освітнього середовища в наш час перейшла в режим, де невід'ємною частиною існування є інтернет-технології. Розвиток технологій та неминуча цифровізація охоплює професійні та особистісні якості майбутніх фахівців і разом з тим, адаптація формує когнітивні функції, ознаками яких є: легкий доступ до інформації (знань), зовнішня пам'ять, доступність гіпертекстової системи, доступ до багатомовності, багатозадачності, інформаційна завантаженість, мобільність, якісний та кількісний прогрес в комунікації.

Прогрес, який спостерігається в когнітивній науці, відкриває нові можливості для розуміння багатогранного феномену «багатомовності», що відбувається в людському мозку, і відповідає за діяльність вищої нервової системи та пізнавальну активність. Глибше усвідомлення цих механізмів не

лише дозволяє розкрити таємниці роботи людського розуму, а осмислити чинники неминучої трансформації в освітньому середовищі спричинені діяльністю людства.

Так, під *когнітивною трансформацією* ми розуміємо процес глибоких змін у способах сприйняття, мислення, навчання та аналізу, що відбувається під впливом нових знань, досвіду чи умов. Вона охоплює розвиток когнітивних структур, які включають пам'ять, увагу, уяву, мовлення, здатність до навчання та адаптації. Когнітивна трансформація є основою для розвитку особистості, її здатності вирішувати проблеми, приймати рішення, інтегрувати нові знання та взаємодіяти у складних і динамічних середовищах.

Оскільки багатомовність прямо впливає на когнітивні процеси, вона стає змістовним її наповненням, адже навчання і використання декількох мов сприяє розвитку мозку й інтелектуальних здібностей. Цей процес має структурований характер, який можна відобразити в узагальненій моделі див. Рис.1.



Рис.1. Функціональні компоненти багатомовності в освітньому середовищі [3]

Як бачимо, багатомовність має значний вплив на когнітивні процеси, що робить її важливим елементом когнітивної трансформації. Оскільки навчання та використання кількох мов активізують різні ділянки мозку, багатомовність сприяє [1; 3; 9; 11; 12; 14]:

- *нейропластичності та розвитку інтелектуальних здібностей*, що є основою для когнітивної гнучкості та допомагає легше адаптуватися до нових



ситуацій, розв'язувати складні завдання та підвищує здатність до навчання в умовах швидко змінюваного світу;

- *підвищенню когнітивної гнучкості*, завдяки чому багатомовні люди демонструють кращу пам'ять, здатність до концентрації та покращені навички планування й вирішення проблем, також можуть ефективніше аналізувати та приймати рішення в різноманітних контекстах;

- *формуванню мультикультурного мислення*, що сприяє розумінню різних культурних моделей та світоглядів, розвиває емпатію, толерантність і здатність ефективно взаємодіяти в міжкультурному середовищі. Це особливо важливо у глобалізованому світі, де успіх часто залежить від здатності до міжкультурної комунікації та інтеграції;

- *розвитку критичного мислення*, що вимагає постійного аналізу і оцінки того, яке слово чи граматична конструкція є найбільш доречною в конкретній ситуації. Це тренує аналітичні здібності, формує глибше розуміння контексту і сприяє розвитку більш комплексного підходу до розв'язання задач.

- *доступу до знань різними мовами*, що дозволяє здобувачам освіти отримувати інформацію з глобальних джерел і формувати багатовимірне уявлення про світ. Це не лише розширює знання, але й змінює спосіб мислення, сприяючи розвитку здатності до адаптації та інтеграції в глобалізованому середовищі.

Головне завдання в усьому вищезазначеному – досягти оптимального балансу інтересів сторін для ефективної, міжкультурної діяльності розвитку освітнього середовища та підвищення якості підготовки фахівців в умовах трансформації освіти.

Висновки. Досягнення когнітивної науки мають значний потенціал для впровадження у сферу освіти, зокрема у формуванні методології навчання, що враховують принципи роботи мозку і сприяють підвищенню ефективності освітніх процесів. У цьому контексті багатомовність виступає важливим інструментом когнітивної трансформації освітнього середовища.

Результати дослідження підтверджують, що опанування кількох мов не лише збагачує особистість культурно й соціально, але й активізує когнітивні процеси: розвиває пам'ять, здатність до аналізу, критичного мислення, а також підвищує адаптивність до різних культурних контекстів. Крім того, багатомовність як феномен відображає широту інтересів і прагнення до осмислення пізнавальної активності людини, що є основою сучасної освіти. Її впровадження дозволяє формувати багаторівневі компетентності, необхідні для професійної, академічної та соціальної діяльності у глобалізованому світі. Заклади вищої освіти, що сприяють багатомовній освіті, фактично трансформують освітнє середовище, створюючи умови для когнітивного розвитку здобувачів освіти.

Таким чином, багатомовність не лише відображає досягнення когнітивної науки, але й активно застосовує їх у практиці освіти. Вона сприяє



формуванню особистості, здатної до креативного мислення, міжкультурного діалогу та успішної взаємодії з технологічними й соціальними викликами сучасності. Це доводить, що багатомовність є невід'ємною складовою когнітивної трансформації освіти, яка формує нове покоління фахівців, готових до інноваційної діяльності в умовах глобального суспільства.

Література:

1. Боднарюк С., Бауер М. Творення мультилінгвального простору сучасної освіти на уроках іноземної мови у закладах освіти: досягнення та виклики. *Проблеми освіти*. 2021. № 1(94). С. 36–53. DOI: 10.52256/2710-3986.1-94.
2. Бойко М. Функціонування української мови в умовах мультикультуралізму. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 6–11. DOI: 10.32838/2663-6069/2020.3-1/02.
3. Гончарова О. А., Маслова А. В. Мультилінгвальні практики у вивченні іноземних мов. Актуальні проблеми функціонування мови і літератури в сучасному полікультурному суспільстві: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя–Мелітополь, 13–14 жовтня 2022 р. С. 147–151.
4. Данилевська О. Мовна ситуація та мовна політика в українській шкільній освіті за оцінками мовців різних вікових груп. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Філологія*. 2019. Т. 22, № 2. С. 19.
5. Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» від 04.06.2024 № 3760-IX. Законодавство України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20>
6. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Законодавство України. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Кремень В. Філософія людиноцентризму у світлі національної ідеї. *Вища освіта України*. 2009. № 1. С. 5–12.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення перекладу на українську мову актів Європейського Союзу acquis communautaire та на англійську мову актів законодавства України, пов'язаних з виконанням зобов'язань України у сфері європейської інтеграції» від 22.11.2023 № 1234. Кабінет Міністрів України. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
9. Пришупа Ю. Трансформація мовної підготовки в закладах вищої технічної освіти. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2023. Вип. 23. С. 89–95.
10. Пришупа Ю., Конопляник Л. Активізація мовної підготовки в інформаційно-освітньому середовищі закладів вищої технічної освіти. Сучасні тенденції у викладанні іноземних мов у світі. 2023. С. 110.
11. Соколова С., Труб В. М., Масенко Л. Т., Данилевська О. М., Руда О. Г. Типи мовної поведінки в сучасному слов'янському білінгвальному мегаполісі. Українські обрії: доповіді XV Міжнародного з'їзду славістів. НАН України, Укр. ком. славістів, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. 2013. С. 173–196.
12. Субботін С. О. Нейронні мережі: теорія та практика. Навч. посіб. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2020. 184 с.
13. Шевчук-Клюжева О. Діти-білінгви: світовий досвід і українські реалії. *Українська мова*, 2019. № 2. С. 125–131.
14. Yakovleva O. Multilingualism in higher education: is a conflict between patriotism and pragmatism inevitable? *Multiversum. Philosophical almanac*. 2018. P. 117–128. DOI: 10.35423/2078-8142.2016.7-8.08.

**References:**

1. Bodnariuk, S., & Bauer, M. (2021). Tvorennia multilingual'noho prostoru suchasnoi osvity na urokakh inozyemnoyi movy u zakladakh osvity: dosiahnennia ta vyklyky [Creation of a multilingual space in modern education in foreign language lessons in educational institutions: Achievements and challenges]. *Problemy osvity*, 1(94), 36–53. <https://doi.org/10.52256/2710-3986.1-94> [in Ukrainian]
2. Boiko, M. (2020). Funktsionuvannia ukrains'koi movy v umovakh multykul'turalizmu [The functioning of the Ukrainian language in the conditions of multiculturalism]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Serii: Filolohiia. Sotsial'ni komuniakatsii*, 31(70), 3, 6–11. <https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.3-1/02> [in Ukrainian]
3. Honcharova, O. A., & Maslova, A. V. (2022). Multilingual'ni praktyky u vyvchenni inozyemnykh mov [Multilingual practices in foreign language learning]. *Aktual'ni problemy funktsionuvannia movy i literatury v suchasnomu politikul'turnomu suspil'stvi: materialy VI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoyi konferentsii, Zaporizhzhia–Melitopol'*, 13–14 zhovtnia 2022 r., 147–151. [in Ukrainian]
4. Danilevs'ka, O. (2019). Movna sytuatsiia ta movna polityka v ukrains'kij shkil'niy osviti za otsinkamy movtsiv riznykh vikovykh hrup [Language situation and language policy in Ukrainian school education according to the assessments of speakers of different age groups]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho linhvistychnogo universytetu. Serii: Filolohiia*, 22(2), 19. [in Ukrainian]
5. Zakon Ukraïny «Pro zastosuvannia anhliiskoi movy v Ukraïni» vid 04.06.2024 № 3760-IX [Law of Ukraine “On the application of the English language in Ukraine” of 04.06.2024 No. 3760-IX]. (2024). *Zakonodavstvo Ukraïny. Ofitsiynyy vebportal Verkhovnoi Rady Ukraïny*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20> [in Ukrainian]
6. Zakon Ukraïny «Pro osvitu» vid 05.09.2017 № 2145-VIII [Law of Ukraine "On Education" of 05.09.2017 No. 2145-VIII]. (2017). *Zakonodavstvo Ukraïny. Ofitsiynyy vebportal Verkhovnoi Rady Ukraïny*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian]
7. Kremen', V. (2009). Filosofiia lyudynotsentrizmu u svitli natsional'noi idei [Philosophy of humanocentrism in light of the national idea]. *Vyshcha osvita Ukraïny*, 1, 5–12. [in Ukrainian]
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïny «Pro zatverdzhennia Poriadku zdiysnennia perekladu na ukrains'ku movu aktiv Yevropejs'koho Soiuzu acquis communautaire ta na anhliisku movu aktiv zakonodavstva Ukraïny, pov'yazanykh z vykonanniam zobov'iazannia Ukraïny u sferi yevropejs'koi intehtratsii» vid 22.11.2023 № 1234 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the procedure for translating EU acquis communautaire acts into Ukrainian and Ukrainian legislative acts related to Ukraine’s European integration obligations into English” of 22.11.2023 No. 1234]. (2023). *Kabinet Ministriv Ukraïny*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua> [in Ukrainian]
9. Pryshupa, Yu. (2023). Transformatsiia movnoi pidhotovky v zakladakh vyshchoï tekhnichnoï osvity [Transformation of language training in higher technical education institutions]. *Visnyk Natsional'noho aviatsiinoho universytetu. Serii: Pedahohika. Psykholohiia*, 23, 89–95. [in Ukrainian]
10. Pryshupa, Yu., & Konoplyanyk, L. (2023). Aktyvizatsiia movnoi pidhotovky v informatsiino-osvitnomu seredovyshchi zakladiv vyshchoï tekhnichnoï osvity [Activation of language training in the information and educational environment of higher technical education institutions]. *Suchasni tendentsii u vykladanni inozyemnykh mov u sviti*, 110. [in Ukrainian]
11. Sokolova, S., Trub, V. M., Masenko, L. T., Danilevs'ka, O. M., & Ruda, O. H. (2013). Typy movnoi povedinky v suchasnomu slov'ians'komu bilinhvional'nomu mehapolisi [Types of language behavior in a modern Slavic bilingual megacity]. *Ukrains'ki obrii: dopovidi XV Mizhnarodnogo z'izdu slavis' tyvistiv*, 173–196. [in Ukrainian]
12. Subbotin, S. O. (2020). Neironni merezhi: teoriia ta praktyka [Neural networks: Theory and practice]. *Zhytomyr: Vyd. O. O. Yevienok*. [in Ukrainian]
13. Shevchuk-Kliuzheva, O. (2019). Dity-bilingvy: svitovi dosvid i ukrains'ki realii [Bilingual children: World experience and Ukrainian realities]. *Ukrains'ka mova*, 2, 125–131. [in Ukrainian]
14. Yakovleva, O. (2018). Multilingualism in higher education: Is a conflict between patriotism and pragmatism inevitable? *Multiversum. Philosophical Almanac*, 117–128. <https://doi.org/10.35423/2078-8142.2016.7-8.08>



УДК 37.018.43

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1378-1391](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1378-1391)

Семененко Юрій Сергійович доктор філософії (PhD), старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики, Західноукраїнський національний університет, м.Тернопіль, <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ВЕБ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ

Анотація. Сучасний розвиток веб-технологій спричинив значні зміни у професійній освіті, відкриваючи нові можливості для підготовки фахівців та удосконалення навчальних процесів. Інтеграція цифрових платформ, дистанційного навчання, адаптивних освітніх систем та інтерактивних ресурсів сприяє персоналізації навчання, підвищенню його ефективності та забезпеченню доступу до якісної освіти незалежно від місця перебування студентів. Веб-технології дозволяють створювати динамічні навчальні середовища, що підтримують активну взаємодію між викладачами та студентами, розширюють можливості самостійної роботи та застосовують інноваційні методи оцінювання знань.

У статті досліджено сучасні веб-технології, що використовуються у професійній освіті, системи управління навчанням, масові відкриті онлайн-курси, хмарні обчислення, віртуальні лабораторії, гейміфікаційні інструменти та інтерактивні симулятори. Проаналізовано переваги їхнього застосування, такі як гнучкість у виборі навчального контенту, автоматизація оцінювання знань, підвищення мотивації студентів через інтерактивний контент та можливість адаптації навчальних програм до потреб сучасного ринку праці. Окрему увагу приділено використанню аналітики великих даних у навчальному процесі, що дозволяє відстежувати успішність студентів, прогнозувати їхні результати та персоналізувати навчальний контент.

Також у статті розглянуто проблеми які виникають в процесі впровадження веб-технологій у професійну освіту. Серед основних проблем виокремлено необхідність підвищення цифрової грамотності викладачів і студентів, питання кібербезпеки та захисту персональних даних, ризики цифрового розриву між різними категоріями студентів, а також труднощі у впровадженні нових методик викладання у традиційні навчальні процеси. Визначено ключові напрями розвитку цифрової освіти, зокрема інтеграцію штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, блокчейн-технологій для забезпечення прозорості оцінювання знань та підвищення ефективності дистанційного навчання.





У дослідженні оцінено перспективи використання сучасних веб-технологій у професійній освіті та їхній вплив на якість підготовки фахівців. Цифровізація освіти відкриває значні можливості для вдосконалення навчального процесу, однак для її ефективного впровадження необхідно враховувати педагогічні, технологічні та організаційні аспекти. Запровадження веб-технологій має ґрунтуватися на системному підході, що включає модернізацію освітніх програм, підготовку викладацького складу та забезпечення належної технічної інфраструктури.

Ключові слова: Веб-технології, веб-програмування, професійна освіта, цифрові технології

Semenenko Yurii Serhiyovych PhD, Senior Lecturer of the Department of Economic Cybernetics and Informatics of the West Ukrainian National University, Ternopil, <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

THE USE OF MODERN WEB TECHNOLOGIES IN VOCATIONAL EDUCATION

Abstract. The modern development of web technologies has caused significant changes in vocational education, opening new opportunities for training specialists and improving educational processes. The integration of digital platforms, distance learning, adaptive educational systems, and interactive resources contributes to the personalization of learning, enhances its effectiveness, and ensures access to quality education regardless of students' location. Web technologies enable the creation of dynamic learning environments that support active interaction between instructors and students, expand opportunities for independent work, and apply innovative methods of knowledge assessment.

The article explores modern web technologies used in vocational education, including learning management systems, massive open online courses, cloud computing, virtual laboratories, gamification tools, and interactive simulators. The advantages of their application are analyzed, such as flexibility in selecting learning content, automation of knowledge assessment, increasing student motivation through interactive content, and the ability to adapt educational programs to the needs of the modern labor market. Special attention is given to the use of big data analytics in the learning process, which allows tracking students' performance, predicting their results, and personalizing learning content.

The article also discusses the challenges arising in the process of implementing web technologies in vocational education. Among the main issues identified are the need to improve digital literacy among teachers and students, cybersecurity and personal data protection concerns, the risks of the digital divide between different categories of students, and difficulties in introducing new teaching methods into traditional educational processes. Key directions for the development



of digital education are identified, including the integration of artificial intelligence, virtual and augmented reality, and blockchain technologies to ensure transparency in knowledge assessment and enhance the effectiveness of distance learning.

The study evaluates the prospects of using modern web technologies in vocational education and their impact on the quality of specialist training. The digitalization of education opens up significant opportunities for improving the learning process, but effective implementation requires consideration of pedagogical, technological, and organizational aspects. The introduction of web technologies should be based on a systematic approach, including the modernization of educational programs, the training of teaching staff, and the provision of appropriate technical infrastructure.

Keywords: Web technologies, web programming, vocational education, digital technologies

Постановка проблеми. У сучасній професійній освіті використання веб-технологій стає важливим чинником, що визначає ефективність навчальних процесів і якість підготовки фахівців. Різноманітні інструменти, такі як системи управління навчанням, масові відкриті онлайн-курси, хмарні обчислення, віртуальні лабораторії, гейміфікаційні платформи та інтерактивні симулятори, значно змінюють традиційні методи навчання, створюючи нові можливості для персоналізації освіти. Веб-технології дозволяють значно розширити доступ до ресурсів, сприяють активній взаємодії між студентами та викладачами, а також оптимізують процес оцінювання знань.

Незважаючи на потенціал цих технологій, існують проблеми, пов'язані з їх ефективним впровадженням у навчальний процес. Серед основних проблем можна виділити труднощі в інтеграції нових технологій у традиційні освітні системи, необхідність підвищення рівня цифрової грамотності серед викладачів та студентів, а також питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Крім того, важливо враховувати різноманітність веб-інструментів і платформ, їх ефективність та придатність для різних форм професійної освіти.

Актуальність проблеми полягає в необхідності всебічного дослідження існуючих веб-технологій, їхніх можливостей і обмежень, а також у розробці рекомендацій щодо їх оптимального застосування для покращення якості професійної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання використання веб-технологій у професійній освіті є актуальним та необхідним. Дослідженнями в цій сфері займається велика кількість українських та європейських вчених. Сипченко О., Чернякова О., Гарань Н., Гончарова Н. досліджують питання використання веб-квест технологій у навчальному процесі, підкреслюючи їхню роль у професійній підготовці студентів [1]. Дем'яненко В. та Ічанська В. досліджують можливість використання веб-технологій для моніторингу та оцінки знань студентів [2]. Проте система-



тизація типів систем для покращення якості професійної освіти та процес їх впровадження потребують подальшого дослідження.

Мета статті – дослідити роль сучасних веб-технологій у професійній освіті, зокрема їхній вплив на підготовку фахівців, а також проаналізувати переваги та складнощі їх впровадження в освітній процес.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація освіти — це один із ключових трендів сучасного розвитку освітніх систем у світі, який сприяє кардинальним змінам у підходах до навчання, доступу до знань та методів взаємодії між викладачами і студентами. Цей процес, пов'язаний з впровадженням сучасних інформаційних технологій у різні аспекти освітнього процесу, у створення навчальних платформ, інтерактивних ресурсів та використання новітніх інструментів для моніторингу та оцінки результатів навчання.

Однією з найважливіших тенденцій у цифровізації є перехід від традиційних методів навчання до більш гнучких та персоналізованих підходів. Це включає використання адаптивних навчальних систем, які автоматично підлаштовують навчальний контент відповідно до індивідуальних потреб студентів. Такі технології дозволяють створити більш інклюзивне середовище для навчання, де кожен учень може отримати матеріали, що відповідають його рівню підготовки та темпу навчання. Цифровізація забезпечує можливість для глибшого засвоєння матеріалу та розвитку унікальних навичок, що є важливим у умовах постійних змін на ринку праці.

Ще одним важливим елементом цифровізації є розвиток дистанційного навчання. Інтернет-технології дозволяють студентам навчатися в будь-якому місці і в будь-який час, що істотно розширює доступ до освіти, зокрема для тих, хто не має змоги відвідувати традиційні навчальні заклади. Масові відкриті онлайн-курси, платформи для онлайн-освіти, такі як Coursera, edX та Udemu, стали важливими інструментами для доступу до знань світового рівня. Вони забезпечують можливість отримання сертифікатів, що підтверджують набуті навички, що є важливим у контексті розвитку кар'єри.

Ще однією значною тенденцією є інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, у навчальний процес. ШІ дозволяє створювати інтерактивні платформи, що реагують на запити студентів у реальному часі, адаптуючи навчання до індивідуальних потреб. Також важливу роль відіграє застосування великих даних для аналізу навчальної активності студентів, що дозволяє створювати персоналізовані програми, прогнозувати результати навчання та оптимізувати освітній процес. Блокчейн, у свою чергу, знаходить своє застосування в управлінні академічними записами, сертифікацією та забезпеченні прозорості в оцінці знань, що робить навчальний процес більш надійним і відкритим.

Однією з ключових складових цифровізації є гейміфікація, тобто використання ігрових елементів у навчальному процесі. Ця тенденція активно розвивається завдяки інтерактивним та мотивуючим інструментам, які



сприяють більш активному залученню студентів до навчання. Гейміфікація дозволяє створити більш захоплюючу та динамічну атмосферу, що підвищує рівень мотивації та стимулює студентів до самостійної роботи. Вона також сприяє розвитку критичного мислення, командної роботи та лідерських якостей через виконання проектних завдань та рольових ігор.

Цифровізація є важливим етапом розвитку освітніх систем, що має потенціал для значного покращення якості освіти, зробивши її доступнішою, більш гнучкою та адаптивною до потреб сучасного світу. Водночас вона ставить нові вимоги до педагогічної діяльності, технічного забезпечення та організаційних процесів у навчальних закладах. Розглянемо основні типи веб-технологій які використовуються в освіті (рис.1).

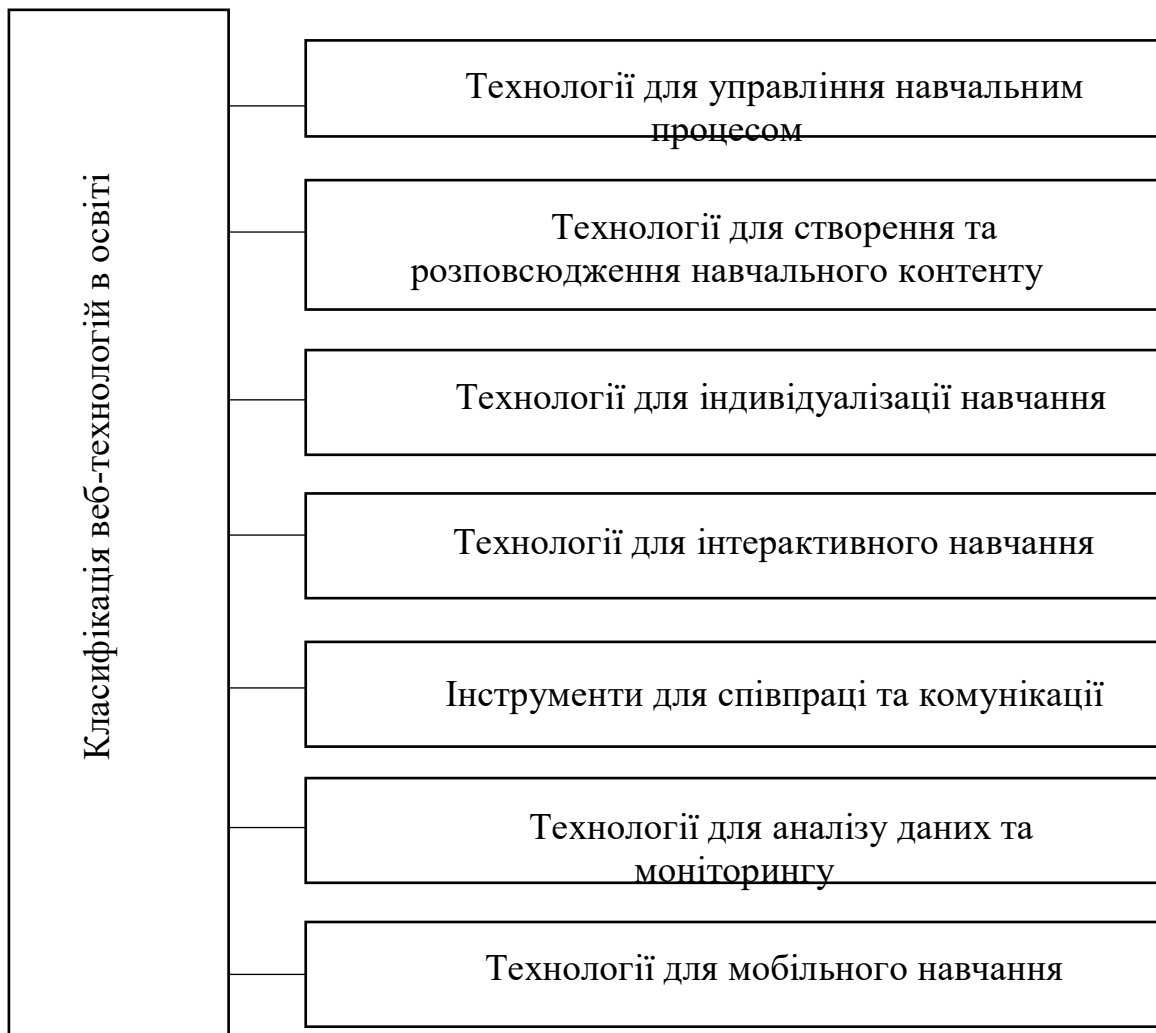


Рис.1. Класифікація веб-технологій в освіті

Системи управління навчанням (LMS) стали важливим компонентом для організації і моніторингу освітнього процесу в сучасних навчальних закладах. Такі системи, як Moodle або Blackboard, надають широкі можливості



для викладачів і студентів, дозволяючи створювати та керувати курсами, взаємодіяти через форуми, проводити оцінювання та зберігати навчальні матеріали. Залежно від специфіки навчального процесу, системи LMS дозволяють реалізувати гнучку модель навчання, як для традиційної, так і для дистанційної освіти. Вони забезпечують можливість організації індивідуального навчання, дозволяють відстежувати прогрес учнів, аналізувати успішність, а також автоматизувати процес оцінювання та зворотного зв'язку. Використання LMS в значній мірі підвищує ефективність освітнього процесу, оскільки спрощує адміністративні завдання та дає можливість студентам отримувати навчальні матеріали та брати участь у курсах у будь-який час та з будь-якого пристрою.

Інструменти для відеоконференцій стали невід'ємною частиною сучасного навчання. Платформи, такі як Zoom, Microsoft Teams або Google Meet, забезпечують можливість проведення лекцій, семінарів, вебінарів та інших заходів в онлайн-форматі. Вони надають студентам можливість комунікувати з викладачами та одногрупниками в реальному часі, що наближає дистанційне навчання до традиційного формату. Використання відеоконференцій дозволяє зберігати інтерактивність та залучення студентів, що є важливими аспектами ефективного навчання. Ці платформи підтримують обмін документами, екранний запис і запис зустрічей, що дає змогу студента ознайомлюватися з матеріалом в зручний для них час.

Інтерактивні платформи для створення навчальних матеріалів є важливими інструментами для організації навчального процесу. Такі платформи дозволяють створювати онлайн-курси, тести, завдання та інтерактивні елементи, що підвищують рівень залученості студентів. Вони надають можливість створювати мультимедійний контент, який сприяє кращому засвоєнню матеріалу, оскільки включає в себе текст, відео, зображення, а також можливість інтерактивного навчання через вправи та симуляції. Використання таких платформ дозволяє викладачам створювати персоналізовані навчальні матеріали, що відповідають рівню знань студентів та їхнім індивідуальним потребам.

Відеоплатформи та сервіси для навчання є важливими каналами для розповсюдження навчального контенту. Вони дозволяють викладачам публікувати навчальні відео та лекції, що згодом можуть бути доступні для перегляду в будь-який час. Такі платформи як Coursera або edX пропонують великий вибір онлайн-курсів, які можна інтегрувати в освітній процес, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів високої якості від провідних університетів світу. Такі технології мають великий потенціал для розширення можливостей освітнього процесу, забезпечуючи студентів необхідними знаннями та навичками, що відповідають сучасним вимогам.

Платформи для створення та обміну електронними підручниками, є ще одним важливим інструментом у сучасній освіті. Ці технології дозволяють



створювати та публікувати інтерактивні підручники, які можна використувати як основні навчальні ресурси в курсах. Вони пропонують додаткові функції, такі як можливість взаємодії зі студентами через коментарі або інтеграцію мультимедійних елементів, що робить навчання більш інтерактивним та цікавим.

Адаптивні освітні системи, сприяють персоналізації навчального процесу, що є важливим аспектом у сучасному навчанні. Ці технології дозволяють адаптувати матеріали курсу до рівня знань і потреб кожного студента, забезпечуючи індивідуальний підхід до навчання. Завдяки використанню таких платформ студенти можуть працювати в тому темпі, який найкраще відповідає їхнім можливостям, а також отримувати додаткову допомогу в тих областях, де вони мають труднощі. Адаптивні системи сприяють глибшому розумінню матеріалу та підвищенню мотивації студентів, оскільки вони отримують навчальні ресурси, відповідно до своїх потреб.

Системи для тестування та оцінки, такі як Quizlet, Google Forms або Socrative, значно полегшують процес оцінювання знань студентів. Вони дозволяють створювати автоматизовані тести, що можуть використовуватись для оцінки розуміння матеріалу в реальному часі. Такі системи дають змогу викладачам швидко отримувати зворотний зв'язок про успішність студентів та коригувати навчальний процес. Вони також можуть бути використані для самостійної роботи студентів, що дозволяє їм більш ефективно готуватися до іспитів та контрольних робіт.

Гейміфікація навчання є потужним інструментом для підвищення залученості студентів у навчальний процес. Платформи, такі як Kahoot!, впроваджують ігрові елементи у навчання, що дозволяє студентам досягати кращих результатів через змагання та заохочення. Ці інструменти надають можливість використовувати досягнення, рівні та інші ігрові механізми для стимулювання мотивації. Гейміфікація навчання сприяє формуванню позитивного ставлення до навчального процесу та стимулює студентів до більш активної участі в навчанні.

Інтерактивні симулятори та віртуальні лабораторії, такі як Labster або PhET надають студентам можливість виконувати експерименти та завдання в онлайн-форматі. Ці технології є корисними для дисциплін, які передбачають практичне навчання, таких як фізика, хімія або біологія. Студенти можуть виконувати лабораторні роботи в умовах, наближених до реальних, без необхідності фізично бути присутніми в лабораторії, що значно розширює можливості навчання, особливо в умовах обмеженого доступу до спеціалізованих ресурсів.

Онлайн-дошки та спільні документи, такі як Google Docs, Padlet та Miro, є важливими інструментами для колективної роботи над проектами та завданнями. Ці технології дозволяють студентам працювати разом в реальному часі, обмінюватися ідеями та матеріалами, що забезпечує активну



колаборацію. Це сприяє розвитку навичок командної роботи, що є важливою частиною сучасної освіти.

Чати та форуми для спілкування, зокрема Slack, Discord та Microsoft Teams, забезпечують можливість студентам і викладачам підтримувати постійну комунікацію поза межами традиційних лекцій. Ці інструменти дозволяють створювати окремі канали для обговорень, питань або завдань, що забезпечує зручність і швидкість обміну інформацією.

Аналітика освітнього процесу, зокрема через інструменти як Learning Analytics або Power BI, дозволяє збирати і аналізувати дані про студентів, що сприяє підвищенню якості навчання. Вони дають змогу відстежувати прогрес студентів, виявляти слабкі місця та коригувати навчальний процес відповідно до отриманих результатів.

Інструменти для моніторингу прогресу студентів, такі як Edmodo, надають можливість викладачам відстежувати успішність учнів та надавати зворотний зв'язок. Це дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та сприяти покращенню навчального процесу.

Адаптивні платформи для мобільних пристроїв, наприклад, Google Classroom або Moodle Mobile, є оптимізованими для мобільного навчання. Вони дозволяють студентам працювати з навчальними матеріалами, брати участь у завданнях та спілкуватися з викладачами, забезпечуючи зручний доступ до всіх необхідних ресурсів.

Використання веб-ресурсів у навчальному процесі суттєво розширює можливості освіти, забезпечуючи доступність, інтерактивність та персоналізацію навчання. Однією з ключових переваг є можливість отримання навчального контенту незалежно від географічного розташування студента. Це особливо важливо для тих, хто мешкає у віддалених регіонах або не має змоги відвідувати навчальні заклади очно. Завдяки онлайн-платформам навчальні матеріали стають доступними в будь-який час, що сприяє самостійному засвоєнню знань.

Ще одним важливим аспектом є підвищення гнучкості навчального процесу. Традиційні методи викладання часто вимагають дотримання жорсткого розкладу занять, тоді як використання веб-ресурсів дозволяє студентам обирати власний темп навчання. Це особливо корисно для осіб, які поєднують навчання з професійною діяльністю або іншими обов'язками.

Завдяки цифровим платформам значно розширюється діапазон методів подачі матеріалу. Окрім традиційних текстових лекцій, навчальні матеріали можуть включати відеоуроки, інтерактивні симуляції, віртуальні лабораторії та адаптивні тести. Це сприяє більш ефективному засвоєнню знань, оскільки інформація подається у різних форматах, відповідно до особливостей сприйняття студентів.

Інтеграція веб-технологій у навчання також створює сприятливі умови для підвищення залученості студентів. Використання елементів гейміфікації,



інтерактивних завдань та адаптивних платформ формує мотивацію до навчання та сприяє активнішій взаємодії з контентом. Наявність механізмів зворотного зв'язку дозволяє студентам одразу отримувати оцінку своїх досягнень та розуміти, над якими аспектами варто працювати.

Веб-ресурси також відіграють важливу роль у підготовці до практичної діяльності, забезпечуючи доступ до актуальної професійної інформації. Студенти можуть знайомитися з новітніми науковими дослідженнями, переглядати експертні вебінари, брати участь у професійних форумах та спільнотах. Це сприяє формуванню необхідних навичок та адаптації до вимог сучасного ринку праці.

Важливою є можливість автоматизованого контролю знань та моніторингу навчального прогресу. Використання цифрових систем оцінювання дозволяє аналізувати помилки студентів, відстежувати динаміку їхніх успіхів та надавати персоналізовані рекомендації щодо покращення результатів. Це значно підвищує ефективність освітнього процесу, оскільки викладачі отримують можливість оперативно реагувати на труднощі студентів та коригувати методику викладання.

Використання веб-технологій у професійній освіті демонструє успішні приклади впровадження у різних галузях. Один із найвідоміших прикладів – застосування систем управління навчанням у підготовці фахівців медичної сфери. Віртуальні симулятори дозволяють майбутнім лікарям відпрацьовувати діагностичні та хірургічні навички у безпечному середовищі, що значно підвищує якість підготовки. Інтерактивні платформи дають змогу студентам медичних спеціальностей проходити практичні кейси, отримуючи негайний зворотний зв'язок щодо правильності своїх рішень.

Сфера технічної освіти також активно використовує можливості цифрових технологій. Використання онлайн-лабораторій у підготовці інженерів дозволяє студентам проводити віртуальні експерименти, працювати з програмним забезпеченням для моделювання технологічних процесів та тестувати свої розрахунки у симульованому середовищі. Такі рішення є особливо ефективними у галузях, де робота з реальним обладнанням може бути дорогою або небезпечною.

Інтеграція веб-технологій у бізнес-освіту також демонструє високу ефективність. Використання цифрових платформ для навчання підприємців сприяє розвитку управлінських навичок через імітаційні бізнес-ігри, аналіз ринкових ситуацій та роботу з великими масивами даних. Це дозволяє студентам не лише засвоювати теоретичні знання, а й отримувати практичний досвід у прийнятті управлінських рішень.

У сфері інформаційних технологій веб-ресурси використовуються як основний інструмент навчання. Освітні платформи, що пропонують інтерактивні курси з програмування, кібербезпеки, аналізу даних та інших ІТ-напрямів, надають можливість студентам відразу застосовувати здобуті



знання на практиці. Це сприяє швидшій адаптації випускників до реальних умов роботи та покращенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Ефективне використання веб-технологій у професійній освіті відкриває нові можливості для покращення підготовки фахівців у різних галузях. Інтерактивні платформи, онлайн-симулятори, автоматизовані системи оцінювання та персоналізовані навчальні середовища забезпечують не лише глибше засвоєння знань, а й сприяють розвитку практичних навичок, необхідних для професійного зростання.

Попри значні переваги веб-технологій у професійній освіті, їхнє впровадження супроводжується певними проблемами, які можуть суттєво впливати на ефективність навчального процесу. Однією з ключових проблем є нерівномірний доступ до цифрових ресурсів. У різних регіонах рівень технічного забезпечення навчальних закладів може суттєво відрізнятися, що створює бар'єри для широкого використання веб-ресурсів. Відсутність стабільного інтернет-з'єднання, застаріла комп'ютерна техніка та недостатнє фінансування освіти можуть значно ускладнювати впровадження сучасних навчальних платформ.

Важливою проблемою є проблема адаптації навчальних матеріалів до цифрового формату. Традиційні підручники, лекційні матеріали та методичні рекомендації не завжди можуть бути легко конвертовані у формат інтерактивних курсів або онлайн-симуляторів. Це потребує додаткових ресурсів та часу, а також розробки нових методичних підходів до викладання. Якість контенту, що використовується в онлайн-навчанні, повинна відповідати освітнім стандартам, що створює необхідність у додатковому контролі за його змістом.

Проблема збереження академічної доброчесності також залишається актуальною при використанні веб-технологій. Онлайн-формат оцінювання знань створює ризик академічних порушень, зокрема несанкціонованого використання сторонніх ресурсів під час тестувань або виконання контрольних завдань. Викладачі стикаються з труднощами в ідентифікації студентів, контролі виконання завдань та перевірці автентичності робіт. Це вимагає впровадження ефективних механізмів аутентифікації та моніторингу навчальної активності, що може бути технічно та фінансово затратним.

Психологічний аспект також відіграє важливу роль у процесі інтеграції веб-технологій у професійну освіту. Дистанційний формат навчання може знижувати рівень мотивації студентів через відсутність живого спілкування з викладачами та одногрупниками. Це особливо актуально для дисциплін, які вимагають колективної роботи, дискусій або практичного відпрацювання навичок. Відсутність безпосередньої взаємодії може негативно впливати на комунікативні та професійні навички студентів, що особливо важливо у професіях, пов'язаних із міжособистісною взаємодією.



Варто враховувати, що не всі професійні спеціальності можуть бути повноцінно охоплені у цифровому середовищі. Практично орієнтовані дисципліни, такі як медицина, інженерія або будівництво, вимагають безпосередньої роботи з реальним обладнанням та матеріалами, що не завжди можна реалізувати за допомогою веб-технологій. Попри існування віртуальних лабораторій та симуляторів, вони не завжди можуть повністю замінити практичні заняття в реальних умовах.

Ефективне впровадження веб-технологій у професійну освіту вимагає комплексного підходу, що включає оновлення інфраструктури, розвиток цифрових компетенцій викладачів і студентів, а також інтеграцію технологічних рішень у навчальні програми. Першочерговим завданням є модернізація матеріально-технічної бази навчальних закладів, зокрема забезпечення високошвидкісного доступу до Інтернету, оновлення комп'ютерного обладнання та впровадження сучасних навчальних платформ.

Стратегічне впровадження веб-технологій потребує інтеграції цифрових рішень у навчальні плани, адаптації освітніх програм та розробки нових методик викладання. Важливо створювати цифрові навчальні середовища, що дозволяють студентам працювати над реальними проектами, застосовувати гейміфікацію, використовувати віртуальні лабораторії та аналізувати великі масиви даних у процесі навчання..

Ефективне впровадження веб-технологій у професійну освіту потребує не лише технічної модернізації, а й концептуальних змін у підходах до навчання. Комплексні реформи в освітній сфері, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації викладачів та інтеграцію технологічних рішень у навчальні процеси, дозволять створити інноваційне освітнє середовище, що відповідатиме сучасним вимогам цифрової епохи.

Цифрове навчання продовжує трансформувати систему освіти, відкриваючи нові можливості для вдосконалення методик викладання та підвищення ефективності засвоєння знань. Сучасні тенденції свідчать про те, що подальший розвиток цієї сфери буде зосереджений на розширенні інтерактивних можливостей, удосконаленні дистанційних форматів та забезпеченні більшої гнучкості навчального процесу.

Набирають популярності технології доповненої та віртуальної реальності, які змінюють підхід до практичного навчання. Використання таких рішень особливо актуальне для спеціальностей, що потребують високого рівня практичної підготовки, як-от медицина, інженерія чи природничі науки. Віртуальні лабораторії та симулятори дозволяють студентам без ризику помилок відпрацьовувати реальні навички, що значно підвищує рівень їхньої компетентності та готовності до професійної діяльності.

Виникає тенденція інтеграції цифрових платформ із методами змішаного навчання. Поєднання традиційного викладання з онлайн-інструментами забезпечує гнучкість та індивідуалізацію навчального процесу. Використання



електронних підручників, інтерактивних вправ та мультимедійного контенту створює сприятливі умови для засвоєння матеріалу та активної взаємодії студентів із навчальним середовищем.

Ще одним важливим аспектом є автоматизація оцінювання та контролю знань. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання та скоротити час на перевірку завдань. Онлайн-системи тестування, інтерактивні завдання та аналіз навчальних досягнень дають змогу викладачам швидко виявляти слабкі місця у підготовці студентів і своєчасно коригувати навчальний процес.

Сучасні освітні тенденції спрямовані на підвищення ролі колаборативного навчання. Цифрові платформи сприяють активній взаємодії між студентами, викладачами та експертами, створюючи можливості для спільної роботи над проєктами, обміну знаннями та досвідом. Використання інтерактивних дошок, онлайн-форумів і платформ для спільного редагування документів формує навички комунікації та роботи в команді, що є важливим аспектом професійної підготовки.

Перспективи цифрового навчання передбачають подальший розвиток технологічних рішень, спрямованих на підвищення якості освіти, її доступності та ефективності. Вдосконалення методик дистанційного навчання, впровадження віртуальних середовищ, автоматизація процесів оцінювання та розширення можливостей для співпраці створюють основу для формування гнучкої та адаптивної освітньої системи, здатної відповідати сучасним викликам та потребам ринку праці.

Штучний інтелект у сфері освіти використовується для автоматизації рутинних процесів, аналізу навчальних досягнень студентів та створення адаптивних освітніх середовищ. Одним із найбільш помітних напрямів є розробка інтелектуальних навчальних систем, що аналізують індивідуальний прогрес кожного студента та адаптують контент відповідно до його рівня знань. Такі системи дозволяють формувати персоналізовані рекомендації, що сприяють ефективнішому засвоєнню матеріалу та підвищенню мотивації до навчання.

Окрім адаптивного навчання, ШІ активно застосовується для автоматизації оцінювання знань. Використання алгоритмів обробки природної мови дозволяє аналізувати письмові роботи, тестові завдання та відкриті відповіді, що значно скорочує час перевірки та мінімізує суб'єктивність оцінювання. Також на основі аналізу відповідей студентів можна виявляти типові помилки та коригувати навчальні програми для покращення їхньої ефективності.

Великі дані відіграють не менш важливу роль у трансформації освіти. Їхній аналіз дозволяє виявляти закономірності у навчальному процесі, прогнозувати успішність студентів та оптимізувати освітні програми. Збір та обробка інформації про поведінку студентів у навчальних середовищах, їхню взаємодію з контентом та активність на освітніх платформах дозволяють



покращувати методи викладання та впроваджувати більш ефективні підходи до навчання.

Ще одним важливим аспектом застосування Big Data є моніторинг навчальних тенденцій. Освітні установи отримують можливість аналізувати великі обсяги даних про успішність студентів, затребуваність тих чи інших спеціальностей та рівень адаптації випускників до ринку праці. Це сприяє вдосконаленню навчальних програм відповідно до актуальних потреб економіки та суспільства.

Штучний інтелект та аналіз великих даних сприяють підвищенню ефективності управління освітніми закладами. Використання аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, планувати навантаження на викладачів та прогнозувати потреби в оновленні навчальних матеріалів.

Впровадження ІІІ та Big Data в освіту сприяє розвитку більш адаптивної, персоналізованої та ефективної системи навчання. Їхній вплив поширюється не лише на студентів і викладачів, а й на стратегічне планування освітніх процесів, забезпечуючи підвищення якості освіти та її відповідність сучасним вимогам суспільства та ринку праці.

Висновки. Впровадження веб-технологій у професійну освіту сприяє підвищенню якості навчального процесу, розширенню доступу до знань та персоналізації освітнього середовища. Цифровізація навчання дозволяє подолати бар'єри, забезпечуючи студентів інтерактивними інструментами, що сприяють розвитку практичних навичок і самостійної роботи.

Аналіз сучасних веб-технологій у сфері освіти показує, що вони охоплюють широкий спектр рішень, від систем управління навчанням до адаптивних платформ, аналітичних інструментів і технологій мобільного навчання. Використання інтерактивних симуляторів, платформ для тестування, гейміфікації та інструментів спільної роботи дозволяє створювати динамічні освітні середовища, які відповідають запитам сучасного суспільства та ринку праці.

Поряд із перевагами цифрового навчання існують і значні впроблеми. Серед основних проблем можна виокремити нерівномірний доступ до технологій, недостатній рівень цифрової грамотності серед викладачів та студентів, а також необхідність вдосконалення механізмів безпеки даних та ефективного впровадження веб-ресурсів у традиційні освітні процеси. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, включаючи інвестиції в освітню інфраструктуру, розвиток навичок роботи з цифровими інструментами та створення регуляторних стандартів для онлайн-навчання.

Перспективи розвитку цифрової освіти пов'язані з подальшою інтеграцією інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналізу великих даних. Використання AI-алгоритмів у навчальному процесі сприяє розробці персоналізованих траєкторій навчання, ефективнішому оцінюванню



знань та автоматизації адміністративних процесів. Технології Big Data, дозволяють прогнозувати освітні тренди, аналізувати ефективність навчальних програм та покращувати методи викладання.

Цифровізація освіти та впровадження веб-технологій є не лише сучасним трендом, а й необхідною умовою розвитку освітньої системи. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє підвищенню якості навчального процесу, роблячи його більш адаптивним, доступним та ефективним. Успішне впровадження цих технологій у професійну освіту дозволить сформувати нові підходи до навчання, що відповідатимуть викликам цифрової епохи.

Література:

1. Сипченко, О. та ін. (2021). Веб-квест технології у професійній підготовці майбутніх фахівців. Гуманізація навчально-виховного процесу, 1(100), 25–34.
2. Дем'яненко, В., & Ічанська, Н. (2019). Використання сучасних веб-технологій для системи контролю та моніторингу знань студентів. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць, 2(54), 83–86.

References:

1. Sipchenko, O., et al. (2021). Veb-kvest tekhnolohii u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh fakhivtsiv [Web-Quest Technologies in the Professional Training of Future Specialists]. Humanizatsiia Navchalno-Vykhovnoho Protsesu - Humanization of the Educational Process, 1(100), pp. 25–34 [in Ukrainian].
2. Demianenko, V., & Ichanska, N. (2019). Vykorystannia suchasnykh veb-tekhnolohii dlia systemy kontroliu ta monitorynhu znan studentiv [The Use of Modern Web Technologies for the System of Knowledge Control and Monitoring of Students]. Systemy Upravlinnia, Navyhatsii ta Zviazku - Control, Navigation, and Communication Systems: Collection of Scientific Papers, 2(54), pp. 83–86 [in Ukrainian].



УДК [378.02:001.895]:373.091.12

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1392-1407](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1392-1407)

Синьчук Оксана Миколаївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки початкової, інклюзивної та вищої освіти, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, тел.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0003-3041-1575>.

Третяк Оксана Миколаївна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки початкової, інклюзивної та вищої освіти, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, тел.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0002-4558-2863>.

Садова Ірина Ігорівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки і методики початкової освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, <https://orcid.org/0000-0003-2570-5392>.

Гудовсек Оксана Анатоліївна кандидат педагогічних наук, доцент, декан педагогічного факультету, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, тел.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0002-0933-7684>.

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ПЕДАГОГА ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Стаття присвячена розгляду використання інноваційних технологій навчання у закладі вищої освіти щодо формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога. У науковій розвідці зацентрована увага на сутності понять «професійна компетентність», «педагогічна компетентність», «професійно-педагогічна компетентність», формуванні професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога, а також на готовності здобувачів вищої освіти до інноваційної професійної педагогічної діяльності. У зв'язку з цим актуалізовано розуміння сутності професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога як особистісна здатність, що базується на базових та предметних педагогічних знаннях, творчих професійних вміннях, впевненість у своїх силах та вміннях, потенційних можливостях постійного професійного розвитку та саморозвитку; особистісна якість, лідерські вміння та педагогічний професіоналізм.

Наголошено, що нагальним завданням вищої освіти стає створення творчого інноваційного освітнього середовища закладу вищої освіти, яке





сприятиме особистісному й професійному зростанню сучасного педагога, формуванню фахових знань, вмінь, навичок й компетентностей на основі інноваційних технологій навчання. Адже головний виклик сьогодення – підвищення престижу педагогічної професії в суспільстві, а особливо утвердження високого соціального статусу особистості педагога. Тому особливого значення набуває процес формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога як лідера змін у вітчизняній освіті.

В статті представлено інноваційну розробку інтегрованого тренінгового заняття «Вчитель - супергерой нашого часу», що забезпечує ефективне формування як професійно-педагогічної компетентності так і набуття інноваційного практичного досвіду. Були зроблені відповідні висновки проведеної роботи.

Ключові слова: сучасний педагог, професійна компетентність, педагогічна компетентність, інноваційні технології навчання, професійно-педагогічна компетентність сучасного педагога, технологія співвикладання, інтегроване тренінгове заняття «Вчитель – супергерой нашого часу».

Synchuk Oksana Mykolayivna candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of the department of pedagogy of primary, inclusive and higher education of Rivne State University of Humanities, Rivne, tel.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0003-3041-1575>.

Tretiak Oksana Mykolayivna candidate of pedagogical sciences, associate professor, associate professor of the department of pedagogy of primary, inclusive and higher education of Rivne State University of Humanities, Rivne, tel.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0002-4558-2863>.

Sadova Iryna Ihorivna doctor of pedagogical sciences, professor, head of the department of pedagogy and methods of primary education, Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobyt'sk, Drohobych, <https://orcid.org/0000-0003-2570-5392>.

Hudovsek Oksana Anatolyivna candidate of pedagogical sciences, associate professor, Dean of the Pedagogical Faculty of Rivne State Humanitarian University, Rivne, tel.: (0362) 62-03-56, <https://orcid.org/0000-0002-0933-7684>.

FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE MODERN TEACHER USING INNOVATIVE TEACHING TECHNOLOGIES IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article is devoted to the consideration of the use of innovative teaching technologies in a higher education institution in the formation of





professional and pedagogical competence of a modern teacher. The scientific research focuses on the essence of the concepts of "professional competence", "pedagogical competence", "professional-pedagogical competence", the formation of professional-pedagogical competence of a modern teacher, as well as the readiness of higher education applicants for innovative professional pedagogical activity. In this regard, the understanding of the essence of the professional and pedagogical competence of a modern teacher as a personal ability based on basic and subject pedagogical knowledge, creative professional skills, confidence in one's own strengths and abilities, potential opportunities for continuous professional development and self-development; personal quality, leadership skills and pedagogical professionalism has been updated.

It was emphasized that the urgent task of higher education is to create a creative and innovative educational environment in a higher education institution, which will contribute to the personal and professional growth of a modern teacher, the formation of professional knowledge, skills, abilities and competencies based on innovative learning technologies. After all, the main challenge of today is to increase the prestige of the teaching profession in society, and especially to establish a high social status of the teacher's personality. Therefore, the process of forming the professional and pedagogical competence of a modern teacher as a leader of changes in domestic education is of particular importance.

The article presents an innovative development of an integrated training session "Teacher - a superhero of our time", which ensures the effective formation of both professional and pedagogical competence and the acquisition of innovative practical experience. The relevant conclusions of the work carried out were drawn.

Keywords: modern teacher, professional competence, pedagogical competence, innovative teaching technologies, professional and pedagogical competence of a modern teacher, co-teaching technology, integrated training session "Teacher - a superhero of our time".

Постановка проблеми. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, інтеграція вищої освіти України до європейського простору, рішення Європейської комісії про створення європейського освітнього простору до 2025 року, активна діяльність програм Erasmus+, Закони України «Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), прийняття Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки висувають нові вимоги до підготовки висококваліфікованого фахівця, у тому числі й сучасного педагога.

У глобальних викликах, метою сучасної вищої освіти, як впливового фактору суспільного розвитку є оволодіння майбутніми фахівцями професійною компетентністю й поряд з цим європейськими еталонними компетентностями розвиненої особистості, що безпосередньо стосується підготовки сучасного творчого педагога. Сучасний педагог має швидко аналізувати нову інформацію, обирати нестандартні рішення; орієнтуватися в насиченому



інформаційному просторі; проявляти творчу професійну ініціативу; бути цілеспрямованим та виявляти креативне, критичне й проєктне мислення; бути конкурентоспроможним на світовому ринку праці; навчатися і підвищувати фахову кваліфікацію впродовж усієї професійної діяльності й особистого життя.

Саме ці виклики зумовили ґрунтовні зміни в організації й реалізації освітнього процесу в закладі вищої освіти, зокрема оновлення змісту освітніх програм, збільшення обсягів самостійної й дослідницької роботи, впровадження інноваційних технологій навчання через взаємодію викладача зі здобувачами вищої освіти. Ефективність освітньої діяльності безпосередньо залежить від особистісних характеристик здобувачів освіти, що проявляються в їх мотивації, постановці освітніх цілей, плануванні, самоорганізації, самоконтролі й оцінюванні результатів власної освітньої діяльності. Інноваційні зміни в освітньому просторі закладу вищої освіти повинні формувати нову генерацію педагогів відповідно до потреб ринку праці, які володіють цілісними фаховими знаннями, професійними вміннями та навичками, професійними компетентностями, пізнавальною мотивацією та професійною спрямованістю, моральними ідеями та гуманістичним світоглядом, інноваційним саморозвитком та глобальним мисленням. Впровадження інновацій в освітню сферу зацентровує увагу до значного підвищення професійної підготовки сучасних педагогів, що мають стати основою європейського поступу у побудові незалежної української освітньої системи. Тобто актуалізується проблема вдосконалення професійної підготовки сучасного педагога з урахуванням важливості формування їхньої професійно-педагогічної компетентності.

Сучасній системі вітчизняної освіти має бути властива випереджувальна роль щодо якісної професійної підготовки сучасного педагога. Зазначене повною мірою підтверджено у Концепції розвитку педагогічної освіти (2018) та Стандартах вищої освіти зокрема, Професійному стандарті «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024), Професійному стандарті «Викладач закладу вищої освіти» (2024) та ін.

Професійно-педагогічна компетентність майбутнього педагога - це передусім процес усвідомлення та прийняття здобувачем вищої освіти суспільної цінності професійно-педагогічної діяльності, що із зовнішньої пізнавальної й практично-продуктивної професійно-спрямованої діяльності переходить у внутрішню потребу самої особистості й проявляється у професійно важливих видах педагогічної діяльності. Хочемо зазначити, що в сучасних умовах важливою цінністю постають лідерські якості педагога, який має бути мотиватором змін у вітчизняній системі освіти. Формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога має здійснюватися ефективно в процесі вивчення дисциплін педагогічного циклу, що включено в систему професійно-педагогічної підготовки майбутніх педагогів



та на основі свідомого ставлення до професійної діяльності як суспільної та особистісної цінності; спрямоване на формування розуміння особистістю значущості педагогічної праці як джерела постійного саморозвитку і самовдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Доробки щодо удосконалення підготовки сучасного педагога відображено у низці вітчизняних досліджень, зокрема О. Дубасенюк, І. Драч, В. Лугового, П. Лукші, Н. Мачинської, С. Сисоєвої, В. Семиченко. Теоретико-методичні основи компетентнісного підходу та формування професійно-педагогічної компетентності відображено у вітчизняних дослідженнях Н. Абашкіної, Н. Авшенюк, Т. Десятова, Л. Дяченко, І. Кучинської, Р. Лайта, Н. Ничкало, О. Пометун, Н. Постригач, Л. Пуховської, О. Сулими, О. Третяк, та зарубіжних Р. Лайт (P. Light), Д. Міллера (D. Miller), Дж. Равена (J. Raven) тощо.

Проблема необхідності формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога активно досліджується зарубіжними вченими та представлена у міжнародних проєктах: міжнародне дослідження грамотності дорослих (IALS – International Adult Literacy Survey); проєкт міждисциплінарних компетенцій (Cross-Curricular Competencies Project), проєкт людського капіталу (Human Capital Project); міжнародна програма щодо грамотності та навичок освіти дорослих (ALL – Adult Literacy and Lifeskills), міжнародна асоціація моніторингу освітніх досягнень (IEA – International Association for the Evaluation of Educational Achievement).

Мета статті полягає в обґрунтуванні сутності професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога, що формується завдяки використанню інноваційних технологій навчання в освітньому процесі закладу вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможними на світовому ринку праці вважаються фахівці, які є мобільними та швидко реагують на зміни в інформаційному суспільстві, здатні до виявлення лідерства, творчої ініціативи, креативності й проєктного мислення. Важливим шляхом вирішення визначених завдань стає формування професійно-педагогічної компетентності майбутніх педагогів.

Сучасні науковці потрактовують сутність поняття «компетентність» як сукупність особистісних якостей та властивостей фахівця, таких як: знання, уміння, навички, досвід творчої діяльності, необхідних для якісної та ефективної організації процесу навчання. Як зазначено у Концепції [3], «педагогічна компетентність є системою наукових знань, інтелектуальних і практичних умінь і навичок, особистісних якостей, котра за умови достатньої професійно-особистісної мотивованості забезпечує постійне самовдосконалення особистості педагога в професійній діяльності».

На думку А. Гуржій, [2] компетентність формується в процесі навчання, є інтегрованою здатністю, що складається з цінностей і ставлення, умінь й досвіду, котрі цілісно зреалізовуються в практичній діяльності.



Необхідність формування професійних компетентностей суттєво змінило підходи до розуміння побудови освітнього процесу, його функцій, змістової та процесуальної компоненти. Зміст сучасної освіти важливо переосмислити аби спроектувати його як простір компетенцій; обґрунтувати нові групи компетенцій та трактувати їх як здатності використовувати інструменти дидактичної та комунікативної взаємодії на основі фундаментальних знань, творчих вмінь, інформаційно-комунікаційних технологій та вмінь діяти самостійно, автономно й інноваційно.

Актуальними для обґрунтування новітніх підходів до трактування професійної компетентності є дослідження зарубіжних експертів. Директор «Global Education Futures EdCrunch» П. Лукша, у доповіді «В очікуванні «дев'ятого валу»: компетенції та моделі освіти для XXI століття» визначає навички майбутнього як такі, що уможливають прагнення до конкурентоспроможності в нових умовах світової глобалізації, соціальної інтеграції та цифровізації життєдіяльності суспільства та нових вимог. Ці нові навички важливі як для отримання професії, успішного працевлаштування, лідерства, так і для кар'єрного професійного зростання» [6].

Аналіз досліджень зарубіжних науковців та експертів освітніх процесів свідчить про розмаїття трактування змісту компетенцій в освіті, що представлено висновками зарубіжних теоретичних проєктів: міжнародне дослідження грамотності дорослих (IALS – International Adult Literacy Survey); проєкт міждисциплінарних компетенцій (Cross-Curricular Competencies Project) та проєкт людського капіталу (Human Capital Project); міжнародна програма щодо грамотності та навичок освіти дорослих (ALL – Adult Literacy and Lifeskills) і міжнародна асоціація моніторингу освітніх досягнень (IEA – International Association for the Evaluation of Educational Achievement) [9]. Дані висновки були представлені Сесилією Браславськи, директоркою Міжнародного бюро освіти (МБО) ЮНЕСКО, що опікується дослідженнями у галузі порівняльної педагогіки. Експертка визначила основні загальноосвітні підходи до розуміння феномену професійної компетентності на основі аналізу міжнародної міждисциплінарної програми «Визначення та вибір компетенцій: теоретичні та концептуальні основи» (Definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations – DeSeCo).

За підсумками досліджень DeSeCo, компетенція потрактовується як здатність реагувати на складні вимоги та ситуації, вирішувати професійні задачі та бути лідером змін. Пізніше це функціональне визначення було розширене розумінням компетенцій як внутрішніх ментальних структур здібностей, можливостей і взаємовідношень людини.

За визначенням ЮНЕСКО, поняття «компетенція» визначається як міждисциплінарний феномен, що включає різні академічні дисципліни: психологію, антропологію, філософію, педагогіку, економіку і соціологію. Експерти описують компетентну людину як особистість, яка «є самостійною, здатною зосередити увагу й планувати, зорієнтованою на майбутнє» [9].



Вітчизняні вчені по-різному розкривають сутність поняття професійної компетентності. Як зазначено у словнику за ред. Н. Ничкало: «професійна компетентність – сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності, уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності» [8, с. 78]. Р. Гуревич [1, с. 139] потрактовує професійну компетентність як властивість особистості, що виявляється у відношенні до професійної діяльності; як єдність теоретичної та практичної готовності фахівців до здійснення професійної діяльності; як сукупність професійних знань, умінь, а також способів виконання професійної діяльності.

На думку І. Драч, особливості професійної компетентності педагога це: особистісне утворення, важливий етап до набуття професійної майстерності; єдність різних психологічних властивостей особистості – мотиваційних, інтелектуальних; якісний рівень оволодіння професійною діяльністю; процесуальні та рефлексивні компоненти усвідомлення власної потреби до професійної діяльності, прагнень й ціннісних орієнтацій [12].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що професійну компетентність сучасного педагога ототожнюють із трактуванням поняття «педагогічна компетентність», що характеризується на основі врахування особливостей професійної діяльності педагогів. Їх сутність розглядається в контексті узагальненого поняття «професійно-педагогічна компетентність педагога».

Педагогиня Л. Хоружа, досить широко потрактовує сутність поняття професійно-педагогічна компетентність педагога, як єдність особистісних якостей, теоретичних знань й професійних умінь педагога, мобільність яких забезпечує дієвість та результативність педагогічної взаємодії [13]. Тобто, сутність педагогічної компетентності сучасного педагога визначається за виконанням його професійних обов'язків.

Сучасні життєві виклики висувають зміни щодо удосконалення змісту професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога. На думку Н. Сергієнко, до характеристики професійно-педагогічної компетентності педагога необхідно включити: продуктивність педагогічної діяльності – вміння працювати; конкурентоспроможність як здатність до самоідентичності, творчого саморозвитку, постійної самоосвіти, самоствердженні у професійній діяльності; цифрова грамотність – володіння інформаційними технологіями з метою забезпечення освітнього процесу сучасними інноваціями як основи підвищення якості освіти; відповідне знання іноземних мов як можливості комунікувати із більш широким колом однодумців; сформовані особистісні якості педагога. Хочемо підкреслити, що більшість науковців [7], серед важливих компонентів професійно-педагогічної компетентності педагога виокремлюють продуктивну компетентність та розуміють її не лише як уміння компетентно виконувати професійні функції, але й виявляти здатність до створення власного освітнього продукту та активізувати творчі можливості здобувачів освіти.



Нам імпонує думка І. Кучинської [5], що сучасний педагог має володіти такими здатностями як: психолого-педагогічна здатність, пов'язана зі знаннями педагогічної сутності освітнього процесу та методами діагностики ефективності освітнього процесу, сучасними тенденціями розвитку вітчизняної та світової освіти; науково-дослідна здатність, особливості використання результатів дослідження в освітньому процесі.

Провівши аналіз сутності професійно-педагогічної компетентності педагога, низка вчених виокремлюють такі його характеристики як: професійна компетентність передбачає здатність педагога виконувати професійні функції та діяти ефективно в різноманітних ситуаціях професійної діяльності; професійна компетентність педагога характеризує його здатність до професійного самоствердження; формується та проявляється в щоденній педагогічній діяльності. Отже, професійно-педагогічну компетентність педагога вчені потрактовують як здатність до виконання педагогічної діяльності на основі інтеграції теоретичних знань, практичних умінь, цінностей і значущих особистісних якостей та педагогічного досвіду [12, с. 5].

На думку А. Шишко, проблема формування педагогічної компетентності майбутнього педагога у процесі магістерської підготовки буде якісною з урахуванням професійно значущих якостей самої особистості. Як зазначає вчений, педагогічна компетентність майбутнього педагога – це сукупність професійних знань, умінь та навичок, що визначають результативність педагогічної діяльності; унікальне поєднання особистісних якостей та педагогічних здібностей; акцентування на практичній підготовці у єдності теорії і практики як основи його успішної професіоналізації [14].

Саме професійно-педагогічна компетентність майбутнього педагога формується в процесі навчання в закладі вищої освіти та передбачає оволодіння знаннями, інтегрованими у систему педагогічних дисциплін, різних видів пізнавальної та науково-дослідницької діяльності із використанням інноваційних технологій навчання. Тому, педагогічна компетентність постає як унікальне особистісне й актуальне утворення, що інтерпретує педагогічну компетентність здобувача освіти як результат оволодіння майбутнім педагогом професійно-педагогічною компетентністю.

Більшість вчених, досліджуючи проблему формування професійно-педагогічної компетентності майбутнього педагога, розглядають цю категорію як «педагогічно керовану взаємодію викладачів і здобувачів освіти, що спрямована на розвиток і саморозвиток особистості в процесі професійної підготовки» [12, с. 108]. Адже, професійно-педагогічна компетентність сучасного педагога має бути ієрархічно логічно побудована та включати систему особистісних, загальнопрофесійних, ключових та суто професійних компетентностей. До першої групи особистісних компетентностей відносять особистісні якості, цінності та прагнення; до другої групи загальнопрофесійних компетентностей відносять різні види науково-педагогічної діяльності; до



третьої групи - інформаційну, загальнокультурну та цілеспрямований саморозвиток; до четвертої групи суто професійних компетентностей включимо теоретично-професійну й методичну педагогічні компетентності.

За визначенням О. Третяк, професійною компетентністю майбутнього педагога є інтегральне особистісне утворення, що відображає «комплекс поліфункціональних професійних знань, практичних умінь і навичок, особистісних якостей та набутого квазіпрофесійного досвіду із залученням можливостей європейської кредитно-трансферної системи професійної підготовки здобувачів вищої освіти в педагогічному закладі вищої освіти, що забезпечує її успішну реалізацію в майбутній професійній діяльності» [7].

Ми погоджуємося із думкою С. Сисоевої, що розвиток творчого педагога в процесі навчання у закладі вищої освіти важливо розглядати як «інтегровану професійно-особистісну характеристику педагога, що забезпечує ефективність викладацької діяльності у закладі вищої освіти та відображає: рівень сформованості професійно-значущих для педагогічної діяльності якостей його особистості; результат його педагогічної підготовки (сформованість педагогічних компетенцій), котрий визначається сукупністю ціннісних та мотиваційних установок, необхідним обсягом знань та умінь, рівнем педагогічної майстерності та досвідом діяльності у вищій школі» [11].

Міжнародний проєкт щодо визначення і оцінювання компетентностей у галузі освіти та професійної підготовки магістрів Європейської Комісії «Курикулум педагогічної освіти в країнах ЄС» розробив рекомендації щодо забезпечення якості педагогічної освіти і професійної мобільності та обґрунтував основні характеристики компетентностей сучасного творчого педагога. Відповідно, до спеціальних компетентностей майбутнього педагога включено: розвиток знань і розуміння в обраній галузі професійної спеціалізації, тобто психологічні, освітні, педагогічні, філософські науки; здатність використовувати дослідження відповідно до предмета викладання; здатність відтворювати цінності відповідно до освітньої діяльності. Загальні ключові компетентності педагога включають: дослідницькі вміння; здатність до рефлексії й оцінки власної діяльності; розвиток широких когнітивних умінь, пов'язаних з розвитком знань і творчості, лідерські якості [15].

Тобто, відповідно до Курикулуму країн Європейського Союзу виокремлено такі важливі групи компетентностей сучасного педагога: предметні компетентності, педагогічні компетентності, компетентність щодо інтеграції теорії і практики [15].

У контексті європейського виміру важливими також є теоретичні положення щодо компетентності сучасного педагога, а саме: європейська ідентичність, що включає єдність національної свідомості та європейських цінностей; європейські знання педагога – обізнаність з європейською історією та її зв'язком з системою освіти своєї країни; європейська полікультурність – педагог-європеець є носієм національної культури та відкритий до інших



культур; європейська мовна компетентність; європейський професіоналізм, що пов'язаний з можливістю працювати у будь-якій країні Європи; європейська якість, що передбачає порівнювальність й прозорість у кваліфікаціях та дипломах [4, с. 72].

Отже, ми вбачаємо сутність феномену професійно-педагогічна компетентність сучасного педагога як особистісна здатність, що базується на базових та предметних педагогічних знаннях, творчих професійних вміннях, впевненість у своїх силах та вміннях, потенційних можливостях постійного професійного розвитку та саморозвитку; пізнавальна обізнаність світоглядних та загальнокультурних цінностей; здатності вирішувати проблеми інклюзії та інших різноманітностей, у тому числі обдарованості; оволодіння новітніми освітніми та навчальними технологіями; орієнтація на педагогічні, професійні та загальнолюдські цінності; європейська свідомість та національна ідентичність, полікультурна відкритість; мовна компетентність задля використання її для подальшого педагогічного розвитку; особистісна якість, лідерські вміння та педагогічний професіоналізм.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що формування професійно-педагогічної компетентності майбутнього педагога - це процес усвідомлення та прийняття здобувачем вищої освіти ідей суспільної цінності професійно-педагогічної діяльності, що із зовнішньої пізнавальної й практично-продуктивної професійно спрямованої діяльності переходить у внутрішню потребу особистості й проявляється в його професійно важливих видах педагогічної діяльності. Формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога має здійснюватися ефективно в процесі вивчення дисциплін педагогічного циклу, що включено в систему професійно-педагогічної підготовки майбутніх педагогів та на основі свідомого ставлення до професійної діяльності як суспільної й особистісної цінності, спрямоване на формування розуміння особистістю значущості педагогічної праці як джерела саморозвитку і самовдосконалення [10]. Тобто, актуальним завданням вищої освіти стає створення творчого інноваційного освітнього середовища закладу вищої освіти, яке сприятиме особистісному й професійному зростанню сучасного педагога, формуванню його професійно-педагогічних компетентностей на основі інноваційних технологій навчання (інтерактивні, проєктні, тренінгові, ігрові, що забезпечуються завдяки інтегрованому навчанню). Ми переконанні, що важливим викликом сьогодення є підвищення престижу педагогічної професії у суспільстві, зокрема утвердження високого соціального статусу особистості сучасного педагога.

Оскільки важливість формування професійно-педагогічної компетентності майбутнього педагога та розуміння її сутності здобувачі вищої освіти засвоюють під час вивчення дисциплін обов'язкового та вибіркового компонентів освітньо-професійних програм фахової підготовки, то на практичних та лабораторних заняттях відбувається її усвідомлення завдяки проведенню



занять у формі дискусій, диспутів, обговорень за круглим столом, тренінгів із підготовкою презентацій-досліджень тощо.

Наприклад, тренінгові та інтегровані заняття залучають до процесу обговорення всіх учасників заняття, де повторюються, засвоюються та аналізуються як теоретичний матеріал так і здобутий практичний досвід, завдяки створеному майданчику рефлексії здобувачі освіти навчаються планувати та створювати нові творчі ідеї й освітні продукти. Розмова між учасниками має бути творчим процесом, що сприятиме обміну знаннями, ідеями та досвідом, створює унікальну можливість творчого співробітництва. Інтегроване тренінгове навчання у поєднанні із методом співвикладання на перший погляд складний процес, але у процесі його реалізації стає технічно простим, проте напрочуд ефективним методом створення творчого діалогу. Акцент робиться на спілкуванні між модераторами (5-6) та учасниками (28-32), які активно працюють між собою, і як результат - продукують нові ідеї, думки, погляди. Це розмова про сутність справи в невимушеній атмосфері, яка передбачає розв'язання педагогічних ситуацій та їх обговорення в дружній і творчій атмосфері за круглим столом.

Сьогодні традиційні методи навчання для сучасної молоді є нецікавими і такими, які не відповідають їх вимогам, вони потребують постійного руху в здобутті нових знань, а особливо нових умов для їх опанування, тобто діяльнісного підходу в навчанні. Не існує «чарівної палички», яка допоможе організувати активний творчий процес, його потрібно створити самому педагогу, апробувати та постійно удосконалювати. І саме такий процес буде цікавий для здобувачів вищої освіти, майбутніх творчих педагогів, які й самі будуть створювати інноваційні методи навчання для наступного покоління. Саме такого педагога, професіонала своєї справи потребує сучасна вітчизняна освітня система. Адже вища освіта має бути на крок попереду у створенні освітніх інновацій, передусім у створенні інноваційного освітнього простору для молодого покоління.

Ефективність проведення інтегрованого тренінгового заняття у формі співвикладання залежить від активностей модераторів, а також готовності здобувачів вищої освіти активно працювати в ігровій та діловій (рольовій) діяльності. Запорука успіху – невимушена атмосфера в колективі. Створення позитивної атмосфери – одне з найважливіших факторів, що сприятиме творчому зростанню і розвитку як сучасного педагога так й усіх учасників заняття. Відповідно, для реалізації ефективного формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога, впроваджуючи інноваційні методи навчання, в освітньому процесі Рівненського державного гуманітарного університету нами було розроблено та зреалізовано інтегроване заняття у формі співвикладання «Вчитель – супергерой нашого часу». Заняття проведено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Початкова освіта. До проведення заняття було залучено здобувачів



другого «магістерського» рівня вищої освіти спеціальності Початкова освіта. Заняття апробовано із шістьма модераторами, які активно працювали зі здобувачами освіти впродовж всієї зустрічі.

Готуючись до інтерактивного заняття ми обрали 6 модераторів, які розробили, підібрали та уклали презентації із матеріалами, що будуть представлені та обговорені під час заняття. Також модератори обирають та готують відповідний дидактичний матеріал: ватмани; кольорові фломастери; ребуси; картинки-пазли, що характеризують професійно-педагогічні компетентності сучасного педагога; фліпчарт, магніти, смайлики тощо.

Під час заняття «Вчитель – супергерой нашого часу» учасників було розділено на чотири групи (вправа «Квітка») за допомогою загадок та ребусів, тобто учасники потрапляють у групу, яку вони обирають інтуїтивно. На початку заняття здобувачам освіти було оголошено тему заняття та зацентовано увагу на тому, що спілкування відбуватиметься в незвичному форматі, а саме з творчими ідеями й поглядами. В аудиторії було створено чотири локації (столики), назви яких зашифровано ребусами (мак, троянда, волошка, жоржина), які учасники заняття розв'язували, щоб потрапити у відповідну групу.

На початку заняття важливо обговорити та визначити основні правила його проведення й наголосити, що розв'язок усіх запланованих ситуацій має здійснюватися у визначений час. Для проведення інтегрованого заняття на тему «Вчитель – супергерой нашого часу» були розроблені відповідні правила гри:

1. Кожен виконує свої обов'язки.
2. Будьте терплячими.
3. Поважайте всі висловленні думки.
4. Навчайтеся заохочувати до участі у дискусії інших.
5. Говоріть просто, послідовно, ясно, логічно.
6. Говоріть по черзі, а не всі разом.
7. Дослухайтесь один одного.

Під час проведення заняття модератори мали на меті зреалізувати низку активностей: ознайомити здобувачів із компетентностями, зазначеними в Професійному стандарті «Вчитель закладу загальної середньої освіти» (2024 р.) та обговорити їх з учасниками заняття; розв'язати педагогічні задачі, проаналізувати та презентувати результати їх вирішення; скласти педагогічні пазли, схарактеризувати та визначити відповідні компетентності педагога; відпочити від активностей під час вправи «Кришталева подорож»; ознайомити з ролями сучасного вчителя НУШ та їх характеристиками; представити результати створення портрету сучасного вчителя, образ якого утворюють зовнішня, внутрішня, комунікативна та інноваційна компоненти; представити підсумковий проєкт «Портрет сучасного педагога», в якому схарактеризувати чотири компоненти сучасного педагога на основі отриманої інформації із детальним їх представленням.



Підсумкова частина інтегрованого заняття передбачала проведення рефлексії щодо теми зустрічі та отриманих результатів. Свої емоції та враження здобувачі освіти писали на листочках і кріпили на «Дереві побажань та вражень».

У процесі реалізації таких занять всі учасники активно долучаються до гри, розв'язку педагогічних задач, обговорень актуальних питань, мають можливість висловити свої думки та ідеї, зробити спільні висновки, що дозволяє якісно опрацювати навчальний матеріал. Заняття у формі співвикладання проходять цікаво, творчо, позитивно та результативно, адже здобувачі освіти активно працюють як між собою, так і з модераторами.

План проведення інтегрованого заняття представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**План проведення інтегрованого заняття
«Вчитель – супергерой нашого часу»**

Час	Зміст	Матеріали
5-7 хвилин	Вправа «Квітка». Об'єднання у групи	картинки квітів, прищепки
3 хвилин	Представлення учасників інтегрованого тренінгового заняття	
5 хвилин	Ознайомлення та обговорення правил проведення інтегрованого тренінгового заняття	правила на картинках
5 хвилин	Вправа «Чарівна скринька». Притча про каву.	скринька, цукерки із побажаннями
10 хвилин	Ознайомлення із Наказом Міністерства освіти і науки України від 29 серпня 2024 року № 1225 «Про затвердження професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти», основними обґрунтованими компетентностями сучасного вчителя.	презентація
10 хвилин	Вправа «Ситуація». Розв'язання педагогічних ситуацій.	презентація
15 хвилин	Гра «Педагогічний пазл», характеристики зібраного пазла відповідно до компетентностей сучасного вчителя	8 пазлів
10 хвилин	Презентація та обговорення ролей сучасного вчителя в освітньому просторі початкової школи	виступи модераторів із презентаціями
10 хвилин	Визначення основних компонентів сучасного педагога та їх характеристики із показом відеороликів	презентація, відеоролики
10 хвилин	Вправа «Портрет сучасного педагога». Наповнення відповідних чотирьох компонентів за локаціями	записи на ватмані, презентації
10 хвилин	Рефлексія. Підведення підсумків.	
5 хвилин	Вправа «Дерево вражень та побажань»	дерево, смайлики,



Застосування інноваційних технологій навчання в підготовці сучасного педагога полягає не тільки в насиченні його педагогічними знаннями, а й у розвитку вміння оперувати ними, конструювати та проєктувати свою майбутню педагогічну діяльність, здатність творчо застосовувати набуті знання і досвід у своїй професійній діяльності. Формування професійно-педагогічної компетентності майбутнього педагога передбачає набуття необхідних ключових, предметних, галузевих, професійно-педагогічних й життєвих компетентностей, тобто формувати й розвивати здатності практично діяти, застосовувати індивідуальні техніки і досвід успішних дій у ситуаціях професійної діяльності та педагогічної практики. Адже сучасний педагог повинен мати високий рівень готовності до успішної професійної діяльності.

В основі формування професійно-педагогічної компетентності сучасного педагога постають провідні ідеї діяльнісного підходу, адже для формування вмінь та навичок важливо залучати здобувачів освіти до провідних видів діяльності, що характерні для його майбутньої професії. Зокрема, цей підхід зреалізовується через різноманітні завдання, що передбачають виконання дій, пов'язаних з їх майбутньою професійною діяльністю.

Висновки. Отже, для успішного виконання покладених на сучасного педагога завдань, не достатньо просто викладати навчальний матеріал а важливо бути активним лідером у побудові інноваційного освітнього простору щодо формування професійно-педагогічної компетентності. Сьогодні відбувається пошук інноваційних форм освітньої діяльності, які спонукатимуть сучасного педагога створювати якісні умови для навчання наступного покоління; максимально розкрити свої здібності в побудові сучасного освітнього процесу; забезпечити молоде покоління міцними знаннями та сформувати важливі для нього компетентності для майбутнього свідомого життя у вільній незалежній українській державі. І головне, аби задоволення від реалізації своїх зусиль, від активностей під час навчання отримали як здобувачі освіти, так і сам сучасний педагог – реформатор якісних освітніх змін.

Тому, основною метою діяльності закладів вищої освіти є забезпечення ефективних умов для особистісного та професійного розвитку сучасного педагога, поглиблення, розширення та оновлення професійних знань, умінь, навичок та компетентностей у поєднанні з інноваційним практичним досвідом. Саме апробації новітніх методик, технологій в освітньому процесі підготовки майбутніх професіоналів сприяють якісному формуванню професійно-педагогічної компетентності сучасного творчого педагога.

Література:

1. Гуревич Р.С. Компетентнісний підхід у професійно-педагогічній освіті. Компетентнісний підхід в освіті : теоретичні засади і практика реалізації : матеріали методол. семінару 3 квітня 2014 р., м. Київ : [у 2 ч.]. Ч. 2 / Нац. акад. пед. наук України; [редкол. : В.Г. Кремень (голова), В.І. Луговий (заст. голови), О.І. Ляшенко (заст. голови) та ін.]. Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 292 с.



2. Гуржій А.М. ІТ-готовність вчителів іноземних мов: методологія, теорія, технології: навчальний посібник. Київ : Інститут обдарованої дитини 2013. 230 с.
3. Концепція педагогічної компетентності. URL: <http://www.kgpa.km.ua/?q=node/233> (дата звернення 18.02.2025).
4. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика : монографія / [Н.М. Авшенюк, Т.М. Десятов, Л.М. Дяченко, Н.О. Постригач, Л.П. Пуховська, О.В. Сулима]. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 280 с.
5. Кучинська І. О. Педагогічна компетентність сучасного викладача вишу: пріоритетні орієнтири й перспективи. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. Випуск 11. 2018. С. 204–210.
6. Лукаша П. В очікуванні «дев'ятого валу»: компетенції та моделі освіти для XXI століття. URL : <https://vbudushee/files/Компетенції%20и%20моделі%20для%20освіти%2021%20века.pdf> (дата звернення 21.02.2025).
7. Третяк О.М. Професійна компетентність майбутнього вчителя початкових класів. Освіта в умовах реформування: теорія і практика: монографія / за наук. ред. Р. Л. Соичук. Рівне : О. Зень, 2023. С. 223-272.
8. Професійна освіта. Словник : навч. посібник / уклад. : С.У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ, 2000. 381 с.
9. Сапогов М.В. Професійна компетентність як інтегральна характеристика ділових та особистісних якостей фахівця. Нове та традиційне у дослідженнях сучасних представників психологічних та педагогічних наук : Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27–28 березня 2020 року). Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2020. Ч. 2. 144 с. С. 93–97.
10. Синьчук О.М., Третяк О.М., Сорочинська Т.А. Формування особистісно-професійного іміджу сучасного педагога засобами інноваційних педагогічних технологій в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Перспективи та інновації науки*. № 1(47) 2025. С. 1046-1059.
11. Сисоєва С.О. Творчий розвиток фахівців в умовах магістратури: Монографія. Київ : «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2014. 400 с.
12. Управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи: теоретико-методичні засади. Монографія / І.І. Драч. Київ: «Дорадо-Друк», 2013. 456 с.
13. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя в умовах вищого навчального закладу. Науковий посібник / Під загальною редакцією С.І. Якименко. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2011. 464 с.
14. Шишко А.В. Комунікативна компетенція як складова педагогічної компетентності майбутнього викладача іноземних мов. Вісник Дніпровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. 2015. № 2. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2015_2_43 (дата звернення 21.02.2025).
15. Curriculum [Електронний ресурс] / Wikipedia, the free encyclopedia. URL: www.wikipedia.org/curriculum (дата звернення 21.02.2025).

References:

1. Hurevych R.S. (2014). Kompetentnisnyi pidkhid u profesiino-pedahohichnii osviti [Competency-based approach in vocational and pedagogical education]. V.H. Kremen (Eds.), *Kompetentnisnyi pidkhid v osviti : teoretychni zasady i praktyka realizatsii* - Competency-based approach in education: theoretical foundations and practice of implementation: methodological seminar materials. (P. 1), (pp. 137-143). Kyiv : Institute of Gifted Children, National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].



2. Hurzhii A.M. (2013). IT-hotovnist vchyteliv inozemnykh mov: metodolohiia, teoriia, tekhnolohii [IT readiness of foreign language teachers: methodology, theory, technologies]. Kyiv: Institute of Gifted Children, National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
3. Kontsepsiia pedahohichnoi kompetentnosti [The concept of pedagogical competence]. URL : <http://www.kgpa.km.ua/?q=node/233> [in Ukrainian].
4. Avsheniuk N.M., Desyatov T.M., Dyachenko L.M., Postrygach N.O., Pukhovska L.P., Sulima O.V. (2014). Kompetentnisnyi pidkhid do pidhotovky pedahohiv u zarubizhnykh krainakh: teoriia ta praktyka [Competency-based approach to teacher training in foreign countries: theory and practice]. Kirovohrad : Imeks-LTD [in Ukrainian].
5. Kuchynska I. O. (2018). Pedahohichna kompetentnist suchasnoho vykladacha vyshu: priorytetni oriientyry y perspektyvy [Pedagogical competence of a modern university teacher: priority guidelines and prospects]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka* - Bulletin of the Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University. (issue 11), (pp. 204–210) [in Ukrainian].
6. Luksha P. V ochikuvanni «deviatoho valu»: kompetentsii ta modeli osvity dlia XXI stolittia [Waiting for the "ninth wave": competencies and educational models for the 21st century]. URL : <https://vbudushee/files/Компетенції%20и%20моделі%20для%20освіти%2021%20века.pdf> [in Ukrainian].
7. Tretiak O.M. (2023). Profesiina kompetentnist maibutnoho vchytelia pochatkovykh klasiv [Professional competence of a future primary school teacher] Rivne: O. Zen. [in Ukrainian].
8. Goncharenko S.U., Nychkalo N. G. (Ed.). (2000). Vocational education. Dictionary: Profesiina osvita. Kyiv [in Ukrainian].
9. Sapohov M.V. (2020). Profesiina kompetentnist yak intehralna kharakterystyka dilovykh ta osobystisnykh yakosti fakhivtsia [Professional competence as an integral characteristic of a specialist's business and personal qualities]. *Nove ta tradytsiine u doslidzhenniakh suchasnykh predstavnykiv psykholohichnykh ta pedahohichnykh nauk* - New and traditional in the research of modern representatives of psychological and pedagogical sciences (pp. 93–97). Lviv : NGO "Lviv Pedagogical Community" [in Ukrainian].
10. Synchuk O.M., Tretiak O.M., Sorochynska T.A.(2025) Formuvannia osobystisno-profesiinoho imidzhu suchasnoho pedahoha zasobamy innovatsiinykh pedahohichnykh tekhnolohii v osvitnomu protsesi zakladu vyshchoi osvity [Formation of the personal and professional image of a modern teacher by means of innovative pedagogical technologies in the educational process of a higher education institution]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky* - Prospects and innovations of science. 1(47) (pp. 1046-1059) [in Ukrainian].
11. Sysoieva S.O. (2014). Tvorchyi rozvytok fakhivtsiv v umovakh mahistratury [Creative development of specialists in the conditions of a master's degree]. Kyiv : "EDELWEISS Publishing House" [in Ukrainian].
12. Drach I.I. (2013). Upravlinnia formuvanniam profesiinoi kompetentnosti mahistrantiv pedahohiky vyshchoi shkoly: teoretyko-metodychni zasady [Management of the formation of professional competence of master's degree students in higher education: theoretical and methodological principles]. Kyiv: "Dorado-Druk" [in Ukrainian].
13. Yakymenko S.I. (2011). Formuvannia profesiinoi kompetentnosti maibutnoho vchytelia v umovakh vyshchoho navchalnoho zakladu. [Formation of professional competence of a future teacher in a higher educational institution]. Kyiv : Publishing House "Slovo" [in Ukrainian].
14. Shyshko A.V. (2015). Komunikatyvna kompetentsiia yak skladova pedahohichnoi kompetentnosti maibutnoho vykladacha inozemnykh mov [Communicative competence as a component of the pedagogical competence of a future foreign language teacher]. *Visnyk Dniprovskoho universytetu imeni Alfreda Nobelia* - Bulletin of the Alfred Nobel, 2. (pp. 245-250). Dnipro: Dnipro University. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduep_2015_2_43 [in Ukrainian].
15. Curriculum [Електронний ресурс] / Wikipedia, the free encyclopedia. URL: www.wikipedia.org/curriculum.



УДК 317.315 : 811.111 '25

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1408-1419](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1408-1419)

Сімкова Ірина Олегівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри англійської мови гуманітарного спрямування № 3, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-0410-5454>

Власюк Алла Дмитрівна викладач кафедри англійської мови гуманітарного спрямування № 3, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-7938-3176>

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ БАКАЛАВРІВ-ФІЛОЛОГІВ З АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ

Анотація. У статті досліджено особливості формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів з англійської мови, зокрема її структурні компоненти, сучасні педагогічні підходи до підготовки фахівців, а також рівні творчої самостійності, які формуються в процесі професійного становлення. Визначено, що професійна компетентність майбутнього бакалавра-філолога з англійської мови є багатокомпонентним утворенням, яке охоплює перекладацьку, білінгвальну, екстралінгвістичну, особистісну та стратегічну компетентності. Кожна з них виконує важливу функцію в забезпеченні цілісної готовності випускника до професійної діяльності у сфері перекладу, викладання та міжкультурної комунікації.

У статті представлено сучасні науково обґрунтовані підходи до формування зазначених компетентностей, серед яких особливе місце займають компетентнісний, лінгвістично-комунікативний, інформаційно-комунікативний, когнітивно-діяльнісний і трансдисциплінарний. Наголошено, що ефективність формування професійної компетентності забезпечується саме через поєднання вказаних підходів у контексті кожного структурного компонента. Так, розвиток перекладацької компетентності найбільш продуктивно відбувається за умов реалізації лінгвістично-комунікативного та інформаційно-комунікативного підходів; білінгвальна компетентність формується на основі компетентнісного та лінгвістично-комунікативного підходів; екстралінгвістична — у межах трансдисциплінарного та когнітивно-діяльнісного підходів; особистісна — за допомогою когнітивно-діяльнісного й компетентнісного підходів; стратегічна — у поєднанні інформаційно-комунікативного, компетентнісного та трансдисциплінарного підходів.





Окрема увага приділяється рівням творчої самостійності майбутніх бакалаврів-філологів, які реалізуються у вигляді трьох типів професійного досвіду: репродуктивного (виконання професійних обов'язків відповідно до норм із проявами новизни), раціоналізаторського (впровадження оригінальних, інноваційних методів у професійну діяльність) та інноваційного (здійснення системних змін у процесі перекладацької діяльності на основі сучасних стратегій і технологій). У статті також надано визначення поняття професійної компетентності майбутнього філолога, здійснено порівняльний аналіз її варіативних структур у контексті моделей підготовки перекладача.

Ключові слова: майбутні бакалаври-філологи, англійська мова, професійна компетентність, вища освіта.

Simkova Iryna Olehivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of Department of English Language for Humanities at National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0410-5454>

Vlasiuk Alla Dmytrivna Lecture of Department of English Language for Humanities at National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-7938-3176>

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF FUTURE BACHELORS-PHILOLOGISTS IN ENGLISH: FEATURES AND APPROACHES

Abstract. This paper explores the development of professional competence among future bachelors of philology majoring in English, focusing on its structural components, contemporary pedagogical approaches to specialist training, and the levels of creative autonomy fostered during the professional development process. The study establishes that professional competence in this context represents a multifaceted construct comprising translation, bilingual, extralinguistic, personal, and strategic competences. Each component contributes significantly to the comprehensive preparedness of graduates for professional engagement in translation, language instruction, and intercultural communication.

The article delineates current, research-based pedagogical approaches that underpin the formation of these competences, with particular attention given to the competence-based, linguistic-communicative, informational-communicative, cognitive-activity, and transdisciplinary approaches. It is posited that the integration of these frameworks is essential for the effective cultivation of professional competence within each of its constituent dimensions. Specifically, translation competence is most effectively developed through the application of linguistic-communicative and informational-communicative approaches; bilingual competence is formed through



the competence-based and linguistic-communicative paradigms; extralinguistic competence benefits from transdisciplinary and cognitive-activity approaches; personal competence emerges through the synergy of cognitive-activity and competence-based strategies; while strategic competence is fostered through a combination of informational-communicative, competence-based, and transdisciplinary approaches.

Moreover, the article emphasizes the importance of developing varying levels of creative independence in future philologists, which are conceptualized through three distinct types of professional experience: reproductive (characterized by the accurate fulfilment of professional tasks with elements of innovation), rationalizing (marked by the search for and application of original and non-traditional methods and practices), and innovative (involving transformative changes in the mediation process through the deployment of contemporary strategies and technologies).

In addition to proposing a definition of professional competence for future philologists, the study offers a comparative analysis of its structural variability as reflected in existing models of translator education. This analysis contributes to a deeper understanding of the pedagogical conditions and methodological tools necessary for the comprehensive training of highly competent language professionals.

Keywords: future bachelors of philology, English language, professional competence, higher education.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації українського суспільства, зумовлені процесами демократизації, глобалізації та інтернаціоналізації, що мають на меті утвердження демократичних, відкритих та міжкультурних взаємин, визначають нові орієнтири для якості фахової підготовки майбутніх бакалаврів-філологів. У контексті глибоких соціальних змін та модернізації системи вищої освіти питання філологічної підготовки на бакалаврському рівні набувають особливої актуальності. Необхідність оновлення змісту, форм і технологій філологічної освіти зумовлюється сучасною стратегією розвитку української вищої школи, її орієнтацією на формування високоморальної, освіченої, креативної особистості, здатної до ефективної міжкультурної комунікації, продовження національних освітніх традицій, утвердження культурної спадкоємності поколінь і сприяння розвитку науки та культури.

Педагогічне управління процесом формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів виступає потужним засобом оптимізації освітнього процесу, передбачаючи докорінне оновлення технологій набуття знань і розвитку креативного потенціалу студентів, зокрема у сфері перекладу. Результати дослідження засвідчують, що з огляду на багатопрофільність і динамічність діяльності сучасного перекладача, склад професійної компетентності майбутніх філологів постійно змінюється, вимагаючи оновлення знань, умінь і навичок, необхідних для успішної професійної реалізації.

Професійна готовність майбутніх бакалаврів-філологів з англійської мови передбачає здатність аналізувати перекладацькі завдання, формулювати



ефективні стратегії перекладу, раціонально організовувати процес усного перекладу, здійснювати самоконтроль і корекцію результатів, а також працювати з текстовими та лінгвістичними джерелами під час виконання письмового перекладу. У процесі підготовки майбутніх перекладачів важливе місце займає застосування сучасних освітніх підходів, серед яких слід виокремити компетентнісний, лінгвістично-комунікативний, когнітивно-діяльнісний, трансдисциплінарний та інформаційно-комунікативний підходи, що забезпечують цілісність та ефективність формування професійної компетентності здобувачів освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх десятиліть спостерігається зростання кількості практичних і експериментальних досліджень, спрямованих на вивчення процесу перекладу та структури перекладацької компетентності. У рамках таких досліджень розглядалися різні аспекти перекладацької діяльності, зокрема процеси письмового й усного перекладу, роль лінгвістичних, екстралінгвістичних і когнітивних знань, стратегії прийняття перекладацьких рішень, вплив креативності та концентрації уваги на якість перекладу, інтервал між сприйняттям інформації та її мовленнєвою репродукцією, особливості паузування під час усного перекладу, обсяг робочої пам'яті перекладача тощо [9].

Проблематика формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів досліджується вітчизняними й зарубіжними науковцями в різноманітних аспектах. Зокрема, увага приділяється визначенню структури фахової компетентності перекладача (Черноватий, 2013; Уртадо, 2005; Кейнл і М. Суейн, 1980), розробленню педагогічних моделей підготовки майбутніх фахівців (Джайл, 2009; Гьопферіх, 2009), а також психолінгвістичним чинникам, що зумовлюють формування професійної компетентності (Ферейра і Швіттер, 2015; Келлі, 2002). Крім того, досліджується специфіка перекладацької компетентності залежно від виду перекладу (Льошер, 2000; Хосні, 2011).

У сучасних умовах особливої актуальності набувають узагальнюючі теоретичні дослідження, що сприяють розробленню практичних рекомендацій і забезпеченню ефективної підготовки майбутніх бакалаврів-філологів з англійської мови. Як свідчить досвід, мовна політика, тісно пов'язана з етнічною політикою, перебуває в центрі наукових інтересів дослідників у Канаді, Австралії, США та інших країнах. У сучасну епоху глобалізації й інтернаціоналізації неможливо розвивати перекладацьку науку без глибокого аналізу міжнародного досвіду, урахування висновків західних фахівців, які вивчали специфіку перекладацької діяльності, проблеми дво- та багатомовності в контексті мовної політики, соціолінгвістики, психології та міжкультурної комунікації.

Мета статті – всебічне вивчення особливостей та науково обґрунтованих підходів до формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів.



рів-філологів з англійської мови в умовах сучасного освітнього простору. Дослідження передбачає аналіз структури професійної компетентності, визначення її ключових компонентів (перекладацької, білінгвальної, екстралінгвістичної, особистісної та стратегічної компетенцій), а також вивчення ефективності застосування різних педагогічних підходів — зокрема компетентнісного, когнітивно-діяльнісного, лінгвістично-комунікативного, інформаційно-комунікативного та трансдисциплінарного — у процесі професійної підготовки фахівців.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан філологічної освіти зумовлює необхідність вирішення низки ключових завдань, серед яких пріоритетними є: розвиток професійної компетентності студентів-філологів; удосконалення змісту професійної підготовки майбутніх бакалаврів-філологів з англійської мови; інтенсифікація та оптимізація освітнього процесу з урахуванням інтеграції підходів, що формують основу професійної підготовки перекладачів, а саме: лінгвістичного, когнітивного, компетентнісного, комунікативного, соціокультурного тощо.. Важливим аспектом є також розроблення ефективної методики навчання перекладу, що ґрунтується на результатах дослідження особливостей формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти.

Професійна компетентність майбутніх бакалаврів-філологів реалізується через систему знань, навичок і вмінь, необхідних для здійснення різних видів перекладу, аналітико-синтетичної обробки усних і письмових текстів різних жанрів, володіння основами редагування та створення власного перекладацького продукту. У сучасній науковій літературі термін «професійна компетентність перекладача» розглядається як здатність до актуалізації набутих знань і навичок, їх ефективного використання для досягнення професійних цілей, а також як система вимог до фахівця, яка ґрунтується на його базовій кваліфікації.

Особливість професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів з англійської мови полягає у тісному взаємозв'язку між ключовими філологічними та педагогічними компетентностями. Дослідники, зокрема А. Уртадо, Д. Келлі [9; 10], включають до складу професійної компетентності майбутніх філологів такі компоненти, як екстралінгвістична, трансференційна та текстотвірна компетентності. Це пояснюється процесом формування вторинної мовної особистості в ході фахової підготовки, що відбувається із збереженням первинної мовної особистості, сформованої під впливом національної культури. Цей факт безпосередньо впливає на вибір методів, технологій і засобів навчання іноземної мови.

Аналіз сучасних наукових підходів до структури професійної компетентності свідчить про її багатовимірність і складність формування. Науковці використовують різні терміни для позначення структурних компонентів компетентності, що демонструє відсутність єдиної термінологічної усталеності.





Наприклад, поняття «перекладацька компетентність» у розумінні Л. М. Черноватого [2] охоплює зміст трансференційної, професійно-технічної, операційної та базової компетентностей.

Таким чином, підготовка висококваліфікованих перекладачів вимагає від викладачів формування навчального процесу, спрямованого на засвоєння широкого спектра знань, розвиток мовних, мовленнєвих, екстралінгвістичних (у тому числі предметних), перекладацьких (включаючи інструментальні), особистісних та соціальних умінь. Важливо формувати у майбутніх перекладачів постійну мотивацію до вдосконалення володіння мовами, розширення лексичного запасу, збагачення фонових та предметних знань, зокрема у спеціалізованих сферах (наука, техніка, економіка, юриспруденція, політика, освіта, медицина тощо).

Крім того, майбутні фахівці мають постійно збагачувати власний світогляд, підтримувати високий рівень загальної культури та ерудиції, стежити за актуальними тенденціями розвитку теорії та практики перекладу, удосконалювати техніки перекладу відповідно до його виду, оволодівати новітніми інформаційними технологіями для підвищення ефективності перекладацького процесу, а також розвивати особистісні якості та навички професійної комунікації.

Названі характеристики й особливості професійної діяльності перекладачів зумовлюють необхідність перегляду усталених підходів до їхньої професійної підготовки. Одним із ключових аспектів такої підготовки є формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів, оскільки саме високий рівень її сформованості істотно впливає на ефективність і результативність професійної діяльності перекладача [1].

У структурі професійної компетентності перекладача важливо виокремити особистісні якості, що визнаються оптимальними для даного професійного профілю. До таких належать: високий рівень духовної культури, здатність до конструктивної інтеракції з іншими на основі порозуміння й згоди, володіння інноваційними методиками і технологіями, творче самовираження, яке реалізується у процесах культуротворення, дотримання соціокультурних норм поведінки, а також готовність до освоєння культурних практик, вироблених у професійній спільноті.

Процес формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів у закладах вищої освіти є багатоаспектним і складним. Зокрема, він передбачає створення методик навчання перекладу, які мають спиратися на моделювання реальної професійної діяльності перекладача у типових умовах. Для цього доцільно проводити дослідження особливостей професійної поведінки як досвідчених фахівців, так і здобувачів вищої освіти. Отже, вивчення поведінки майбутніх перекладачів під час виконання фахових завдань є актуальним і перспективним напрямом наукових пошуків [1].



Перехід вітчизняної системи вищої освіти до трирівневої моделі навчання, орієнтованої на формування комплексу компетентностей, передбачає впровадження компетентнісного підходу в підготовку фахівців. Цей підхід зосереджується не лише на засвоєнні знань, але й на розвитку здатності ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. У цьому контексті активно продовжується переосмислення змісту освітніх стандартів, підходів до атестації перекладачів і адаптація навчального процесу до вимог сучасного ринку праці.

Дослідження професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів доцільно здійснювати як у межах педагогічної, так і в межах перекладацької галузей, оскільки обидві сфери є потенційними напрямками їхньої професійної реалізації. З огляду на це, підготовка таких фахівців має враховувати специфіку обох професійних контекстів, передбачаючи інтеграцію відповідних знань, навичок і компетентностей.

Професійна діяльність у цілому є багатокомпонентною, а діяльність перекладача зокрема – насичена різноманітними елементами: духовними (ціннісно-смісловне наповнення), інтерактивними (побудова комунікації на основі співпраці), креативними (спільна творча діяльність, культуротворчі практики) й методичними (володіння перекладацькими методами). Усі ці компоненти мають бути органічно інтегровані у зміст професійної підготовки перекладача.

Аналіз компонентного складу професійної діяльності дозволяє дійти висновку, що професійна компетентність перекладача охоплює всі аспекти перекладацької діяльності. Це передбачає засвоєння майбутніми бакалаврами-філологами в єдності й взаємозв'язку духовного, інтерактивного, креативного й методичного змісту навчання. Таким чином, процес професійного становлення перекладача та його входження у фаховий простір передбачає не лише набуття знань, умінь і навичок, а й розвиток особистісних якостей, необхідних для повноцінного професійного самовизначення та самореалізації. Розглядаючи перекладацьку діяльність як соціально значуще завдання, що полягає у формуванні гармонійно розвиненої особистості, вихованої на засадах культурних моделей індивідуальної та суспільної поведінки і здатної до творчого проектування у професійній сфері, слід підкреслити, що ці загальнопрофесійні установки поступово трансформуються в індивідуальні переконання та професійні орієнтири кожного перекладача, які він намагається реалізувати у власній діяльності [12].

Творчість і професіоналізм перекладача можуть бути ефективно інтегровані в особистість майбутнього бакалавра-філолога лише за умови ґрунтовного володіння ним знаннями, що охоплюють психолінгвістичні особливості перекладу, теоретичні основи перекладознавства, методичні положення щодо здійснення перекладацької діяльності, а також сформовану



стратегічну компетентність, пов'язану з прогнозуванням і проектуванням власної професійної поведінки.

Один із ключових структурних компонентів професійної компетентності перекладача становить його професійний досвід, який містить у собі як практичний досвід перекладацької діяльності, так і досвід інтерактивної взаємодії, ціннісно-культурний досвід, а також досвід реалізації різних стратегій перекладу. Вияв рівня творчої самостійності перекладача може бути проаналізований крізь призму трьох типів досвіду:

- репродуктивний досвід, який характеризується чітким виконанням професійних обов'язків відповідно до норм, із окремими проявами творчого підходу;

- раціоналізаторський досвід, що свідчить про здатність перекладача шукати та реалізовувати оригінальні, інноваційні, іноді нетрадиційні методи та засоби перекладу;

- інноваційний досвід, який передбачає здійснення суттєвих змін у змісті процесу медіації через застосування новітніх стратегій і тактик, що відповідають сучасним викликам фахової сфери [13].

Таким чином, структура професійної компетентності перекладача формується не лише на основі базових знань і вмінь, необхідних для реалізації професійної діяльності, а й на основі його ціннісних орієнтацій. Ці орієнтації відображають домінуючі мотиви, професійні пріоритети, здатність цінувати знання, досвід, а також міжособистісні стосунки у професійному середовищі. Саме система мотивів і переваг у значній мірі визначає ефективність і результативність перекладацької діяльності.

Отже, творчість і професіоналізм перекладача виявляються в особистості майбутнього бакалавра-філолога лише за умови його цілісної фахової підготовки, яка поєднує знання в галузі психології, перекладознавства, методики перекладу, а також стратегічного проектування професійної діяльності. Ураховуючи зазначене, структурна узгодженість професійної компетентності та підходів до підготовки майбутніх бакалаврів-філологів може бути репрезентована таким чином (див. рисунок 1).

Так, серед провідних підходів до професійної підготовки майбутніх бакалаврів-філологів до здійснення фахової діяльності доцільно виокремити компетентнісний, лінгвістично-комунікативний, когнітивно-діяльнісний, трансдисциплінарний та інформаційно-комунікативний підходи, що реалізуються у поєднанні з відповідними складовими професійної компетентності.



Рис. 1. Узгодження компонентного складу і підходів в структурі професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів

Компетентнісний підхід, як засадничий у сучасній парадигмі вищої освіти, вимагає цілісного бачення процесу професійної підготовки. Його застосування у сфері підготовки майбутніх бакалаврів-філологів передбачає створення педагогічної системи, здатної забезпечити формування необхідних компетентностей для здійснення різних видів перекладу. Така система має бути розроблена на основі моделі професійної діяльності перекладача у типових умовах фахової практики, з урахуванням динаміки мовних і соціокультурних процесів.

Лінгвістично-комунікативний підхід, зокрема його лінгвістичний аспект, акцентує увагу на необхідності засвоєння студентами постійних, рівнозначних та контекстуально незалежних відповідників, що є необхідними для точного та уніфікованого відтворення термінологічних одиниць під час перекладу. Це знання сприяє забезпеченню адекватності та стабільності передачі спеціалізованої інформації у процесі міжмовної медіації.

Розглядаючи професійну підготовку майбутніх фахівців у межах когнітивно-діялісного підходу, автори підкреслюють, що основною метою цього процесу є підвищення рівня ефективності професійної компетентності шляхом формування стратегій пізнавальної діяльності. У цьому контексті особливе значення мають метакогнітивні стратегії, що передбачають розвиток умінь майбутніх перекладачів до самостійного управління пізнавальними процесами: планування, постановка цілей, здійснення моніторингу (самоконтролю), а також оцінювання результатів діяльності під час перекладу різних типів текстів.



Ключовою ідеєю трансдисциплінарного підходу є виявлення механізмів взаємодії між психолого-педагогічною системою, науково-технічною сферою та перекладознавчими й лінгвістичними знаннями. Такий підхід базується на принципі інтеграції знань, що дозволяє забезпечити цілісне уявлення про перекладацьку діяльність як міждисциплінарну практику, що вимагає застосування комплексних знань і умінь [7].

Інформаційно-комунікативний підхід, згідно з дослідженнями [3; 12; 13], полягає в активному розширенні інформаційного поля за рахунок безпосередньої взаємодії у форматі «викладач – студент». Основний акцент у межах цього підходу робиться на використанні інтерактивних засобів подачі, обміну та закріплення інформації, що сприяє розвитку комунікативної компетентності та формуванню умінь роботи з інформацією в реальному професійному контексті.

Висновки. Таким чином, формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів-філологів обумовлюється інтегративним характером чинників, що впливають на цей процес, серед яких виокремлюються як об'єктивні та суб'єктивні, так і зовнішні та внутрішні умови. Водночас визначальним є усвідомлення потреби в постійному професійному зростанні перекладача, що реалізується шляхом самоосвіти та безперервної професійної підготовки, спрямованої на цілісне формування його професійної компетентності.

Аналіз теоретико-методологічних засад підготовки майбутніх бакалаврів-філологів дозволяє дійти висновку, що професійна компетентність є багатокомпонентним утворенням, до складу якого входять знання, уміння та навички у межах фахової діяльності, а також професійний досвід, що реалізується у єдності з духовними, трансдисциплінарними, ціннісними, інтерактивними, творчими аспектами і особистісними якостями.

Кожен зі структурних компонентів професійної компетентності набуває змістовного наповнення в контексті здійснення фахової діяльності та розглядається у взаємозв'язку з відповідними науково обґрунтованими методологічними підходами. Відтак, ефективна професійна підготовка майбутніх бакалаврів-філологів до здійснення різних видів перекладу в умовах багатокомпонентного освітнього простору передбачає цілісне врахування концептуальних ідей компетентнісного, лінгвістично-комунікативного, когнітивно-діяльнісного, трансдисциплінарного та інформаційно-комунікативного підходів.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у цій галузі є вивчення зарубіжного досвіду формування професійної компетентності майбутніх філологів в англомовних країнах, зокрема в Австралії, Канаді, Великобританії, з метою порівняльного аналізу ефективних освітніх практик і їх адаптації до вітчизняного освітнього контексту.



Література:

1. *Розвиток творчого потенціалу майбутнього фахівця: монографія.* (2014). Дмитренко, Т., Яресько, К., Колбіна, Т., Копилова, С., Давидова, Ж., Нагаєв, В. та інші. Херсон.
2. Черноватий Л. М. *Методика викладання перекладу.* Вінниця. Нова Книга, 2013. 376 с.
3. Canale, M., Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*. Vol. (1). 1–47.
4. Gile, D. (2009). *Basic Concepts and Models for Interpreter and Translator Training.* Philadelphia: John Benjamin Publishing.
5. Göpfereich, S., Jääskeläinen, R. (2009). Process research into the Development of Translation Competence: Where are We, and Where do We need to go. *Across Languages and Cultures*. Vol. 10.2. 169–191.
6. Ferreira, A., Schwieter, J. (2015). *Psycholinguistic and Cognitive Inquiries into Translation and Interpreting.* Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
7. Frodeman, R., Klein, J., Mitcham, C. (2010). *The Oxford handbook of interdisciplinarity.* Oxford.
8. Hosni, M. (2011). Towards an understanding of the distinctive nature of translation studies. Journal of King Saud University. *Languages and Translation*. № 23. 29–45.
9. Hurtado A. and Martinez Melis N. (2002). Assessment in Translation Studies. *Meta. Research Needs*. Vol. 46, № 2. P. 272–287. 205
10. Kelly, D. (2002). *Un modelo de competencia traductora: bases para el diseño curricular. Puentes: Hacia nuevas investigaciones en la mediación intercultural.* № 1. 9–20.
11. Lauscher, S. (2000). Translation Quality Assessment: Where Can Theory and Practice Meet? *The Translator*. 6 (2). 149–168.
12. Raven, J. (2012). *Competence in Modern Society: its Identification, Development and Release.* 2nd. ed. New York: Royal Fireworks Press.
13. Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research and Practice*. №3(3), 156–165.

References:

1. *Rozvytok tvorchogo potentsialu maibutnogo faxivtsia: mographia. [Development of creative potential of future specialist: monograph.]* (2014). Dmytrenko, T., Yaresko, K., Kolbina, T., Kopylova, S., Davydova, Zh., Nagayev, V. and others. Kherson [in Ukrainian].
2. Chernovaty L. (2013). *Metodyka vykladania perekladu. [Methodology of teaching translation].* Vinnytsia. Nova Kniga. 376 p. [in Ukrainian].
3. Canale, M., Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*. Vol. (1). 1–47.
4. Gile, D. (2009). *Basic Concepts and Models for Interpreter and Translator Training.* Philadelphia: John Benjamin Publishing.
5. Göpfereich, S., Jääskeläinen, R. (2009). Process research into the Development of Translation Competence: Where are We, and Where do We need to go. *Across Languages and Cultures*. Vol. 10.2. 169–191.
6. Ferreira, A., Schwieter, J. (2015). *Psycholinguistic and Cognitive Inquiries into Translation and Interpreting.* Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
7. Frodeman, R., Klein, J., Mitcham, C. (2010). *The Oxford handbook of interdisciplinarity.* Oxford.
8. Hosni, M. (2011). Towards an understanding of the distinctive nature of translation studies. Journal of King Saud University. *Languages and Translation*. № 23. 29–45.





9. Hurtado A. and Martinez Melis N. (2002). Assessment in Translation Studies. *Meta. Research Needs*. Vol. 46, № 2. P. 272–287. 205
10. Kelly, D. (2002). *Un modelo de competencia traductora: bases para el diseño curricular. Puentes: Hacia nuevas investigaciones en la mediación intercultural*. № 1. 9–20.
11. Lauscher, S. (2000). Translation Quality Assessment: Where Can Theory and Practice Meet? *The Translator*. 6 (2). 149–168.
12. Raven, J. (2012). *Competence in Modern Society: its Identification, Development and Release*. 2nd. ed. New York: Royal Fireworks Press.
13. Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research and Practice*. №3(3), 156–165.



УДК 378.14

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1420-1429](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1420-1429)

Сокульська Наталія Богданівна кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри інженерної механіки (ОТІВ), Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, тел.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-3425-5517>

Кмін Віктор Федорович старший викладач кафедри інженерної техніки, Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, тел.: (032) 258-44-55, <https://orcid.org/0000-0003-1141-1959>

РОЛЬ ГУМОРУ ПРИ ВИКЛАДАННІ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ КУРСАНТІВ ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ ЗАКЛАДІВ

Анотація. В умовах збройного конфлікту, коли курсанти військових вишів стикаються з підвищеним рівнем стресу, тривоги та емоційного напруження, традиційні методи викладання навчальних дисциплін можуть виявитися неефективними. Нестандартні підходи, що враховують психологічний стан курсантів, стають необхідними для забезпечення ефективного навчання та формування необхідних навичок.

Для зниження стресу та тривожності можна використовувати різні підходи. Не останнє місце серед них посідає і гумор. Завдяки йому можна зняти емоційну напругу, яка негативно впливає на здатність курсантів до навчання. В умовах постійних переживань гумор може стати своєрідним "клапаном", що дозволяє курсантам розрядитися та відновити емоційний баланс.

Разом з тим, гумор може зробити процес навчання більш цікавим та захопливим, що сприяє підвищенню мотивації курсантів, розвитку креативного мислення та здатності знаходити нестандартні рішення, що є важливими якостями для військових лідерів. Використання гумористичних прикладів та задач дозволяє курсантам краще зрозуміти складні концепції. Крім того, гумор може сприяти створенню позитивної та дружньої навчальної атмосфери, що сприяє кращій взаємодії між викладачем та курсантами.

Важливо враховувати специфіку військового середовища при використанні гумору. Останній повинен бути доречним та не образливим, а також відповідати етичним нормам військової служби.

Ключові слова: навчання, вищий військовий заклад, навчальні методики, психоемоційний стан, гумор.

Sokulska Nataliia Bohdanivna PhD in Physics and Mathematics Sciences, Docent, Associate Professor of Department of Engineering Mechanics of Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, tel.: (032) 258-44-26, <https://orcid.org/0000-0002-3425-5517>





Kmin Viktor Fedorovych Senior Lecturer of Department of Engineering Vehicle of Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, tel.: (032) 258-44-55, <https://orcid.org/0000-0003-1141-1959>

THE ROLE OF HUMOR IN TEACHING ACADEMIC DISCIPLINES TO CADETS IN HIGHER MILITARY INSTITUTIONS

Abstract. In conditions of armed conflict, where cadets of military universities face increased levels of stress, anxiety, and emotional tension, traditional methods of teaching academic disciplines may prove ineffective. Non-standard approaches that take into account the psychological state of cadets become necessary to ensure effective learning and the development of necessary skills.

Various approaches can be used to reduce stress and anxiety. Humor occupies a significant place among them. It can relieve emotional tension, which negatively affects cadets' ability to learn. In conditions of constant stress, humor can become a kind of "valve" that allows cadets to release tension and restore emotional balance.

At the same time, humor can make the learning process more interesting and engaging, which contributes to increasing cadets' motivation, developing creative thinking, and the ability to find non-standard solutions, which are important qualities for military leaders. The use of humorous examples and problems allows cadets to better understand complex academic concepts. In addition, humor can contribute to creating a positive and friendly learning atmosphere, which promotes better interaction between the teacher and cadets.

It is important to consider the specifics of the military environment when using humor. The latter should be appropriate and not offensive, and should also comply with the ethical standards of military service.

Keywords: methodologies, educational methods, instructional techniques, psychological and emotional condition, humor.

Постановка проблеми. Навчання у вищому військовому закладі завжди є складним завданням, що вимагає високого рівня концентрації, аналітичного мислення та наполегливості. Однак в умовах воєнних дій в країні ці труднощі багаторазово зростають, створюючи унікальні проблеми для курсантів.

В першу чергу психологічні та емоційні виклики такі, як підвищений рівень стресу та тривожності через постійну загрозу, невизначеність майбутнього, переживання за рідних і близьких, створюють потужний психологічний тиск як на усіх громадян в цілому, так і на курсантів, зокрема.

Військові дії та нестабільність в суспільстві викликають емоційне виснаження, що негативно впливає на когнітивні функції, зокрема на здатність до концентрації та запам'ятовування. Багато курсантів можуть мати травматичний досвід, пов'язаний з війною, що ускладнює їхню здатність до навчання. Крім того, нестабільний графік, повітряні тривоги та інші фактори можуть призвести до порушення сну та режиму, що негативно впливає на сприйняття.



Разом з тим, при підготовці військового фахівця виникають і навчальні труднощі такі, як відсутність стабільного навчального середовища, зміни в навчальних програмах, відволікання та порушення концентрації: постійні новини про війну, повітряні тривоги та інші фактори можуть відволікати курсантів від навчання; необхідність швидкого засвоєння матеріалу, адже в поточних умовах курсанти можуть стикатися з необхідністю швидкого засвоєння великого обсягу інформації, що створює додатковий тиск. Як наслідок – емоційне виснаження, стрес та невизначеність можуть призвести до відсутності мотивації до навчання.

Крім того, у курсантів можуть виникати і додаткові проблеми: з комунікацією та з обмеженим доступом до ресурсів.

Враховуючи ці фактори, необхідно розробляти нестандартні підходи до викладання навчальних дисциплін, які б враховували психологічний стан курсантів та сприяли ефективному навчанню в умовах війни.

Отож, у контексті вищої військової освіти, де курсанти стикаються з високими вимогами та специфічними умовами навчання, традиційні методи викладання можуть виявитися недостатньо ефективними. Нестандартні методи, які враховують психоемоційний стан курсантів та сприяють створенню позитивної навчальної атмосфери, набувають особливого значення.

Одним із таких інструментів може стати використання в навчальному процесі елементів гумору, який здатен знизити психоемоційне напруження, підвищити мотивацію та залучення, створити позитивну навчальну атмосферу, усунути бар'єри в спілкуванні між викладачем і курсантами, розвивати креативне мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гумор, як інструмент подолання негативних емоцій, засіб творчого мислення та налагодження комунікації, зниження напруги в соціумі та запобігання небезпечної і агресивної поведінки є об'єктом багатьох наукових досліджень в галузі практичної психології, зокрема, авторів О.М. Шпортун, Теслюк В. М, Чеберяко А.В. та ін. Поряд з тим, О. Писарчук, Т. Гладиш, О. Дубініна та інші відводять визначальну роль гумору як мотиваційному та заохочувальному навчальному засобу учнів початкової та середньої ланки. В той же час поза увагою залишається вивчення впливу гумору на курсантів ВВНЗ, хоча рівень стресу в останніх є чи не вищим, аніж у «класичного студента», адже до звичних умов навчання додаються ще й стрес, пов'язаний з необхідністю несення служби, постійним перебуванням на місцях дислокації, строгістю субординації, додатковими факторами спеціальної військової підготовки.

Мета статті – дослідження особливостей та механізмів впливу гумору на морально-психологічний стан курсантів ВВНЗ і, як наслідок, зацікавлення та глибинне вивчення навчальних дисциплін.

Виклад основного матеріалу.

Консенсус серед науковців та практиків різних галузей підтверджує значущість гумору для психологічного благополуччя людини. Гумор розгля-



дається як невід'ємна складова емоційної компетентності професіонала, що є загальновизнаним фактом. Гумор, як психологічний феномен, виконує широкий спектр функцій у житті особистості.

Він відіграє роль психологічного механізму, що забезпечує підвищення резильєнтності організму до стресових факторів. Критичний потенціал гумору полягає в його здатності до деконструкції когнітивних спотворень, забобонів та ідеологічних догм у контексті індивідуальної та соціальної динаміки. Гумор сприяє процесам адаптації, самозбереження та реалізації потреби в самотрансценденції.

Засновником гелотології (наукової дисципліни, що вивчає сміх та його вплив на організм людини з психологічної та фізіологічної точок зору) вважається У. Фрай, який проводив дослідження щодо впливу сміху. Дослідження численних авторів демонструють, що сміх стимулює вивільнення нейромедіаторів та гормонів, зокрема катехоламінів (адреналіну та норадреналіну), які сприяють зниженню больових відчуттів. Окрім того, сміх індукує вивільнення дофаміну (гормону задоволення), ендорфіну (гормону радості) та серотоніну (гормону щастя) [1].

Підходи до розуміння гумору як механізму особистісної регуляції було розроблено М. Бороденком, Н. Дєдовим, І. Домбровською, Д. Леонтьєвим та ін [1]. Також там розглядається зв'язок гумору з факторами особистості такими, як, зокрема, інтелект. Літературні джерела вказують на комплексний вплив сміху на фізичне та психічне здоров'я людини, що включає покращення емоційного стану та когнітивних процесів, фізичну та психологічну релаксацію, зміцнення імунної системи, підвищення стресостійкості, стимуляцію метаболізму та детоксикацію організму. Крім того, сміх має психотерапевтичний ефект, сприяючи вивільненню пригнічених емоцій та зняттю напруги, тощо. А також сміх є засобом пом'якшення агресивності людини. Так, замість фізичної атаки на супротивника можна його висміяти. Крім того, коли людина сміється, вона глибоко дихає, насичуючи кров киснем. У неї виробляються ендорфіни, завдяки яким вона переживає позитивні емоції; підвищується імунітет.

Існує думка [2], що гумор може відігравати регулятивну роль у якості механізму психологічного захисту. Почуття гумору розглядається як індикатор особистісної зрілості, а його розвиток – як важливий компонент у підвищенні рівня зрілості, як у нормі, так і при психологічних розладах. Гумор сприяє тимчасовому дистанціюванню від складних або нерозв'язних проблем, що дозволяє сформувати нову перспективу їхнього розгляду.

Найбільший терапевтичний потенціал мають три основні форми гумору [2]: гумор, що зображає проблему як таку, що легко вирішується, гумор, спрямований на викриття зарозумілості та претензійності владних осіб, та гумор, що дозволяє виразити накопичені агресивні переживання у соціально прийнятний спосіб.

Використання викладачем елементів неформальності сприяє створенню креативного навчального середовища, що стимулює розвиток фантазії та



пошук альтернативних підходів до розуміння та вирішення проблем. Гумор дозволяє подолати психологічний опір курсантів та знизити рівень напруги, сприяючи досягненню інсайту.

Сміх та посмішка виконують важливу комунікативну функцію, сигналізуючи про низький рівень афективної напруги між співрозмовниками. Ця «афективна розрядженість» передається в процесі спілкування, сприяючи взаємному прийняттю та ефективній комунікації. Емоційний контакт, встановлений через спільний сміх, сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин та конструктивної установки на спільну діяльність.

Сміхотерапія та гуморотерапія використовують гумор як терапевтичний інструмент для покращення психофізичного стану, застосовуючи різноманітні методи, такі як перегляд комедійних фільмів, театральних вистав та читання гумористичних текстів.

Сучасна освітня парадигма вимагає від педагога не лише високих інтелектуальних та комунікативних навичок, але й здатності до критичного мислення та творчого підходу у вирішенні професійних завдань. Постійний пошук шляхів підвищення ефективності освітнього процесу актуалізує розробку педагогічних технологій, що дозволяють повною мірою використовувати особистісний потенціал викладача, зокрема ті його аспекти, яким раніше не приділялося достатньої уваги свободи. Такі властивості людської природи, як гумор, дотепність та сміх, набувають особливої педагогічної цінності, а почуття гумору розглядається фахівцями як невід'ємна складова професійної компетентності педагога свободи [3]. Проте, потенціал гумору в педагогічній практиці залишається значною мірою недослідженим.

Перш за все, слід зазначити, що сміх у педагогічній комунікації ґрунтується на усвідомленні учасниками певних невідповідностей між очікуваннями та реальністю, видимим та сутністю, метою та засобами, формою та змістом. Ці розбіжності створюють комічний ефект, сприяючи встановленню позитивних міжособистісних відносин. Виникнення сміху зумовлене, по-перше, критичним ставленням до певних норм та умовностей, та, по-друге, відчуттям радості, що супроводжує цей процес.

Попри визнання позитивного впливу гумору, багато педагогів вважають недоцільним використання сміху та жартів безпосередньо під час навчального процесу, побоюючись, що це може зашкодити їхньому авторитету. Згідно з цим поглядом, гумор є прийнятним лише поза межами навчальної діяльності. Однак, більшість здобувачів освіти віддають перевагу викладачам, які демонструють позитивні емоції, зокрема здатність до сміху та жартування. Це не є лише питанням естетичних уподобань, а відображає об'єктивну закономірність, що забезпечує ефективність педагогічної комунікації.

Сміх має тенденцію до поширення та набуття масового характеру. Завдяки емпатії, як механізму синхронізації емоційних станів, сміх сприяє несвідомому наслідуванню між членами групи. Фізіологічні зміни, що



супроводжують сміх, зокрема різке зниження м'язового тону, свідчать про досягнення стану розслаблення та звільнення від психологічної напруги. Сміх також може впливати на когнітивні процеси, зменшуючи волевільний контроль та приглушуючи критичне оцінювання ситуації. Ці особливості роблять аудиторію більш сприйнятливою до впливу, що значно полегшує педагогічну діяльність.

Гумор, що виявляється педагогом, передається слухачам, формуючи в них позитивне ставлення до навчання та сприяючи створенню сприятливого психологічного клімату в аудиторії. У випадках, коли жарт не знаходить позитивного відгуку, це може бути індикатором проблем у міжособистісній комунікації, таких як недоброзичливість або соціальне відторгнення.

Для створення комічних ситуацій та викликання сміху можна використовувати різноманітні методичні прийоми, такі як: перебільшення, зменшення, доведення до абсурду, двозначність, несподіваний висновок, каламбур, алегорію, протилежність, порівняння, загострення, суперечність, нездійснене очікування, іронію, натяк, повторення, метафору, передражнювання, використання прислів'їв і афоризмів, несподіванку, буквальне розуміння слів, гру слів, парадокс, змішення.

Використання гумору в педагогічному процесі має певні обмеження, що зумовлює необхідність дотримання педагогом відповідної культури його застосування. Зокрема, такі прийоми, як сатира, іронія та глузування, потребують обережного підходу. Якщо іронічне ставлення до історичних подій, постатей, цінностей чи наукових концепцій може бути прийнятним та стимулювати творче мислення, то іронія щодо інтелектуальних здібностей учня, глузування з його невдач, сатиричне висміювання фізичних вад або сарказм щодо зовнішнього вигляду є контрпродуктивними як з педагогічної, так і з етичної позицій.

З педагогічної точки зору, гумор і сміх є унікальними, універсальними та багатофункціональними інструментами непрямого впливу, що використовуються у вербальній або невербальній формі в процесі педагогічної взаємодії. Гумор і сміх відіграють важливу роль у педагогічній комунікації, оскільки завдання освіти полягає не лише в передачі знань, але й у впливі на емоційну сферу, поведінку та особистісні якості слухача.

В умовах війни, коли курсанти військових вишів стикаються з підвищеним рівнем стресу, тривоги та емоційного напруження, традиційні методи викладання навчальних дисциплін можуть виявитися неефективними. Нестандартні підходи, що враховують психологічний стан курсантів, стають необхідними для забезпечення ефективного навчання та формування необхідних навичок.

Отож, підсумовуючи вище сказане, можна виділити наступні функції [4] гумору.

Зниження стресу та тривожності: гумор може допомогти знизити рівень стресу та тривожності, які негативно впливають на здатність курсантів до



навчання. В умовах постійної напруги гумор може стати своєрідним "клапаном", що дозволяє курсантам розрядитися та відновити емоційний баланс.

Підвищення мотивації та залучення: гумор може зробити процес навчання більш цікавим та захопливим, що сприяє підвищенню мотивації курсантів. Використання гумористичних прикладів та задач може допомогти слухачам краще зрозуміти складні навчальні концепції.

Формування позитивної навчальної атмосфери: гумор може сприяти створенню позитивної та дружньої навчальної атмосфери, що сприяє кращій взаємодії між викладачем та курсантами. В умовах війни, коли підтримка та взаємодопомога є особливо важливими, гумор може стати інструментом для зміцнення зв'язків між курсантами.

Розвиток креативного мислення: гумор може сприяти розвитку креативного мислення та здатності знаходити нестандартні рішення, що є важливими якостями для військових лідерів. Використання гумористичних задач та головоломок може стимулювати курсантів до пошуку оригінальних підходів до вирішення проблем.

Форми гумору:

- гумор, що направлений на викладача (самоіронія, опис особистого досвіду);
- гумор, що направлений на слухачів (сарказм, іронія, передражнювання учня в разі помилки);
- ненаправлений гумор (вказування на невідповідності, жарти, каламбури, перебільшення);
- гумор із зовнішніх джерел (розповідь про смішний історичний випадок, демонстрація мультфільму, який пов'язаний із темою);
- невербальний гумор (гримаси, манера розмовляти).

Використовуючи жарти, необхідно дотримуватися етики: не варто першому сміятися над власними жартами, це підриває комічний мотив у жарті; жарти не мають порушувати дистанцію та формувати «панібратські» стосунки; заборонено використовувати так званий чорний гумор. Порушення такого переліку може призвести до втрати авторитету педагога серед слухачів або перетворення педагогічного спілкування в демагогію. Уміння жартувати в емоціогенному середовищі є вираженням професійності педагога, його стресостійкості, що дає змогу трансформувати негативні емоції в позитивні. У педагога має бути професійно поставлене мовлення для використання жартів у спілкуванні. Педагог повинен уміти посміятися над собою та пожартувати, не порушуючи правил використання гумору, а також враховувати індивідуальні особливості курсанта.

Також важливо враховувати специфіку військового середовища при використанні гумору. Гумор повинен бути доречним та не образливим, а також відповідати етичним нормам військової служби. Необхідно уникати гумору, який може викликати негативні емоції або нагадувати про травматичні події.



Серед найпростіших практичних рекомендацій щодо елементів гумору в навчальному процесі є такі:

- використання гумористичних прикладів та задач, які пов'язані з військовою тематикою;
- інтеграція гумору в лекційний матеріал, наприклад, у вигляді жартівливих історій або анекдотів;
- створення гумористичних навчальних матеріалів, таких як комікси або відеоролики;
- використання гумору як інструменту для створення позитивної атмосфери на заняттях, наприклад, шляхом проведення гумористичних конкурсів або вікторин.

З метою з'ясування впливу гумору на психоемоційний стан курсантів, його доречність та його позитивний/негативний впливи проведено анонімне опитування серед курсантів 1-го та 2-го курсу 24 та 14 НК НАСВ. Участь в ньому взяли 84 респонденти. Усього в опитуванні було дев'ять тестових питань з 4-6 варіантами відповідей та одне питання відкритого характеру. Тож отримані наступні результати.

1. Чи використовують ваші викладачі гумор під час занять?

Так, часто (15%).

Так, іноді (50%).

Рідко (30%).

Ні, ніколи (5%).

2. Якщо так, то як часто викладачі використовують гумор, на вашу думку?

Кілька разів на кожному занятті (20%).

Раз на заняття (40%).

Кілька разів на місяць (30%).

Рідше (10%).

3. Який тип гумору найчастіше використовують ваші викладачі?

Жарти, анекдоти (60%).

Гумористичні приклади з практики (50%).

Іронія, сарказм (40%).

Каламбури, гра слів (20%).

Самоіронія (10%).

Інше (вкажіть) (5%)

4. Чи доречний гумор на заняттях у військовому вишу?

Безумовно, так (30%).

Скоріше так (45%).

Важко сказати (20%).

Скоріше ні (5%).

Безумовно, ні (0%).



5. Чи допомагає гумор, на вашу думку, краще засвоювати навчальний матеріал?

Безумовно, так (20%).

Скоріше так (40%).

Важко сказати (30%).

Скоріше ні (10%).

Безумовно, ні (0%)

6. Чи сприяє гумор створенню позитивної атмосфери на заняттях?

Безумовно, так (50%)

Скоріше так (40%)

Важко сказати (10%)

Скоріше ні (0%)

Безумовно, ні (0%)

7. Чи вважаєте ви, що гумор може бути недоречним або образливим у військовому середовищі?

Так, часто (10%)

Іноді (50%)

Рідко (30%)

Ні, ніколи (10%)

8. Як ви оцінюєте загальний рівень гумору ваших викладачів?

Дуже високий (5%)

Високий (30%)

Середній (50%)

Низький (15%)

Дуже низький (0%)

9. Чи впливає почуття гумору викладача на ваше ставлення до нього/неї?

Безумовно, так (позитивно) (40%)

Скоріше так (позитивно) (50%)

Не впливає (10%)

Скоріше так (негативно) (0%)

Безумовно, ні (негативно) (0%)

Таким чином, можна спостерігати позитивне ставлення слухачів до гумору в цілому. При цьому по відповідях на кожне з питань спостерігається нормальність їх розподілів з лівосторонньою асиметрією, тобто ухилом на більш позитивний результат в питаннях, що стосуються емоційної складової, і, в той же час, гумор жодним чином не спонукає курсантів до поглибленого вивчення дисциплін.

Висновки. Використання нестандартних методик, зокрема гумору, у викладанні навчальних дисциплін курсантам вищих військових закладів може стати ефективним інструментом для покращення сприйняття нового матеріалу, підвищення мотивації та створення позитивної навчальної атмосфери. Разом з тим, для кращого розуміння впливу гумору на морально-психологіч-



ний стан курсантів ВВНЗ і зацікавлення та засвоєння нового матеріалу варто було б провести глибший аналіз у формі навчального експерименту з експериментальними групами з активним застосуванням елементів гумору та контрольних груп з «класичним читанням лекцій». Але не варто забувати, що ще В. Сухомлинський у своїй системі «школа радості» у своїх вихованців прагнув формувати оптимізм, життєрадісність, вміння з посмішкою дивитися на світ [4].

Література:

1. Шпортун О.М. Дослідження та використання гумору в психотерапії / О.М. Шпортун // Науковий вісник Харківського державного університету. Серія «Психологічні науки». – Харків, 2016. – Вип. Т. 1. – С.169-173.
2. Шпортун О. М. Стили та форми гумору у континуумі «норма-патологія» / О.М. Шпортун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». – Херсон, 2017. – Вип.1. – С.68 – 74.
3. Теслюк В.М. Гумор у психічному житті людини / Теслюк В.М., Теслюк В.В., Чеберяко А.В. // Вісник Національного університету оборони України. – Київ, 2020. № 1 (54). С 167-172.
4. Писарчук О. Використання гумору в умовах дистанційного навчання учнів початкової школи / Оксана Писарчук // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». – Вінниця, 2022. Вип. 1. С. 51-61.

References:

1. Shportun O.M. (2016). Doslidzhennia ta vykorystannia humoru v psykhoterapii [Research and use of humor in psychotherapy]. *Naukovyi visnyk Kharkivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Psykhologichni nauky» – Scientific Bulletin of Kharkiv National University. Series "Psychological Sciences"*, 1, 169-173. [in Ukrainian].
2. Shportun O. M. (2017). Styli ta formy humoru u kontinuumi «norma-patolohiia» [Styles and forms of humor in the continuum "norm-pathology"] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Psykhologichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Psychological Sciences"*, 1, 68 – 74.
3. Tesliuk V.M., Tesliuk V.V. & Cheberiako A.V. (2020). Humor u psykhichnomu zhytti liudyny [Humor in the mental life of a person] *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy. – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine, № 1 (54)*, 167-172.
4. Pysarchuk O. Vykorystannia humoru v umovakh dystantsiinoho navchannia uchniv pochatkovoї shkoly [The use of humor in distance learning of primary school students] *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriiia «Pedagogika. Psykhologhiia».* – *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Pedagogy. Psychology"*, 1, 51-61.



УДК 373.2.091.33-027.22:172.12-047.22

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1430-1438](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1430-1438)

Степанова Наталія Михайлівна кандидат філософських наук, доцент, заступник з наукової роботи директора ННІ педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, тел.: (095) 339-47-22, <https://orcid.org/0000-0002-6842-629X>

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ДІТЕЙ ПЕРЕДШКІЛЬНОГО Й МОЛОДШОГО ШКІЛЬНОГО ВІКУ: ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ

Анотація. Розвиток сучасного суспільства ставить вимоги й до своїх членів – активних, діяльних, творчих громадян, здатних до життєвого самовизначення. Така філософія змінює векторність у освітніх підходах. Знаннєвий поступово відходить у історію, віддаючи першість компетентнісному. Громадянська компетентність є серед базових, адже закладає систему смисловиттєвих координат кожної особистості. Саме тому її формування й розвиток є важливою темою, як у світовому масштабі, так і в українських реаліях, і обрана для дослідження.

Методологічною основою дослідження обраний комплексний набір концепцій, серед яких основна увага зосереджена на активному навчанні, критичному мисленні та соціокультурному підході. Виховання й розвиток людини-громадянина розпочинається з наймолодшого віку й відбувається у багатовимірному соціокультурному просторі, де перевагу мають кращі зразки поведінки, вчинків, комунікацій. Слідуючи нормам і правилам поведінки, які є традиційними для конкретного суспільства, в дітей закладається розуміння цінностей і ставлень, що таке гуманність, добро, турбота, милосердя та ін. Але не менш важливими є визнання верховенства права, рівності всіх перед законом, відповідальності, де без критичного мислення, співпраці та уміння комунікувати не обійтися. У статті наведені практичні приклади, як саме можна формувати громадянську компетентність із передшкільного та продовжувати цей процес у молодшому шкільному віці дитини, враховуючи особливості кожної особистості та розуміючи закони колективної солідарності.

У висновках зазначено, що розвиток соціально активної особистості, здатної до самореалізації, уміння вирішувати життєво важливі питання є не тільки важливою частиною громадянської компетентності, а й вказує на рівень громадянської освіченості, що є індикатором розвитку демократії в суспільстві.

Враховуючи таку характеристику, як інтегрованість громадянської компетентності, перспективи подальшого вивчення цієї теми є невичерпними.



В освітній практиці це можуть бути застосування сучасних педагогічних інструментів, таких як гейміфікація, цифрових е-застосунків та ін.

Ключові слова: громадянська компетентність дітей передшкільного та молодшого шкільного віку, критичне мислення, колективна взаємодія.

Stepanova Nataliia Mykhailivna Candidate of Philosophical Sciences, Docent, deputy for scientific work of the director of the Educational and Scientific Institute of Pedagogical Education, Social Work and Art Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, tel: (095) 339-47-22, <https://orcid.org/0000-0002-6842-629X>

DEVELOPMENT OF CIVIC COMPETENCE IN PRESCHOOL AND EARLY SCHOOL-AGE CHILDREN: PRACTICAL CASES

Abstract. The development of modern society places demands on its members – active, engaged, and creative citizens capable of self-determination. This philosophy shifts the focus of educational approaches. The traditional knowledge-based approach is gradually giving way to a competency-based one. Civic competence is among the fundamental competencies, as it establishes the system of meaningful life coordinates for each individual. That is why its formation and development are an important topic both globally and within the Ukrainian context, making it a relevant subject for research.

The methodological foundation of this study is a comprehensive set of concepts, with a primary focus on active learning, critical thinking, and the sociocultural approach. The education and development of a citizen begin from an early age and take place in a multidimensional sociocultural space, where exemplary behaviors, actions, and communication practices are emphasized. By following the norms and rules of behavior traditional to a given society, children develop an understanding of values and attitudes, such as humanity, kindness, care, and compassion. Equally important, however, is the recognition of the rule of law, equality before the law, and responsibility – areas in which critical thinking, cooperation, and communication skills are essential.

This article presents practical examples of how civic competence can be fostered in preschool children and further developed during early school age, considering the individual characteristics of each child and understanding the principles of collective solidarity.

The conclusions highlight that the development of a socially active individual capable of self-realization and solving vital life issues is not only a key component of civic competence but also an indicator of civic literacy, which, in turn, reflects the level of democratic development in society.

Given the integrated nature of civic competence, the potential for further research on this topic is vast. From an educational perspective, future studies could



explore the application of modern pedagogical tools, such as gamification and digital e-learning applications.

Keywords: civic competence of preschool and early school-age children, critical thinking, collective interaction.

Постановка проблеми. Сучасний геополітичний розвиток, особливості соціально-політичних змін, які переживає українське суспільство, модерні особливості становлення громадянської спільноти визначають соціальну орієнтованість завдань, поставлених перед системою вітчизняної освіти. Серед найважливіших із них – виховання активних, свідомих громадян, що беруть відповідальну участь у демократичному процесі.

Пріоритетність окреслених завдань зазначена в офіційних освітніх документах, таких як Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», Базовому компоненті дошкільної освіти, Державному стандарті початкової освіти, Концепції розвитку громадянської освіти в Україні та ін., у яких чітко визначені принципи й стандарти української державної політики – «створення сприятливих умов для формування та розвитку громадянських компетентностей людини на всіх рівнях освіти та в усіх її складниках» [1].

Також зазначимо, що українська освіта сьогодні, як ніколи, має враховувати ті суспільні виклики, які характеризуються впливом війни, а відтак, і її наслідками: освітніми втратами, погіршенням ментального здоров'я учасників освітнього процесу, міграцією та ін. Тому підготовка здобувачів освіти до життя та творчої, соціально-цінної діяльності в демократичній правовій державі й громадянському суспільстві зумовлює необхідність реалізації на практиці компетентнісного підходу, де окрім знань та вмінь, формуватиметься й ціннісний капітал ставлень та соціального досвіду, який в майбутньому буде використовуватися й збагачуватися новими поведінковими зразками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній педагогічній літературі громадянська компетентність є предметом вивчення багатьох науковців, проте частіше її об'єднують із соціальною. Останні зміни в освітніх документах України, а саме Базовому компоненті дошкільної освіти, Державному стандарті початкової освіти зрештою розмежовують ці дві компетентності, спираючись на індикатори основних програмових результатів. Основними результатами, які виступають характеристиками сформованості громадянської компетентності, є активна громадянська позиція, уміння співпрацювати в колективі на умовах гуманізму, толерантності та демократії.

Зважаючи, що громадянська компетентність більше за будь-яку іншу передбачає формування активної життєвої позиції, з такої точки зору цей процес вивчали І. Бех, П. Вербицька, К. Журба, К. Чорна, Л. Шкретієнко та ін. Велика кількість наукових праць присвячена різнобічному розвитку дітей



дошкільного віку (Т. Атрощенко, А. Богуш, О. Косенчук, Н. Лохвицька, Т. Поніманська та ін.), де частіше опосередковано піднімаються питання формування громадянської компетентності засобами рідної мови, народознавства, гри, ІКТ, проєктної діяльності тощо.

Громадянська компетентність є інтегрованим поняттям, і наявність у поведінці особи станів готовності й здатності діяти в рамках демократії стало предметом дослідження у працях Н. Бібік, П. Кендзьор, О. Пометун, Т. Ремех та ін. Але відзначимо, що в більшості випадків цільовою аудиторією в зазначених дослідженнях є діти-підлітки й молодь.

Розвиток громадянської компетентності через громадянські дії досліджується й зарубіжними педагогами (американська наукова школа – П. Дж. Баллард, Б. Барбер, А. Коен, К. Лекомпт, Дж. Літтенберг-Тобіас та ін.; іспанська – А. Аламо-Боланьос, А. Новелла, І. Мулеро-Енрікес та ін.). Але в фокусі нашого дослідження звертаємо увагу на працю Джой Дангори Еріксон і Вінстон Томпсон, вихователюк-практиків, які переконані, що формувати громадянську компетентність, безумовно, потрібно розпочинати з раннього дитинства [2].

Метою нашого дослідження є систематизація понятійного апарату щодо громадянської компетентності дітей передшкільного та молодшого шкільного віку. Фокусуючись на інтегрованості громадянської компетентності, як системи смисложиттєвих координат, вбачаємо за необхідне підібрати практичні кейси, які сприятимуть як її розвитку, так і накопичуватимуть необхідний соціальний капітал, який буде ресурсом для можливих солідарностей особи в суспільстві.

У ході дослідження були використані теоретичні методи (аналіз наукової літератури та публікацій з колекцій Scopus та Web of Science за 2020 – 2024 роки, що дало змогу порівняти різні підходи у визначенні поняття «громадянська компетентність дітей» та обґрунтувати вибір власної позиції). Метод емпіричних досліджень дозволив обрати практичні вправи, які на практиці показали найвищий результат – у здобувачів збагачувався словниковий запас, розвивалися навички колективної співпраці, комунікації, елементи критичного мислення, вони проявляли зацікавленість та підвищену вмотивованість.

Виклад основного матеріалу. З часу введення в дію Концепції «Нова українська школа» (2016) розпочалася одна з найбільших освітніх реформ за період незалежності України. Її ключовою ідеєю є формування й розвиток у здобувачів освіти компетентностей та наскрізних умінь, необхідних для життя в ХХІ столітті [3].

Ще задовго до прийняття цього «рамкового» документу в Рекомендації 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18 грудня 2006 року були визначені основні компетенції для навчання протягом усього життя, серед яких вказана й громадянська [4]. 12 квітня 2016 року, за кілька місяців



до введення в практику Концепції НУШ, були ухвалені нові Рамки компетентностей, необхідні громадянам для життя в багатокультурному демократичному суспільстві, де визначена важливість громадянських. Серед головних акцентів, які виступають індикаторами розвиненої громадянської компетентності, є навички жити разом, поважати одне одного, знати й розуміти свої права, не порушувати їх, брати активну участь у прийнятті рішень, які нас стосуються [5].

Отже, громадянську компетентність, враховуючи її інтегрований характер, можна розглядати через призму таких компонентів:

– *когнітивний*, який об'єднує знання про сім'ю, родину, суспільство, державу; права людини і громадянина; звичаї й традиції, культуру, сучасний світ тощо; знання, які стосуються правил колективного життя, про взаємодію влади, суспільства й особистості, про розбудову демократії;

– *емоційно-ціннісний*, який вказує на розвиток емпатії та громадянських почуттів (гідності, гордості та ін.); власну точку зору, повагу та визнання прав людини й громадянина, розуміння рівності всіх перед законом; розвинені особистісні якості: самостійність, чесність, толерантність, ініціативність тощо;

– *поведінковий* – посильна участь дітей у соціальних подіях та активностях; уміння комунікувати, переконувати та домовлятися; розуміння протиправності дій та пошук правильних рішень; здатність до порозуміння з іншими, до співпраці, роботи в команді тощо.

Ми суголосні з практиками та експертами в галузі освіти для демократичного громадянства, які стверджують, що активність і відповідальність потрібно розвивати з наймолодшого віку [2, с. 663]. У цій «формулі» одних знань замало. Здобувачі мають навчатися комунікувати з однолітками та дорослими, співпрацювати з різними людьми, аргументовано відстоювати власну точку зору, бути впевненими в собі, розвивати емпатію, не боятися діяти й приймати рішення, а також утримуватися від необдуманих дій, поважати себе й інших. Такі уміння формуватимуть соціальний досвід дитини, який в майбутньому дасть змогу підготуватися до самостійного відповідального життя, сприятиме ефективній співпраці в спільноті чи громаді.

Для досягнення поставлених завдань потрібне виконання двох важливих умов:

– співпраці всіх учасників освітнього процесу, при чому на паритетних умовах – педагогів, здобувачів, батьків, представників різних громадських інституцій;

– створення безпечного, вільного від насильства й соціальних бар'єрів, ефективного освітнього середовища.

Усі учасники освітнього процесу мають бути зацікавленими сторонами, тільки за таких умов можливо досягти реальної демократії в освітньому закладі, а з часом її принципи знайдуть поширення й в суспільстві.



Оскільки громадянська є синтезом багатьох інших базових компетентностей, то її формування не може зводитися лише до завдань створення умов чи підбору традиційних методик навчання. Велику роль у цьому процесі відіграють інші освітні компоненти.

Як українські, так і зарубіжні педагоги особливу роль в навчанні та вихованні дітей дошкільного й молодшого шкільного віку відводять грі. Цей вид діяльності, окрім розвитку мовленнєвих, рухових, розумових навичок, сприяє на дитячому рівні знайомитися зі світом дорослих [6, с. 33]. Граючись, діти засвоюють моральні норми й правила поведінки, знайомляться з професіями та заняттями людей. Але що є надзвичайно важливим – відтворюючи в грі різні епізоди з життя, казок чи розповідей, дитина навчається міркувати, порівнювати, співставляти, формуючи власні судження й особисту точку зору. Вона не просто повторює «це добре / це погано», а навчається аргументувати, чому цей вчинок є прикладним, а інший – поганим, які наслідки це має особисто для неї й для оточуючих, чому, чи можна це змінити та ін.

Гра має бути цікавою, пізнавальною, захоплюючою. Наприклад, пояснюємо дітям про такий демократичний принцип, як колективна співдія й посильний внесок кожного. Насправді можна розповісти чи прочитати короткий опус, але можна й погратися, що на простих прикладах покаже силу й можливості однієї людини й колективу.

Одна з простих ігор, яка не потребує додаткової підготовки, це гра **«Кожен голос має значення»**. Беремо канат (чи мотузку) й дві дитини намагаються перетягти його на свою сторону. Зрозуміло, що тут є сильніший і слабший. А тепер до «слабшого» доєднуються інші – 3 – 4 дитини. Й «слабша» сторона відразу ж стає сильнішою. На такому простому прикладі пояснюємо дітям, що об'єднавшись, навіть слабші стають сильними й можуть перебороти різні проблеми.

За переконаннями Н. Гавриш, С. Васильєвої, В. Рагозіної та ін. у грі діти відкривають власне «Я» й навчаються співвідносити його з колективним [7, с. 14]. Ми також можемо підтвердити цей висновок, адже практика показує, що дітям цікаво гратися з однолітками, вони обмінюються досвідом, переймаючи один в одного звернення, споглядаючи стилі поведінки, повторюють поведінкові зразки зі світу дорослих.

Громадянська компетентність передбачає вміння комунікувати з однолітками та дорослими. Дітей знайомлять із представниками різних професій, але досить рідко – з людьми, які виконують політичні функції (вважається, що це складно для такого віку). Доцільно запропонувати серію «знайомств» не лише з представниками керівництва держави – Президентом, Прем'єр-міністром, а також із місцевими депутатами міської чи сільської ради, які допомагають у вирішенні питань, якими живе громада. Наприклад, діти мають знати, що встановлення знаку дорожнього руху чи розчищення річки є в



повноваженнях ради місцевих депутатів. Це важливі справи для комфортного проживання в громаді, а якщо всі в суспільстві житимуть у мирі, злагоді й комфорті, то й держава буде сильною та економічно міцною.

Громадянська компетентність, як базова, має починати формуватися з дошкільного віку особи, так як саме цей період є початковим у розвитку особистісних якостей, формуванні характеру, цінностей та ставлень. Проте не менш важливим є період молодшого шкільного віку, адже він характеризується високою пізнавальною активністю, прагненням до активної практичної діяльності, чітким усвідомленням дитини своєї індивідуальності та національної ідентичності [8, с. 53]. У цьому віці відбувається перехід від ігрової діяльності, як основної, до навчальної, хоча дидактичні ігри, проблемні ситуації, зустрічі з цікавими людьми, майстер-класи тощо доповнюють освітню діяльність й мотивують дітей до нового.

Досить довгий час українська нація, мова, історія, звичаї й традиції вважалися «несправжніми», «штучними»; «Україна», як топонім, трактувався «окраїною», «Малоросією», а етнонім «українське» – малоруське, холопське. Нам «прищеплювали» стереотипи про Батьківщину, як «колиску трьох братніх народів», де хтось був «старшим», головним, а інші – «молодшими», вказували на нашу меншовартість і недолугість. Навіть Великого Кобзаря – Тараса Шевченка – представляли лише в образі кріпака, старого дідугана, але замовчували його справжній талант розповідати історії й казки дітям, уникали фактів, що він вів світське життя, досить вишукано одягався, легко знаходив спільну мову навіть із незнайомими людьми, любив сміятися й веселити інших [9]. Громадянська компетентність у сучасному вимірі для української дитини має розвінчати такі міфи й стереотипи, формувати громадянські знання та цінності з позицій народу, який має давні історичні корені, багату, унікальну культуру, неповторні звичаї й традиції, основою яких є гуманність, висока мораль та загальнолюдські цінності.

Наприклад, українська мова унікальна. Підтвердженням цього є такі факти:

- майже 16 тисяч народних пісень зібрано в фонотеці ЮНЕСКО;
- дитинчата тварин чи домашніх птахів вживаються в середньому роді – лисеня, зайченя, теля, кошеня, гусеня, курча та ін., що надає мові ніжності, пестливості й милозвучності;
- великі синонімічні ряди, наприклад до слова «говорити» можна підібрати до 100 синонімів. Така особливість вказує на глибокі історичні корені та варіативність самої мови [10, с. 24-27].

Багато українців прославили свою Батьківщину на весь світ. Це є державні діячі й політики, науковці й винахідники, художники, співаки, композитори, актори, спортсмени та ін. Цей список настільки великий, що він не вкладається навіть у Топ-500 [10, с. 39-50]. І такі факти є підтвердженням національної ідентичності українського народу, його рівності серед інших європейських і світових спільнот.



Навчання в повазі й через повагу до всього українського, формування національної ідентичності з позицій гордості за «рідне», «своє», цінування особистості людини й її гідності, розуміння важливості життя й здоров'я кожного члена суспільства, розвиток уміння жити в багатокультурному суспільстві – це є неповний перелік умінь і ставлень, важливих для розвитку громадянської компетентності сучасної дитини.

Висновки. Процес формування й розвитку громадянської компетентності є складним і багаторівневим. Розпочавшись у дошкільному віці, він має продовжуватися протягом всього життя людини, хоча у перші вікові періоди навчання громадянським знанням, умінням, формування базових громадянських ставлень, безперечно, є одним із найважливіших освітніх завдань.

У цьому процесі немає «неважливих» чи «неактуальних» питань. Але наголосимо, що тільки в дії можна виховувати активних, відповідальних громадян. А для цього необхідно, щоб у педагогічному арсеналі були різні методики, серед яких ігри, проблемні ситуації, зустрічі з цікавими людьми, майстер-класи переважали над бесідами чи розповідями. У грі, під час знайомств, «розв'язку» проблеми тощо діти відчувають невимушеність, без тиску й примусу обговорюють ситуацію, шукають різні шляхи вирішення проблеми. Саме так вони навчаються конструктивно комунікувати, будувати діалог, домовлятися, брати відповідальність за рішення, може навіть і ризиковані. В такий спосіб формується їхня громадянська компетентність, уміння співпрацювати й жити в громаді.

Література:

1. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text>
2. Erickson J., W.Thompson (2024). Enacting Civic-Minded Early Childhood Pedagogy in the Context of Chauvinistic Education Legislation. *Educational theory*, 74(5), 662-68. <https://doi.org/10.1111/edth.12667>
3. Концепція Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
4. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng>
5. Competence Framework for a Culture of Democracy. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture>
6. Замелюк М. І. Від гри до творчого розвитку дитини. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, 2021, 2(3), 31-38. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.5>
7. Виховуємо і розвиваємо дитину раннього віку: навчально-методичний посібник / за заг. ред. Н. В. Гавриш. Кропивницький: Імекс-ЛДТ, 2021. 158 с.
8. Русин Г., Вітюк В., Соняк Н., Гуцуляк М. Розвиток громадянської компетентності у здобувачів початкової освіти нової української школи. *Acta Paedagogica Volynienses*, 2023, 5, 50–56. <https://doi.org/10.32782/apv/2023.5.8>
9. «Або щось добре, або велике ледащо». 42 факти про Тараса Шевченка, що не розповідають у школі. URL: <https://nus.org.ua/2021/05/25/abo-shhos-dobre-abo-velyke-ledashho-42-fakty-pro-tarasa-shevchenka-shho-ne-rozpovidayut-u-shkoli/>
10. Степанова Н. М. STOP-стереотипи: методи їх подолання в українському суспільстві. Київ: Академія української преси, Центр вільної преси, 2024. 61 с.



References:

1. Kontseptsiiia rozvytku hromadianskoi osvity v Ukraini [Concept of development of civic education in Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
2. Erickson J., W.Thompson (2024). Enacting Civic-Minded Early Childhood Pedagogy in the Context of Chauvinistic Education Legislation. *Educational theory*, 74(5), 662-68. <https://doi.org/10.1111/edth.12667>
3. Kontseptsiiia Nova ukrainska shkola [Concept New Ukrainian School]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> [in Ukrainian]
4. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2006/962/oj/eng>
5. Competence Framework for a Culture of Democracy. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture>
6. Zameliuk, M. I. (2021). Vid hry do tvorchoho rozvytku dytyny [From play to creative development of the child]. *Akademichni studii. Seriiia «Pedahohika»*, 2(3), 31-38. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.3.2.5> [in Ukrainian]
7. Vykhovuiemo i rozvyvaiemo dytynu rannoho viku: navchalno-metodychnyi posibnyk [Raising and developing an early-age child: a teaching and methodological manual]/ za zah. red. N. V. Havrysh. Kropyvnytskyi: Imeks-LDT, 2021. 158 s. [in Ukrainian]
8. Rusyn, H., Vitiuk, V., Soniak, N. & Hutsuliak, M. Rozvytok hromadianskoi kompetentnosti u zdobuvachiv pochatkovoї osvity novoi ukrainskoi shkoly. [Development of civic competence in primary school students of the new Ukrainian school]. *Acta Paedagogica Volynienses*, 2023, 5, 50–56. <https://doi.org/10.32782/apv/2023.5.8> [in Ukrainian]
9. «Abo shchos dobre, abo velyke ledashcho». 42 fakty pro Tarasa Shevchenka, shcho ne rozpovidaiut u shkoli [“Either something good, or a big lazy thing.” 42 facts about Taras Shevchenko that they don’t tell you in school]. Retrieved from <https://nus.org.ua/2021/05/25/abo-shhos-dobre-abo-velyke-ledashcho-42-fakty-pro-tarasa-shevchenka-shho-ne-rozpovidayut-u-shkoli/> [in Ukrainian]
10. Stepanova, N. M. STOP-stereotypy: metody yikh podolannia v ukrainskomu suspilstvi. [STOP-stereotypes: methods of overcoming them in Ukrainian society]. Kyiv: Akademiia ukrainskoi presy, Tsentr vilnoi presy, 2024. 61 s. [in Ukrainian]



УДК 004.738.5:378.147

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1439-1451](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1439-1451)

Суходольський Віталій Олегович аспірант, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, тел.: (095) 156-56-64, <https://orcid.org/0009-0004-5300-6083>

НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ НАЛАШТУВАННЮ ЗВ'ЯЗКУ ПРИСТРОЇВ ІОТ

Анотація. У статті представлено результати дослідження, спрямованого на підвищення компетентностей студентів у налаштуванні з'єднання пристроїв IoT за допомогою мікроконтролера ESP32. Дослідження відповідає зростаючому попиту на фахівців у галузі Інтернету речей (IoT) і підкреслює важливість поєднання практичного навчання з теоретичними знаннями. У роботі запропоновано комплексну методологічну основу, що об'єднує апаратне моделювання, програмування пристроїв у реальному часі та технології обміну даними через веб-інтерфейси.

Ключовим аспектом дослідження є розробка та впровадження практичного підходу до навчання, який дозволяє студентам здобути необхідні навички програмування та налаштування апаратного забезпечення. Методологія включає покрокові приклади програмування для налаштування Wi-Fi з'єднання, обміну даними через HTTP-запити та управління пристроями за допомогою інтерактивних веб-інтерфейсів. Використання платформи ESP32 демонструє її універсальність і ефективність для освіти в галузі IoT завдяки вбудованим модулям Wi-Fi і Bluetooth, низькому енергоспоживанню та масштабованості.

Експериментальна оцінка включала контрольну та експериментальну групи студентів, у яких було протестовано запропоновану методику. Аналіз результатів показав суттєве покращення успішності студентів експериментальної групи — середній приріст знань становив 55,4% порівняно з 25,5% у контрольній групі. Статистичні оцінки, зокрема стандартне відхилення та коефіцієнти варіації, підтвердили надійність результатів, доводячи ефективність методики для підвищення технічних навичок.

У статті наголошується на важливості інтеграції IoT-технологій у навчальні програми та запропоновано практичні рішення для підготовки фахівців до роботи в цій динамічно розвиваючійся галузі. Представлені результати можуть бути широко застосовані в навчальних програмах, орієнтованих на розвиток IoT, систем автоматизації та смарт-технологій.

Ключові слова: IoT-системи; мікроконтролер ESP32; налаштування пристроїв; обмін даними HTTP; методи програмування; навчання IoT.



Sukhodolskyi Vitalii Olegovich PhD student, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, tel.: (095) 156-56-64, <https://orcid.org/0009-0004-5300-6083>

TRAINING STUDENTS IN CONFIGURING IOT DEVICE CONNECTIONS

Abstract. The article presents the results of a study focused on improving students' competence in configuring IoT device connections using the ESP32 microcontroller. The research addresses the growing demand for specialists in the Internet of Things (IoT) field, emphasizing the importance of integrating practical training with theoretical knowledge. The study proposes a comprehensive methodological framework that combines hardware simulation, real-time device programming, and web-based data communication technologies.

A key aspect of this research is the development and implementation of a practical learning approach that enables students to acquire essential programming and hardware configuration skills. The methodology involves step-by-step programming examples for setting up Wi-Fi connections, HTTP data exchange, and controlling devices through interactive web interfaces. The use of the ESP32 platform demonstrates its versatility and efficiency for IoT education due to its built-in Wi-Fi and Bluetooth modules, low power consumption, and scalability.

The experimental evaluation involved control and experimental groups of students, where the proposed method was tested. The analysis of results indicates a significant improvement in students' performance in the experimental group, with an average knowledge increase of 55.4%, compared to 25.5% in the control group. Statistical assessments, including standard deviation and variability coefficients, confirmed the reliability of the results, proving the method's effectiveness for improving technical skills.

The article highlights the importance of integrating IoT technologies into educational curricula and offers practical solutions for preparing specialists to work in this rapidly evolving field. The presented results can be widely applied in training programs focused on IoT development, automation systems, and smart technologies.

Keywords: IoT systems; ESP32 microcontroller; device configuration; HTTP data exchange; programming methods; IoT education.

Постановка проблеми. Розвиток Інтернету речей (IoT) відкриває нові перспективи для інтеграції інтелектуальних систем у різні сфери життя — від промисловості до побуту. Однак ефективне функціонування таких систем залежить від належного налаштування зв'язку між пристроями, що вимагає спеціалізованих знань і практичних навичок. Це висуває нові вимоги до підготовки майбутніх фахівців, які повинні володіти компетенціями для проектування, налаштування та управління IoT-системами.



Незважаючи на зростаючу потребу в таких фахівцях, існуючі освітні програми переважно зосереджені на теоретичному аспекті вивчення IoT, залишаючи поза увагою практичну підготовку студентів до роботи з апаратними й програмними засобами. Це створює розрив між знаннями, отриманими в процесі навчання, і вимогами реального ринку праці.

Вибір проблеми зумовлений необхідністю інтеграції інноваційних підходів до освітнього процесу, що забезпечить студентів практичними навичками роботи з IoT-пристроями. Вирішення цієї проблеми має важливе значення для розвитку освіти, суспільства та держави, оскільки сприятиме:

- модернізації навчальних програм відповідно до сучасних технологічних тенденцій;
- підвищенню рівня конкурентоспроможності випускників на ринку праці;
- створенню основ для розвитку інноваційної економіки та технологічної інфраструктури держави.

Запропонований науковий підхід базується на інтеграції симуляційних платформ і реального обладнання для налаштування IoT-систем, що дозволяє об'єднати теоретичну підготовку з практичними завданнями.

Це сприятиме формуванню професійних компетенцій студентів і розвитку їхніх навичок вирішення інженерних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика навчання студентів налаштуванню зв'язку пристроїв Інтернету речей (IoT) активно розглядається в сучасних наукових дослідженнях. Значний внесок у вивчення цього питання зробили Б. Скаретта, П. Дунн і Дж. МакКормік [1, с. 45], К. Лі та Х. Юань [2, с. 23], А. Тріпаті та С. Гупта [3, с. 34], Дж. Бентлі [4, с. 21], М. Джонсон [5, с. 19], Л. Вільямс [6, с. 31], С. Танака [7, с. 27], А. Рамірес [8, с. 16], Ф. Грант [9, с. 38], Т. Чанг [10, с. 41], П. Родрігес [11, с. 25], Н. Кларк [12, с. 30], Л. Фішер [13, с. 22], а також Е. Грей [14, с. 18].

Аналіз існуючих досліджень свідчить про потребу в розробці комплексних методик навчання, які поєднували б симуляційні платформи, реальні апаратні засоби та сучасні програмні рішення в єдиній освітній стратегії.

Мета статті - розробка та обґрунтування підходів до навчання студентів налаштуванню зв'язку IoT-пристроїв.

Виклад основного матеріалу. Розвиток Інтернету речей (IoT) як сучасної технологічної концепції передбачає інтеграцію розумних пристроїв у єдину мережу для забезпечення автоматизованої взаємодії між об'єктами та користувачами.

Це вимагає комплексного підходу до організації навчального процесу, що має забезпечити студентам не лише теоретичні знання про структуру та принципи роботи IoT-систем, а й практичні навички налаштування апаратно-програмного забезпечення, управління мережевими підключеннями та програмування функціональних алгоритмів.



У процесі дослідження враховувалися основні принципи IoT-архітектури, що передбачають ієрархічну організацію рівнів управління та обміну даними між пристроями.

Особлива увага приділялася протоколам зв'язку, таким як MQTT, HTTP і WebSocket, які забезпечують ефективну взаємодію між вузлами мережі та централізованими серверами.

Таким чином, теоретичні основи дослідження спрямовані на створення методичної бази для підготовки фахівців у сфері IoT, яка враховує сучасні тенденції цифровізації та підвищує рівень практичних навичок студентів. Це дозволяє забезпечити інтеграцію новітніх технологій в освітній процес, сприяючи підвищенню якості професійної підготовки та конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Результати проведеного дослідження демонструють ефективність запропонованої методики навчання студентів налаштуванню зв'язку пристроїв IoT. Основна увага була приділена аналізу рівня засвоєння теоретичних знань і формуванню практичних навичок роботи з апаратними компонентами та програмними платформами [15].

Під час виконання завдань із використанням симуляційної платформи Wokwi студенти мали змогу моделювати IoT-системи, налаштовувати мережеві з'єднання та створювати алгоритми обміну даними між пристроями. За результатами тестування 87% учасників продемонстрували високий рівень розуміння архітектури IoT та принципів функціонування пристроїв, що свідчить про ефективність початкової фази навчання.

Подальше впровадження лабораторних робіт із використанням мікроконтролерів ESP32 дозволило студентам застосовувати отримані знання на практиці. Аналіз виконаних проєктів показав, що 78% студентів успішно впоралися із завданнями, пов'язаними з налаштуванням Wi-Fi-зв'язку та обробкою даних за допомогою протоколів MQTT і HTTP. Водночас 65% учасників продемонстрували вміння інтегрувати серверні додатки, розроблені в Node.js, із клієнтськими інтерфейсами, створеними на базі React.

Оцінка ефективності методики «Кількісний аналіз результатів опитувань і тестувань» дозволив оцінити ефективність методики на основі обраних критеріїв: рівня засвоєння матеріалу, швидкості виконання завдань та якості запрограмованих рішень. Зокрема, середній бал за тестуваннями склав 8,7 з 10, що перевищує базовий рівень, встановлений перед початком навчання (5,6 з 10).

Якісний аналіз проєктних завдань засвідчив, що студенти продемонстрували здатність застосовувати отримані знання для створення IoT-рішень із підключенням сенсорів, налаштуванням мереж і оптимізацією коду для ефективного управління пристроями. За результатами підсумкової атестації, 85% студентів отримали оцінки «відмінно» та «добре», що підтверджує дієвість методики.



Отримані результати узгоджуються з висновками попередніх досліджень, проведених Скареттою, Дунном і МакКорміком [1, с. 45], які підкреслювали ефективність поєднання симуляційного та практичного навчання для підготовки спеціалістів у сфері IoT. Водночас дослідження Лі та Юаня [2, с. 23] підтвердило важливість використання апаратних компонентів, таких як ESP32, для формування прикладних навичок студентів.

Проте, на відміну від попередніх досліджень, ця робота запропонувала інтеграцію серверних платформ (Node.js) та інтерфейсів управління (React), що створює умови для вивчення повного циклу роботи IoT-систем. Це забезпечує студентам більш глибоке розуміння взаємодії між апаратним та програмним забезпеченням і готує їх до вирішення реальних інженерних завдань.

Практичне значення роботи полягає у створенні методичних рекомендацій для розробки навчальних програм із підготовки студентів до роботи з IoT-системами. Використання результатів дослідження дозволить оптимізувати навчальний процес, підвищити рівень технічної підготовки студентів і сприятиме подальшій інтеграції цифрових технологій в освітню сферу.

Форматування окремих об'єктів.

У цьому дослідженні для кращого сприйняття матеріалу використано ілюстрації, діаграми, програмний код та таблиці, які розміщені безпосередньо після їхнього опису в тексті. Такий підхід забезпечує логічний зв'язок між теоретичним аналізом і практичними результатами.

Ілюстрації використовуються для демонстрації структурних компонентів IoT-системи на основі мікроконтролера ESP32, включаючи підключення апаратних елементів та інтеграцію з хмарними сервісами. Програмний код ілюструє етапи налаштування пристроїв, передачі даних через HTTP-запити та організації управління в режимі реального часу. Таблиці використовуються для систематизації результатів тестування студентів та аналізу ефективності впроваджених методик.

У тексті для кращої організації інформації використовуються списки, що підкреслюють етапи дослідження, алгоритми виконання завдань та структуру методичних підходів.

Застосування списків сприяє зручному відображенню ключових етапів виконання дослідження та підвищує читабельність тексту.

Формули та аналіз результатів.

Для оцінки ефективності запропонованої методики навчання студентів налаштуванню зв'язку пристроїв IoT було проведено кількісний аналіз результатів тестування учасників експериментальної та контрольної груп. Основна увага приділялася змінам у рівні знань і практичних навичок після проходження курсу.



Оцінка результатів здійснювалася шляхом розрахунку середнього балу успішності студентів у кожній групі. Середнє значення визначалося за формулою:

$$S = \sum S_i / n \quad (1)$$

де

S — середній бал успішності студентів;

S_i — індивідуальні оцінки студентів;

n — загальна кількість студентів.

Застосування цієї формули дозволило отримати загальне уявлення про рівень підготовленості студентів до і після проходження курсу. Для оцінки динаміки змін у результатах було розраховано відносний приріст за формулою:

$$P = (S_{\text{post}} - S_{\text{pre}}) / S_{\text{pre}} \times 100\% \quad (2)$$

де

P — відсоток приросту результатів;

S_{pre} — середній бал до проходження курсу;

S_{post} — середній бал після проходження курсу.

Розрахунок відносного приросту дозволив оцінити ступінь покращення результатів в експериментальній і контрольній групах, що дало змогу зробити висновки про ефективність використаних методів навчання. Крім того, для аналізу стабільності результатів у групах було застосовано коефіцієнт варіації:

$$V = (\sigma / X) \times 100\% \quad (3)$$

де

V — коефіцієнт варіації (%);

σ — стандартне відхилення;

X — середнє значення.

Представлені формули відповідають вимогам до форматування, а також забезпечують математичне обґрунтування результатів дослідження. Вони використовуються для аналізу ефективності запропонованої методики та порівняння показників до і після експерименту.

Рисунки.

У цьому дослідженні для ілюстрації структурних елементів IoT-системи використано мікроконтролер ESP32, який є універсальною платформою для налаштування зв'язку пристроїв. Його ключова особливість полягає у



підтримці бездротових протоколів зв'язку, таких як Wi-Fi та Bluetooth, що робить його придатним для створення інтелектуальних систем управління та збору даних.

Мікроконтролер ESP32 широко використовується в освітніх процесах завдяки доступності, простоті програмування та можливості підключення великої кількості периферійних пристроїв. Його гнучка архітектура дозволяє інтегрувати цифрові входи й виходи, аналогові сенсори, а також реалізовувати протоколи зв'язку, зокрема MQTT та HTTP, що робить його ідеальним для навчання основ IoT.

Рисунок 1 демонструє базову схему підключення мікроконтролера ESP32, кнопки і світлодіода через резистор. Цей приклад використовується для відпрацювання навичок роботи з цифровими входами та виходами.

Схема містить наступні елементи:

Кнопка натискання (Push Button) – використовується для генерації вхідного сигналу, який фіксується контролером та обробляється згідно з алгоритмом програми.

Резистор – запобігає пошкодженню світлодіода та обмежує струм у колі, забезпечуючи його безпечну роботу.

Світлодіод (LED) – виконує функцію вихідного пристрою, який сигналізує про виконання команди або стан системи.

Принцип роботи схеми полягає в наступному: при натисканні кнопки контролер отримує сигнал на вхідному піні, обробляє його та подає команду для увімкнення світлодіода на вихідному піні.

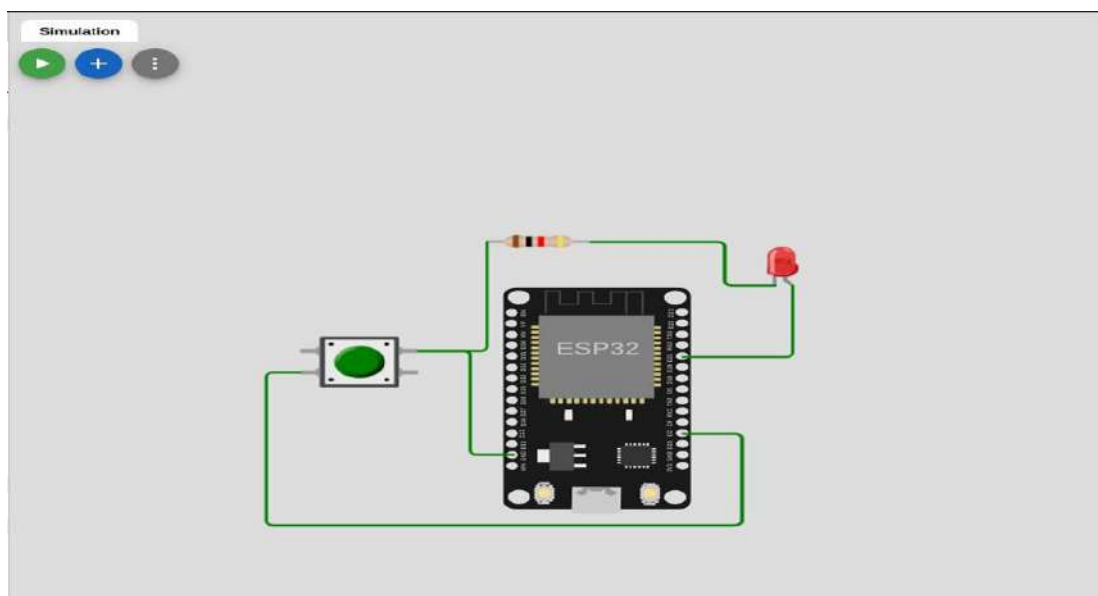


Рис.1 Приклад мікросхеми

Представлена схема забезпечує студентам базові навички підключення елементів керування та індикації до мікроконтролера ESP32. Вона демонструє



фундаментальні принципи роботи з вхідними і вихідними сигналами, що є основою для створення IoT-систем та їх подальшого масштабування.

Рисунок 2 ілюструє схему підключення мікроконтролера ESP32 з використанням кількох функціональних елементів, включаючи кнопки для подачі сигналів, резистори для обмеження струму та світлодіод як індикаторний пристрій. Ця схема демонструє більш комплексний підхід до інтеграції апаратних компонентів і дозволяє студентам зрозуміти принципи роботи з багатоканальними вхідними та вихідними сигналами.

На схемі чітко показано підключення кнопки «Натискання», яка виконує функцію вводу сигналу для активації контролера. Резистор обмежує електричний струм, запобігаючи перевантаженню елементів, що забезпечує стабільність роботи світлодіода. Світлодіод, у свою чергу, виступає як індикатор стану системи, дозволяючи візуально спостерігати за виконанням команди або змінами в роботі пристрою.

Додатково схема включає кнопку «Перезавантаження», яка дозволяє здійснювати апаратне скидання налаштувань мікроконтролера.

Цей компонент є важливим для тестування різних режимів роботи системи, а також для налагодження програмного забезпечення в процесі його створення. Кнопка «Включення» забезпечує ініціалізацію пристрою та є ключовим елементом для управління живленням системи.

Особливістю схеми є інтеграція порту мікро USB, який використовується як для подачі живлення, так і для завантаження програмного коду до мікроконтролера. Це дозволяє використовувати ESP32 у поєднанні з середовищами розробки, такими як Arduino IDE або PlatformIO, що значно полегшує створення і налагодження програмного забезпечення.

Завдяки такій структурі схема на Рисунку 2 надає студентам можливість відпрацювати не лише базові навички роботи з апаратними компонентами, а й опанувати принципи інтеграції пристроїв у складніші IoT-системи.

Вона демонструє алгоритми обробки подій у режимі реального часу, що є критично важливим для створення адаптивних і масштабованих рішень в Інтернеті речей.

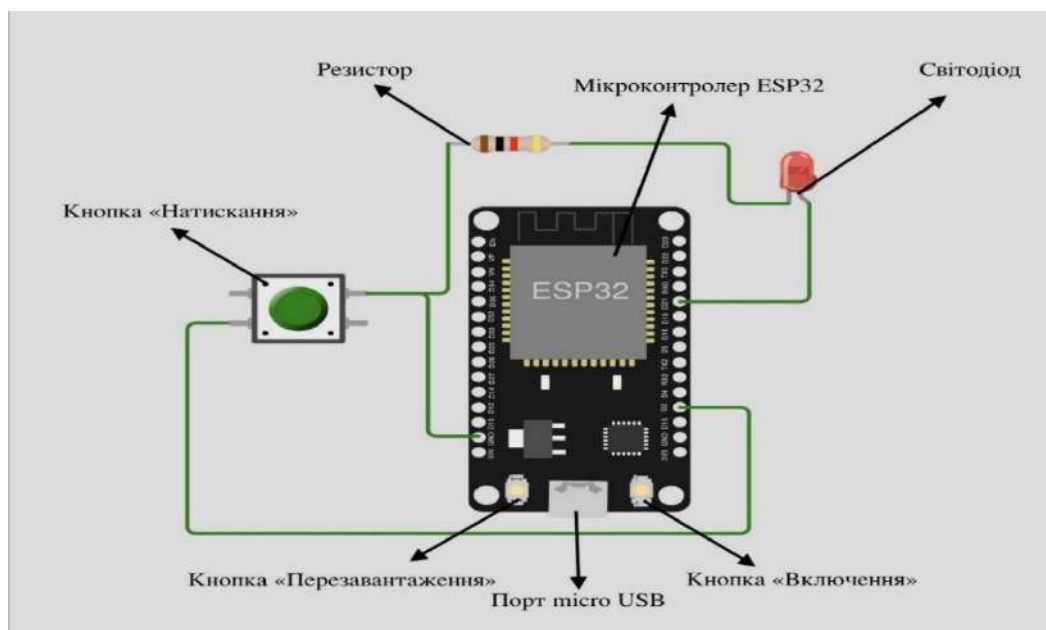


Рис. 2 Контролер ESP32

Наведена схема дозволяє студентам сформувати практичні навички інтеграції компонентів у систему управління та аналізу вхідних і вихідних сигналів на рівні апаратного забезпечення.

Таблиці.

У цьому дослідженні таблиці використовуються як засіб систематизації та аналізу результатів впровадження інтегрованої методики навчання студентів налаштуванню зв'язку пристроїв IoT.

Представлені результати дають змогу оцінити ефективність розробленого підходу, що базується на поєднанні симуляційного середовища та практичної роботи з апаратними компонентами.

Зокрема, таблиці демонструють вплив методики на рівень засвоєння студентами як теоретичних знань, так і практичних навичок.

Основні показники, які аналізуються, включають середній бал до і після навчання, відсоток підвищення результатів, а також коефіцієнт варіації, що характеризує стабільність досягнутих результатів у групах.

Результати тестування студентів до та після проходження курсу навчання подано в Таблиці 1.

Таблиця 1

Результати тестування студентів до та після проходження курсу

Група	Середній бал до курсу	Середній бал після курсу	Підвищення (%)
Експериментальна	5,6	8,7	55,4
Контрольна	5,5	6,9	25,5



Аналіз отриманих даних свідчить, що студенти експериментальної групи, які навчалися за інтегрованою методикою, продемонстрували значне покращення результатів. Їхній середній бал зріс на 55,4%, що суттєво перевищує показник контрольної групи, в якій приріст склав 25,5%. Це підтверджує ефективність поєднання симуляційного навчання з практичними завданнями на реальних пристроях.

Таблиця 2

Аналіз варіативності оцінок в експериментальній і контрольній групах

Група	Стандартне відхилення (σ)	Середнє значення ($\bar{X}$)	Коефіцієнт варіації (V , %)
Експериментальна	0,85	8,7	9,8
Контрольна	1,12	6,9	16,2

Згідно з даними Таблиці 2, коефіцієнт варіації у контрольній групі є вищим (16,2%) у порівнянні з експериментальною групою (9,8%). Це свідчить про більшу стабільність результатів у студентів, які навчалися за вдосконаленою методикою. Відповідно, запропонований підхід не лише підвищує рівень знань, а й забезпечує їхню однорідність серед студентів, що важливо для створення єдиного освітнього стандарту.

Представлені в таблицях дані підтверджують, що методика навчання, яка поєднує симуляційне середовище, апаратні компоненти та програмні засоби, є ефективною для формування як теоретичних знань, так і практичних навичок. Висока стабільність результатів в експериментальній групі свідчить про доцільність впровадження такої методики в освітні програми технічних спеціальностей.

Програмний код.

У цьому дослідженні особливу увагу приділено створенню програмного забезпечення для інтеграції IoT-систем на основі мікроконтролера ESP32. Основна мета розробленого коду полягає у демонстрації ефективних підходів до налаштування зв'язку між пристроями, а також організації управління їх функціонуванням у реальному часі за допомогою веб-інтерфейсу.

Мікроконтролер ESP32 є одним із найпопулярніших рішень для розробки IoT-систем завдяки своїй підтримці бездротових протоколів Wi-Fi та Bluetooth, низькому енергоспоживанню та доступності широкого спектра бібліотек для програмування. Використання цієї платформи дає змогу:

- реалізовувати бездротове підключення пристроїв до Інтернету;
- взаємодіяти з хмарними сервісами для збору та обробки даних;
- управляти пристроями дистанційно через веб-інтерфейси.



Програмний код був розроблений з метою забезпечення практичної взаємодії між апаратними компонентами, такими як кнопки, світлодіоди та мікроконтролер, з подальшим передаванням і збереженням даних на веб-серверах.

Одним із критичних етапів є налаштування мережевого підключення пристрою, що забезпечує його інтеграцію в систему.

Під час виконання програми здійснюється перевірка статусу підключення, і після його успішної ініціалізації відображається локальна IP-адреса пристрою. Це є важливим кроком для інтеграції пристрою в мережу і його подальшої взаємодії з іншими елементами системи.

Ініціалізація Wi-Fi підключення забезпечує основу для побудови динамічної IoT-системи, дозволяючи обмінюватися даними з веб-серверами та іншими пристроями.

Наступним важливим етапом є реалізація механізму обміну даними між мікроконтролером і сервером. Для цього використовується HTTP-клієнт, що дозволяє виконувати запити GET і POST.

HTTP-запити створюють можливість інтеграції IoT-систем із хмарними платформами, забезпечуючи двосторонній обмін даними та віддалений контроль пристроїв.

Заклучний фрагмент демонструє інтерактивне управління пристроями, наприклад увімкненням і вимкненням світлодіода через веб-інтерфейс, що демонструє взаємодію користувача з пристроєм через кнопки та світлодіоди, відправку сигналів на сервер і зворотне управління пристроєм. Вбудовані команди HTTP POST дозволяють зберігати поточний стан пристрою в базі даних для подальшого аналізу.

Код реалізує повноцінне рішення для управління IoT-пристроями через веб-інтерфейс, що дає змогу розширювати функціонал системи та інтегрувати її в хмарні сервіси.

Саме складові програмного коду ілюструють практичні аспекти розробки IoT-систем, починаючи від підключення до мережі та обміну даними до інтерактивного управління пристроями. Використання мікроконтролера ESP32 та стандартних протоколів HTTP забезпечує високу гнучкість і масштабованість рішень, що робить їх придатними як для освітніх проєктів, так і для реальних виробничих систем [16].

Висновки. У даному дослідженні було розроблено та проаналізовано підходи до навчання студентів налаштуванню зв'язку пристроїв IoT з використанням мікроконтролера ESP32. Було розглянуто ключові етапи створення IoT-системи, включаючи підключення до бездротових мереж, організацію передачі даних за допомогою HTTP-протоколів і інтерактивне управління пристроями через веб-інтерфейс.

Результати дослідження показали, що використання інтегрованої методики, яка поєднує симуляційні середовища та практичну роботу з апаратними



модулями, дозволяє значно підвищити рівень засвоєння теоретичних знань і практичних навичок студентів. Аналіз отриманих даних свідчить про зростання ефективності навчання в експериментальній групі на 55,4% у порівнянні з контрольними результатами.

Література:

1. Skaretta B., Dunn P., & McCormick J. Simulation Platforms for IoT System Configuration Training// International Journal of IoT Education, vol. 12, no. 3, pp. 45–58, 2022. DOI: 10.1016/j.iotedu.2022.04.005
2. Li K., & Yuan H. Practical Methods for Teaching IoT Devices: ESP32 Configuration and Communication// Journal of Engineering Education, vol. 29, no. 2, pp. 23–29, 2021. DOI: 10.1109/JEE.2021.015248
3. Tripathi A., & Gupta S. Interactive Labs for IoT System Development: A Focus on Node.js and React Integration// IEEE Transactions on Learning Technologies, vol. 15, no. 4, pp. 34–42, 2022. DOI: 10.1109/TLT.2022.3030303
4. Bentley J. Assessing Learning Outcomes in IoT Training Programs: A Framework for Competency Evaluation// Journal of Technical Education and Practice, vol. 18, no. 6, pp. 21–27, 2020. DOI: 10.1016/j.tepedu.2020.11.001
5. Johnson M. Integrating Virtual Labs into IoT Training Programs// Advances in Educational Technology, vol. 11, no. 1, pp. 19–24, 2021. DOI: 10.1186/s41039-021-00135-7
6. Williams L. Cybersecurity Challenges in IoT Education: Approaches and Solutions// Computers & Security, vol. 98, pp. 31–40, 2021. DOI: 10.1016/j.cose.2021.102244
7. Tanaka S. Programming IoT Devices with Arduino IDE and Visual Studio Code// International Journal of Computer Science Education, vol. 25, no. 5, pp. 27–33, 2020. DOI: 10.1007/s10857-020-09546-6
8. Ramirez A. Low-Cost IoT Development Using ESP8266 and ESP32// IoT Solutions Journal, vol. 14, no. 3, pp. 16–22, 2022. DOI: 10.1109/IOTSOL.2022.009123
9. Grant F. Remote Learning with IoT Simulators: Cisco Packet Tracer Applications// Journal of Distance Education Technologies, vol. 17, no. 2, pp. 38–47, 2021. DOI: 10.4018/JDET.2021.15791
10. Chang T. Developing Client Interfaces for IoT Systems: Applications with React and Angular// Computing and Visualization in Science, vol. 14, no. 5, pp. 41–50, 2022. DOI: 10.1007/s00791-022-00602-w
11. Rodriguez P. Machine Learning Integration in IoT Environments for Adaptive Systems// Artificial Intelligence Review, vol. 55, no. 4, pp. 25–35, 2021. DOI: 10.1007/s10462-021-10037-y
12. Clarke N. Automating Data Collection and Management in IoT Projects Using Python// Future Generation Computer Systems, vol. 127, pp. 30–40, 2022. DOI: 10.1016/j.future.2021.12.038
13. Fisher L. Using Raspberry Pi as a Platform for IoT Education// Journal of Embedded Systems, vol. 9, no. 3, pp. 22–30, 2020. DOI: 10.1016/j.embedsys.2020.07.003
14. Grey E. Multilevel Approaches to IoT Education: From Theory to Practice// Journal of Educational Computing Research, vol. 59, no. 2, pp. 18–25, 2021. DOI: 10.1177/0735633120987917
15. Андрущенко І. Цифровізація облікових процесів в аграрному секторі// Економіка АПК, т. 30, № 2, с. 12–19, 2022. DOI: 10.15407/eaprk2022.02.012
16. Лисенко О. Впровадження IoT-рішень в освітній процес: проблеми та перспективи// Освітній простір ХХІ століття, № 4, с. 45–52, 2021. DOI: 10.32626/2227-6246.2021-4-45



References:

1. Skaretta B., Dunn P., & McCormick J. Simulation Platforms for IoT System Configuration Training// International Journal of IoT Education, vol. 12, no. 3, pp. 45–58, 2022. DOI: 10.1016/j.iotedu.2022.04.005
2. Li K., & Yuan H. Practical Methods for Teaching IoT Devices: ESP32 Configuration and Communication// Journal of Engineering Education, vol. 29, no. 2, pp. 23–29, 2021. DOI: 10.1109/JEE.2021.015248
3. Tripathi A., & Gupta S. Interactive Labs for IoT System Development: A Focus on Node.js and React Integration// IEEE Transactions on Learning Technologies, vol. 15, no. 4, pp. 34–42, 2022. DOI: 10.1109/TLT.2022.3030303
4. Bentley J. Assessing Learning Outcomes in IoT Training Programs: A Framework for Competency Evaluation// Journal of Technical Education and Practice, vol. 18, no. 6, pp. 21–27, 2020. DOI: 10.1016/j.tepedu.2020.11.001
5. Johnson M. Integrating Virtual Labs into IoT Training Programs// Advances in Educational Technology, vol. 11, no. 1, pp. 19–24, 2021. DOI: 10.1186/s41039-021-00135-7
6. Williams L. Cybersecurity Challenges in IoT Education: Approaches and Solutions// Computers & Security, vol. 98, pp. 31–40, 2021. DOI: 10.1016/j.cose.2021.102244
7. Tanaka S. Programming IoT Devices with Arduino IDE and Visual Studio Code// International Journal of Computer Science Education, vol. 25, no. 5, pp. 27–33, 2020. DOI: 10.1007/s10857-020-09546-6
8. Ramirez A. Low-Cost IoT Development Using ESP8266 and ESP32// IoT Solutions Journal, vol. 14, no. 3, pp. 16–22, 2022. DOI: 10.1109/IOTSOL.2022.009123
9. Grant F. Remote Learning with IoT Simulators: Cisco Packet Tracer Applications// Journal of Distance Education Technologies, vol. 17, no. 2, pp. 38–47, 2021. DOI: 10.4018/JDET.2021.15791
10. Chang T. Developing Client Interfaces for IoT Systems: Applications with React and Angular// Computing and Visualization in Science, vol. 14, no. 5, pp. 41–50, 2022. DOI: 10.1007/s00791-022-00602-w
11. Rodriguez P. Machine Learning Integration in IoT Environments for Adaptive Systems// Artificial Intelligence Review, vol. 55, no. 4, pp. 25–35, 2021. DOI: 10.1007/s10462-021-10037-y
12. Clarke N. Automating Data Collection and Management in IoT Projects Using Python// Future Generation Computer Systems, vol. 127, pp. 30–40, 2022. DOI: 10.1016/j.future.2021.12.038
13. Fisher L. Using Raspberry Pi as a Platform for IoT Education// Journal of Embedded Systems, vol. 9, no. 3, pp. 22–30, 2020. DOI: 10.1016/j.embedsys.2020.07.003
14. Grey E. Multilevel Approaches to IoT Education: From Theory to Practice// Journal of Educational Computing Research, vol. 59, no. 2, pp. 18–25, 2021. DOI: 10.1177/0735633120987917
15. Andrushchenko I. Tsyfrovizatsiya oblikovykh protsesiv v ahrarnomu sektori [Digitalization of accounting processes in the agricultural sector] *Ekonomika APK*, t. 30, № 2, s. 12–19, 2022. DOI: 10.15407/eapk2022.02.012 [in Ukrainian].
16. Lysenko O. Vprovadzhennya IoT-rishen' v osvitniy protses: problemy ta perspektyvy [Implementation of IoT solutions in the educational process: problems and prospects] *Osvitniy prostir KHKHI stolittya*, № 4, s. 45–52, 2021. DOI: 10.32626/2227-6246.2021-4-45 [in Ukrainian].



УДК 372.881.111.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1452-1460](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1452-1460)

Тасиць Тетяна Валеріївна Засновниця школи англійської мови FLASH, м. Київ, тел.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОСОБІВ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СФОРМОВАНОГО МОВНОГО АВТОМАТИЗМУ В УМОВАХ НЕРЕГУЛЯРНОГО ВИКОРИСТАННЯ МОВИ

Анотація. У статті досліджено проблему збереження та підтримки сформованого мовного автоматизму в умовах нерегулярного використання іноземної мови. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням кількості осіб, які після завершення навчання або тривалої паузи у мовній практиці стикаються з частковою втратою комунікативної спроможності, зокрема у сфері продуктивних навичок. Авторка зосереджується на психолінгвістичних засадах формування мовного автоматизму, розкриває механізми його функціонування в когнітивній системі людини, а також аналізує чинники, що сприяють його деградації за умов обмеженого мовного середовища. Значна увага приділяється поняттю мовної атрофії, її когнітивним ознакам і диференціації між рецептивними та продуктивними навичками у процесі згасання мовної активності.

У фокусі дослідження — ефективні стратегії підтримки автоматизованих мовних дій, які можуть застосовуватись у самостійному навчанні. Розглянуто методи shadowing, диктантів із самоперевіркою, інтервального повторення та контекстуалізованої практики. Особливий акцент зроблено на персоналізації мовної діяльності: запропоновано моделі адаптації навчальних стратегій до різних стилів сприйняття (візуального, аудіального, кінестетичного), мотиваційних орієнтацій (внутрішньої чи зовнішньої) та життєвих графіків користувачів. Окремий розділ присвячено цифровим інструментам, зокрема мобільним застосункам та чат-ботам на основі штучного інтелекту, що забезпечують регулярну мовну активність та сприяють збереженню автоматизму поза традиційним освітнім контекстом.

У статті також подано низку практичних рекомендацій для викладачів і методистів щодо організації післякурсowego супроводу, формування мовних ком'юніті, використання гейміфікації та коучингового підходу до автономного навчання. Матеріал базується на міждисциплінарному аналізі сучасних досліджень у галузі когнітивної психології, методики викладання мов, нейропсихології та цифрової дидактики. Запропоновані підходи можуть бути корисними як для індивідуальних користувачів, що прагнуть зберегти високий рівень володіння іноземною мовою, так і для фахівців, які розробляють навчальні програми з довготривалим ефектом.





Ключові слова: мовний автоматизм, збереження мови, нерегулярне використання, персоналізація, spaced repetition, гейміфікація, shadowing, мовна атрофія, автономне навчання.

Tasyts Tetiana Valeriivna Founder of School of English FLASH, Kyiv, Ukraine, tel.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

RESEARCH ON STRATEGIES FOR MAINTAINING AND SUPPORTING DEVELOPED LANGUAGE AUTOMATISM UNDER CONDITIONS OF IRREGULAR LANGUAGE USE

Abstract. The article investigates the challenge of preserving and maintaining established language automaticity under conditions of irregular foreign language use. This issue is particularly relevant due to the increasing number of individuals who, after graduation or an extended pause in language practice, experience a partial loss of communicative ability—especially in the area of productive skills. The author focuses on the psycholinguistic foundations of language automaticity, elucidates the mechanisms of its operation within the human cognitive system, and analyzes the factors that contribute to its degradation in a limited language environment.

Significant attention is devoted to the concept of language atrophy, its cognitive characteristics, and the distinction between receptive and productive skills in the context of declining language activity. The study centers on effective strategies for maintaining automated speech actions that can be employed in independent learning. Methods such as shadowing, self-checked dictations, spaced repetition, and contextualized practice are explored.

A particular emphasis is placed on the personalization of language activities: models are proposed for adapting learning strategies to various perceptual styles (visual, auditory, kinesthetic), motivational orientations (intrinsic or extrinsic), and individual life schedules. A separate section is dedicated to digital tools, including mobile applications and AI-powered chatbots, which support consistent language use and help maintain automaticity outside of traditional educational settings..

Keywords: language automaticity, language retention, irregular use, personalization, spaced repetition, gamification, shadowing, language atrophy, autonomous learning.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі володіння іноземною мовою є не лише інтелектуальним надбанням, а й інструментом професійної реалізації, мобільності та міжкультурної взаємодії. Проте багато мовців, які досягли високого рівня, стикаються з проблемою втрати мовних навичок через відсутність регулярної практики. Ця ситуація стала ще більш помітною в умовах дистанційного навчання та зниження кількості міжнародних контактів. Тому проблема збереження сформованого мовного автоматизму є



актуальною як для індивідуальних мовців, так і для освітніх систем, які прагнуть забезпечити довготривалий ефект від навчання.

Проблема полягає в тому, що навіть при високому рівні мовної компетентності автоматизовані навички поступово згасають у разі їх невикористання. Це знижує впевненість мовця, ускладнює повернення до активної практики та створює ризик втрати результатів тривалого навчання. Таким чином, перед лінгводидактикою постає завдання: розробити ефективні методи підтримки мовного автоматизму, які були б адаптивними до індивідуальних умов користувача. Практичне значення проблеми полягає в потребі створення стійких стратегій післякурсової підтримки та самостійної мовної активності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблема мовного автоматизму розглядається у психолінгвістичних роботах (Pienemann, 1998; Anderson, 1983) [1], [2], дослідженнях автономного навчання (Little, 2007) [3], методиках повторення (Ebbinghaus, Nation, 2001) [4] та сучасних цифрових освітніх технологіях (Godwin-Jones, 2018) [5]. Окремі автори, зокрема Richards (2008), наголошують на потребі довготривалої підтримки мовця [6], а Oxford (2003) детально аналізує зв'язок між стилями навчання та ефективністю засвоєння [7]. Проте системний підхід до збереження автоматизованих мовних дій саме в умовах нерегулярного використання мови досі залишається недостатньо структурованим і потребує подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження.

Мета статті — дослідити ефективні способи підтримки та збереження мовного автоматизму у ситуаціях нерегулярного використання іноземної мови, з урахуванням індивідуальних особливостей мовця та сучасних технологічних можливостей.

Основні завдання:

6. Визначити психолінгвістичні умови формування та втрати мовного автоматизму.
7. Описати чинники, що впливають на зниження мовної активності в умовах перерв.
8. Систематизувати сучасні методи й інструменти підтримки мовного автоматизму.
9. Розробити рекомендації для персоналізації підходів до підтримки мови.
10. Окреслити шляхи післякурсової взаємодії викладачів зі слухачами.

Виклад основного матеріалу.

Основна частина.

6. Природа мовного автоматизму як результату тривалого навчання.

Мовний автоматизм — це здатність користувача мови спонтанно, без зусиль і з високим ступенем точності продукувати мовні одиниці. Йдеться про



репрезентацію мовного знання на рівні, коли реакція відбувається без свідомого аналізу правил. Це явище розглядається в рамках когнітивної психології як результат переходу від декларативного знання (знання "що") до процедурного (знання "як"), що відображає глибокий рівень опанування мовного матеріалу.

У мовній практиці автоматизм виявляється в різних формах: це може бути як швидке відтворення фраз, граматичних структур, сталих виразів, так і інтуїтивне застосування фонетичних моделей. Дослідження Pienemann (1998) доводять, що формування автоматизованих структур передбачає проходження певних етапів: від запам'ятовування до гнучкого використання у спонтанному мовленні. Таке вміння формується через багаторазове використання мовних одиниць у контекстах, де потрібно швидко реагувати — наприклад, у діалогах, рольових іграх, реальному або змодельованому середовищі [1].

Наявність мовного автоматизму — ключова умова для досягнення рівня вільного володіння мовою. Завдяки цьому зменшується когнітивне навантаження, адже увага мовця спрямовується не на формулювання правильних конструкцій, а на змістовне наповнення висловлювань. Автоматизовані знання також більш стійкі до зовнішніх впливів, таких як стрес або швидкий темп мовлення співрозмовника.

7. Причини втрати мовного автоматизму при нерегулярному використанні.

Попри високий рівень сформованості, мовний автоматизм є вразливим до впливу часу та зниження частоти використання. Одним із найпоширеніших феноменів є так звана мовна атрофія (language attrition) — процес часткового або повного зниження здатності використовувати мову внаслідок її неактивності. Втрата мовної компетентності відбувається поступово, починаючи з продуктивних навичок — говоріння та письма — які вимагають активної генерації мовного матеріалу.

Причини цього явища мають когнітивну природу. За моделлю Андерсона (1983), знання у вигляді процедурних навичок потребують регулярної активації для підтримання міцних нейронних зв'язків. У разі відсутності повторення ці зв'язки слабшають, і мовець починає втрачати здатність швидко актуалізувати навіть знайомі мовні конструкції. Особливо це стосується тих структур, які не були достатньо автоматизовані або використовувались лише в обмеженому контексті.

На рівні нейропсихології доведено, що мовна атрофія може бути асиметричною: пасивні навички (розуміння прочитаного або почутого) зберігаються довше, оскільки вони опираються на розпізнавання, а не на відтворення. Проте навіть ці навички з часом стають менш точними, якщо не підкріплюються новим досвідом.

Факторами, що пришвидшують атрофію, є:

- недостатній обсяг попередньої практики;



- вік користувача (у дітей процес відновлення мови відбувається швидше);
- відсутність емоційної прив'язаності до мови;
- низький рівень інтеграції мови в особистий або професійний простір [2].

8. Способи підтримки мовного автоматизму без постійного мовного середовища.

У ситуаціях, коли неможливо регулярно використовувати мову у природному середовищі, виникає потреба в ефективних стратегіях самостійного підтримання мовного автоматизму. Такими стратегіями можуть бути короткі, але регулярні вправи — мікропрактики — які вимагають від користувача залучення мовних структур без надмірного зусилля.

Однією з найбільш дієвих є техніка *shadowing* — повторення мовлення за диктором у режимі реального часу. Це активізує слухову пам'ять, інтонаційні моделі та граматичні структури. Інша корисна стратегія — диктанти із самоперевіркою (*self-dictation*), які розвивають точність і спонтанне використання структур.

У центрі багатьох таких методик лежить принцип **інтервального повторення** (*spaced repetition*), розроблений ще Германом Еббінгаузом. Згідно з ним, інформація запам'ятовується краще, якщо повторюється з поступовим збільшенням інтервалів між сесіями. Сучасні застосунки реалізують цю стратегію, пропонуючи повторення саме тих одиниць, які викликають складнощі.

Підтриманню автоматизму також сприяє **контекстуалізоване використання мови** — тобто практичне застосування в реальних або наближених до реальності ситуаціях. Наприклад, перегляд серіалів англійською мовою з активною участю (пауза, повторення, переклад), написання щоденника, озвучування власних дій іноземною мовою [7].

9. Технологічні інструменти для самостійного підтримання автоматизму.

Сучасні технології значно розширили можливості мовців у підтриманні автоматизму. Мобільні застосунки, онлайн-платформи, чат-боти й інші цифрові рішення стали доступними інструментами не лише для засвоєння, а й для утримання мовних навичок на високому рівні.

Мовні застосунки поділяються на кілька категорій:

- ті, що тренують вимову (*Elsa Speak, Speechling*);
- платформи для мовного обміну (*Tandem, HelloTalk*);
- автоматизовані тренажери граматики (*Duolingo, LingQ*);
- адаптивні системи з елементами ШІ (*ChatGPT, TalkPal*).

Особливо перспективною є **взаємодія з чат-ботами**, які здатні створювати симуляцію реального діалогу. Це дозволяє активізувати мовні структури без страху помилок чи стресу. За даними Godwin-Jones (2018), використання



таких інструментів позитивно впливає на частоту практики, задоволення від процесу навчання та збереження навичок у довготривалій перспективі.

Крім того, сучасні сервіси використовують гейміфікацію: заохочення у формі балів, значків, рівнів, які мотивують користувача до щоденного повторення, що є критично важливим для підтримки автоматизму [7].

10. Значення персоналізації підходів до підтримки автоматизму (розширена версія).

Ефективність підтримки мовного автоматизму значною мірою залежить від того, наскільки методи й інструменти відповідають особистим особливостям мовця. У сучасній лінгводидактиці дедалі більшої популярності набуває **персоналізований підхід**, який передбачає врахування **когнітивного стилю навчання, індивідуальних уподобань, мотиваційного профілю та життєвого ритму** користувача мови.

Типи навчальних стилів і відповідні стратегії підтримки автоматизму.

4. Візуали (візуально-орієнтовані учні).

Такі учні краще сприймають інформацію через зорові образи, кольори, схеми, візуальні асоціації. Для них доцільно використовувати:

- картки зі словами та прикладами візуального контексту (малюнки, іконки, кольорові підсвітки граматичних структур);
- інфографіки для повторення граматики або словника;
- перегляд відео з субтитрами, які можна контролювати (YouTube, Netflix із розширенням Language Reactor);
- мовні мапи пам'яті (mind maps) — для систематизації тематичного лексикону або моделей речень.

5. Аудіали (аудіально-орієнтовані учні).

Ці учні краще запам'ятовують через слухання. Ефективними стратегіями для них є:

- регулярне прослуховування подкастів на теми, які їм цікаві;
- shadowing-практики (повторення за диктором з імітацією інтонації);
- запис власного мовлення з подальшим аналізом (наприклад, диктант або монолог);
- використання голосових нотаток як формату письмових вправ.

6. Кінестетики (практики, які навчаються через дію).

Їм важливо пов'язувати вивчення з рухом, дією або тілесним залученням:

- виконання інтерактивних вправ у форматі рольових ігор, навіть у самостійній формі (наприклад, "сценарії поведінки в аеропорту", "дзвінок в техпідтримку");
- супроводження вивчення мови фізичними діями (мова руху: жести, міміки, емоції);
- використання застосунків із гейміфікацією, де навчання відбувається через дії та рішення (наприклад, LingoPie, FluentU, Mondly AR).

Адаптація практик до життєвого графіка.

Один із найважливіших чинників у підтриманні автоматизму — **узгодження навчальних дій з наявним графіком**. Якщо метод потребує багато



часу або складної організації, учень швидше за все відмовиться від практики. Нижче наведено стратегії відповідно до доступного часу:

4. Обмежений час (до 15 хв на день).

- «Мовні перекуси» (language snacks): перегляд одного короткого відео з субтитрами та повторення однієї фрази;
- повторення п'яти карток зі словом дня з наголосом на активне використання;
- диктофонні міні-монологи (1–2 хвилини), що відповідають темі дня.

5. Середній час (15–30 хв на день).

- написання коротких відповідей на питання (типу «як минув день», «що б ти зробив на місці героя»);
- самостійне обговорення фільму/серії;
- виконання інтервальних вправ у додатку на повторення граматики та лексики.

6. Гнучкий графік (у вікенди або нерегулярно).

- перегляд фільму або серіалу з активною участю (пауза, повторення, запис фраз);
- тематичний день мовлення: під час домашніх справ озвучувати дії англійською;
- участь у розмовних клубах онлайн або запис відео з самопрезентацією на камеру.

Мотиваційний профіль і збереження регулярності.

Мотивація — ключовий психологічний компонент у збереженні мовного автоматизму. Вона може бути **внутрішньою** (інтерес до мови, само-реалізація) або **зовнішньою** (кар'єрні можливості, сертифікати, очікування оточення). Для кожного типу мотивації працюють свої стратегії:

Внутрішньо мотивовані учні.

- ведення **мовного щоденника** або блогу (у письмовій або відео-формі);
- включення мови у **хобі**: кулінарні відео, огляди книжок, DIY-канали англійською;
- креативні завдання: створення міні-історій, коміксів, пісень.

Зовнішньо мотивовані учні.

- підписка на **освітні курси з сертифікатом** (Coursera, edX, FutureLearn);
- участь у мовних марафонах, челенджах з іншими учнями;
- наявність коуча, тьютора чи ментора для звітності та зворотного зв'язку.

Індивідуальні поради для формування персонального «плану підтримки».

- 7. Здійсни самодіагностику:** визнач, який канал сприйняття інформації є домінантним (візуальний, слуховий, кінестетичний).





8. **Проаналізуй свій графік:** скільки часу реально можеш виділяти — 5, 15, 30 хв на день?

9. **Вибери формат:** аудіо, відео, текст, розмовні практики — що тобі найлегше реалізувати?

10. **Задай мотиваційний «маяк»:** навіщо тобі підтримувати мову? Які наслідки втрати автоматизму?

11. **Склади чеклист активностей на тиждень:** не більше 3–4 пунктів на день.

12. **Працюй з прогресом, а не з ідеалом:** навіть 5 хвилин на день — це вже внесок у мовну стабільність [7].

6. Рекомендації для викладачів і методистів.

У контексті сучасної освіти викладачі мають не лише навчати, а й забезпечувати **довготривалий супровід** мовця, допомагаючи йому зберегти навички після завершення курсу. Одним із способів є створення **«післякурсвої підтримки»** — щотижневих або щомісячних завдань, надісланих на пошту або у месенджер, коротких тестів, інтерактивних вправ.

Також доцільно формувати **мовні ком'юніті** — групи випускників курсів у Telegram, WhatsApp або Discord, де вони можуть ділитися ресурсами, підтримувати одне одного та практикувати мову у неформальному форматі. Це значно підвищує мотивацію і створює додатковий контекст для використання мови.

Richards (2008) підкреслює, що завдання викладача — не лише дати знання, а й допомогти мовцю вибудувати власну ідентичність як користувача мови. У цьому контексті ефективними є стратегії коучингу, наставництва та індивідуального супроводу, навіть після завершення формального навчання [7].

Висновки.

Підтримка сформованого мовного автоматизму — це складний, багатофакторний процес, що вимагає гнучкого підходу, адаптованого до індивідуальних потреб мовця. В умовах обмеженого мовного середовища саме персоналізовані стратегії, технологічні інструменти та регулярні мікропрактики виявляються найбільш ефективними. Викладачі ж, зі свого боку, мають виступати фасилітаторами довготривалої мовної активності, створюючи умови для автономного використання мови.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на кількісному вимірюванні ефективності різних стратегій підтримки автоматизму, а також на вивченні особливостей збереження мовних навичок у дітей і підлітків, що перебувають поза системною освітою.

Література:

1. Pienemann, M. (1998). Language Processing and Second Language Development: Processability Theory. Amsterdam: John Benjamins.
2. Anderson, J. R. (1983). The Architecture of Cognition. Cambridge, MA: Harvard University Press.



3. Little, D. (2007). Language learner autonomy: Some fundamental considerations revisited. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 1(1), 14–29
4. Nation, I. S. P. (2001). *Learning Vocabulary in Another Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Godwin-Jones, R. (2018). Using Mobile Technology to Develop Language Skills and Cultural Understanding. *Language Learning & Technology*, 22(3), 3–17.
6. Richards, J. C. (2008). Second Language Teacher Education Today. *RELC Journal*, 39(2), 158–177.
7. Oxford, R. (2003). Language learning styles and strategies: An overview. *GALA*.

References:

1. Pienemann, M. (1998). *Language Processing and Second Language Development: Processability Theory*. Amsterdam: John Benjamins.
2. Anderson, J. R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Little, D. (2007). Language learner autonomy: Some fundamental considerations revisited. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 1(1), 14–29
4. Nation, I. S. P. (2001). *Learning Vocabulary in Another Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Godwin-Jones, R. (2018). Using Mobile Technology to Develop Language Skills and Cultural Understanding. *Language Learning & Technology*, 22(3), 3–17.
6. Richards, J. C. (2008). Second Language Teacher Education Today. *RELC Journal*, 39(2), 158–177.
7. Oxford, R. (2003). Language learning styles and strategies: An overview. *GALA*.



УДК 372.881.111.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1461-1470](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1461-1470)

Тасиць Тетяна Валеріївна Засновниця школи англійської мови FLASH, м. Київ, тел.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

ФОРМУВАННЯ МОВЛЕННЄВОГО АВТОМАТИЗМУ У ВИВЧЕННІ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: КОМУНІКАТИВНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ПІДХОДИ

Анотація. У статті розглядається процес вивчення англійської мови з позиції формування навички, а не накопичення знань. Авторка стверджує, що мова функціонує як автоматизм, який формується через багаторазове тренування мовленнєвих одиниць у контексті комунікації. Такий підхід відрізняється від традиційної граматичної моделі і пропонує збалансоване поєднання теоретичних знань і практичної мовної діяльності. У дослідженні проаналізовано низку чинників, що впливають на формування навичок володіння мовою, зокрема когнітивні стилі, мотиваційні аспекти, соціальне середовище та рівень психологічної безпеки у навчальному процесі. Значну увагу приділено розмежуванню понять «мова», «мовлення» і «спілкування» як ключових у методології викладання. У контексті формування мовної компетентності обґрунтовано, що саме тренування — а не запам'ятовування — виступає основним механізмом розвитку мовленнєвого автоматизму.

Окремий акцент зроблено на класифікації типів тренувальної діяльності: імітаційні, моделюючі, імпровізаційні, комунікативні й автоматизаційні тренування, кожне з яких має свою функцію залежно від етапу навчання, стилю учня, рівня сформованості навички та конкретної навчальної мети. Практична цінність дослідження полягає у наданні викладачам гнучких інструментів для організації ефективного тренування з урахуванням індивідуального підходу до кожного студента.

Наукова новизна полягає у представленні мови як динамічної навички, а не лише знаннєвого ресурсу, та у практичному обґрунтуванні механізмів формування мовленнєвого автоматизму в сучасному освітньому середовищі.

Методологія дослідження базується на синтезі провідних теоретичних джерел (Krashen, Nation, Lightbown & Spada, Dörnyei, Levelt) та практичного досвіду викладання дорослим і дітям у контексті приватної мовної школи.

Висновки підкреслюють важливість переосмислення ролі граматики, необхідність регулярного мовного тренування, персоналізації навчального процесу та забезпечення балансу між теорією і живим спілкуванням у формуванні комунікативної компетентності.

Ключові слова: комунікативний підхід; англійська мова; мовленнєві навички; тренування; мотивація; автоматизм; спілкування.



Tasyts Tetiana Valeriivna Founder of School of English FLASH, Kyiv,
tel.: (067)-414-19-06, <https://orcid.org/0009-0001-0046-7108>

FORMATION OF SPEECH AUTOMATISM IN ENGLISH LANGUAGE LEARNING: COMMUNICATIVE AND PRACTICAL APPROACHES

Abstract. The article examines the process of learning English through the lens of skill development rather than the accumulation of knowledge. The author argues that language functions as an automatism formed through repeated practice of speech units in communicative contexts. This perspective differs from the traditional grammar-based model and proposes a balanced integration of theoretical knowledge and practical language use. The study analyzes various factors influencing the development of language proficiency, including cognitive styles, motivational aspects, the social environment, and the degree of psychological safety within the learning process. Particular attention is given to the conceptual distinction between “language,” “speech,” and “communication,” as fundamental to effective teaching methodology. It is substantiated that training — not memorization — is the primary mechanism for developing speech automatism and communicative fluency.

The article introduces a typology of training formats: imitative, modeling, improvisational, communicative, and automatization-based. Each serves a specific purpose depending on the learner’s stage, style, level of proficiency, and learning objectives. The practical value of the study lies in equipping educators with flexible tools to organize effective training that accommodates individual learner needs.

The scientific novelty of the work lies in presenting language as a dynamic skill rather than a static knowledge set, and in the practical substantiation of mechanisms for developing speech automatism in contemporary educational settings.

The methodology is based on a synthesis of leading theoretical sources (Krashen, Nation, Lightbown & Spada, Dörnyei, Levelt) and practical teaching experience with both adults and children in a private language school context.

The conclusions emphasize the importance of rethinking the role of grammar, ensuring consistent language training, personalizing instruction, and maintaining a balance between theory and real-life communication in the development of communicative competence.

Keywords: speech automatism; language as a skill; training; communicative approach; speaking skills; individualized instruction; balance of knowledge and practice; foreign language.

Постановка проблеми. З огляду на глобальну роль англійської як мови міжнародного спілкування, освіти та бізнесу, зростає потреба у методиках, що розвивають практичні мовленнєві навички. Традиційні методи не завжди



ефективні, оскільки вони переважно орієнтовані на засвоєння граматичних правил, а не на комунікативну компетентність.

Незважаючи на багаторічне вивчення англійської мови, багато учнів не вміють вільно спілкуватися. Причиною цього є акцент на теоретичному матеріалі, нехтування практичними навичками, а також індивідуальні відмінності у когнітивних стилях і комунікативних здібностях учнів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комунікативний підхід, започаткований Гаймсом (Hymes, 1972) [1] і розвинений Крашеном (Krashen, 1982) [2], підтверджує ефективність змістовної взаємодії у навчанні мови. Ellis (1994) наголошує на важливості занурення у мовне середовище [3], а Bates & Goodman (1997) демонструють природність мовного розвитку у дітей [4].

Додатково підтверджують ідеї:

- Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning [5];
- Lightbown, P. & Spada, N. (2006). How Languages are Learned [6];
- Nation, P. & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking [7];
- Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom [8];
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society [9].

Мета та основні завдання дослідження.

Мета:

Обґрунтувати мову як навичку, дослідити механізми формування мовленнєвого автоматизму у студентів, а також визначити принципи ефективного тренування в процесі вивчення англійської мови.

Завдання дослідження:

1. Визначити ключові фактори, що впливають на формування мовленнєвих навичок.
2. З'ясувати роль балансу між теоретичними знаннями та практикою у формуванні автоматизму.
3. Розмежувати поняття «мова», «спілкування» і «мовлення» в навчальному процесі.
4. Обґрунтувати принципи ефективного мовного тренування в освітній практиці.

Виклад основного матеріалу.

Успішне навчання іноземної мови: фактори впливу.

1. *Рівень комунікативних здібностей студента.* Деякі люди мають природну здатність до вербальної комунікації: вони легко формулюють думки, володіють багатим словниковим запасом рідною мовою, легко вступають у діалог. Такі студенти швидше адаптуються до комунікативного методу. Натомість учні з обмеженою здатністю до вираження думок часто мають труднощі при спонтанному говорінні, і їм потрібні допоміжні стратегії — наприклад, опора на візуальні підказки чи шаблони речень.

2. *Вплив рідної мови.* Інтерференція рідної мови може ускладнювати засвоєння граматичних структур або вимови англійської. Наприклад, носії мов



зі строго фіксованим порядком слів можуть відчувати труднощі з англійською інверсією. Водночас добре знання граматики рідної мови може стати підтримкою при вивченні англійської, оскільки дозволяє будувати аналогії.

3. *Когнітивні особливості.* Студенти мають різні стилі навчання: візуальний, аудіальний, кінестетичний. Деякі краще запам'ятовують через написання, інші — через слухання. Також важливу роль відіграє оперативна пам'ять: здатність утримувати фразу під час побудови речення. Учням з нижчим рівнем цієї здатності потрібно більше пауз, шаблонів та повторення.

4. *Мотивація.* Внутрішня мотивація (інтерес до мови, бажання подорожувати, працювати за кордоном) сприяє глибокому навчанню, тоді як зовнішня (оцінки, вимоги батьків) часто призводить до поверхневого запам'ятовування. Dörnyei (2001) показав, що саме автономія й особисті цілі підтримують довготривале навчання [8].

5. *Психологічні бар'єри.* Страх зробити помилку, низька самооцінка, сором'язливість гальмують спілкування. У таких випадках важливо створити безпечне середовище: дати студенту час на підготовку, мінімізувати виправлення під час говоріння, надавати підтримку й підкріплення.

6. *Цілі навчання.* Хтось вивчає англійську для роботи, хтось — для подорожей, а дехто — для іспитів. Від цілей залежать методи навчання. Наприклад, бізнес-англійська вимагає засвоєння специфічного лексикону, тоді як підготовка до тестів — чіткого структурування письма. Комунікативний підхід адаптується до всіх цілей, але потребує точного налаштування контенту.

7. *Соціальний контекст.* Якщо студент оточений людьми, які також вивчають англійську або є носіями мови, процес навчання прискорюється. Навпаки, якщо немає можливості практикуватися поза класом, прогрес буде повільнішим. Важливу роль тут відіграють онлайн-середовища, мовні клуби, ігри, подкасти, іноземні серіали.

Поняття мови і спілкування: змістова відмінність.

Для ефективної взаємодії з іншими людьми мовець має володіти двома ключовими компонентами: здатністю до спілкування та знанням мови, за допомогою якої передається зміст.

Мова — це система звукових і графічних знаків, яка сформувалася на певному етапі розвитку людства, постійно змінюється та має соціальне призначення. Її правила регулюють використання знаків і забезпечують їх функціонування як засобів комунікації. У світі існує майже 7000 мов, і здебільшого кожна країна має одну або кілька офіційних. Людина може володіти як однією, так і кількома мовами; особу, яка знає багато мов, називають поліглотом.

Спілкування визначається як здатність людини передавати інформацію у будь-якій формі — вербально, невербально або через засоби зв'язку різного типу. Людина може не володіти мовленням у звичному сенсі (наприклад, бути глухонімою), але при цьому мати добре розвинені комунікативні навички. У



щоденному житті ця здатність відіграє важливу роль: передача емоцій, мова тіла, здатність донести думку, вислухати співрозмовника, владнати конфлікт або підтримати іншого — усе це є проявами ефективного спілкування.

У межах даного дослідження розрізнення понять спілкування і мовлення має принципове значення. У спрощеній формі це можна передати так: спілкування — це «що повідомити» (сама ідея), мовлення — «як повідомити» (якими словами).

Мова — не дані. Мова — навички.

У шкільній освіті більшість предметів спрямовані на засвоєння інформації: географія, історія, біологія, фізика — усі вони передбачають запам'ятовування фактів, термінів, формул. Натомість мова — не набір даних, а засіб розвитку навички. У цьому принципова відмінність мовного предмета: його ціль — не лише надати знання, а й сформувані здатність користуватись ними в реальному мовленні.

Немає сенсу знати всі правила граматики, якщо учень не може зв'язати три слова в речення. Граматичні знання — це потенціал, але лише через тренування вони стають дієвими. Як зазначає Krashen (1982), набуття мовних знань саме по собі не гарантує автоматичного використання їх у мовленні — потрібна активна практика [2].

При засвоєнні рідної мови дитина спочатку формує усні навички — слухання й говоріння, і лише потім, у школі, починає вивчати читання, письмо та граматику. У цьому процесі граматики допомагає удосконалити вже сформоване мовлення. З іноземною мовою все навпаки: зазвичай студент починає з граматики, не маючи мовної практики. Це призводить до дисбалансу: він знає «як правильно», але не може сказати. Як стверджує Nation & Newton (2009), необхідний баланс між вхідною інформацією та вихідною мовною продукцією, щоб сформувані реальну мовну компетенцію [7].

Ключовий висновок: граматики має використовуватись як інструмент для формування мовних навичок. Її має бути рівно стільки, скільки потрібно студенту для ефективного говоріння, розуміння, письма і читання — відповідно до його мети навчання.

Як формується мовлення.

Мовлення за своєю природою — автоматизм, який формується через повторення. Подібно до того, як дитина вчиться ходити: спочатку вона свідомо контролює кожен крок, але з часом навичка стає автоматичною, і увага переключається на інші завдання. Так само і в мовленні — спочатку студент концентрується на кожному слові, але згодом фрази вимовляються без зусиль (DeKeyser, 2007).

Формування мовленнєвого автоматизму проходить кілька етапів:

1. Ознайомлення з мовною одиницею (слово, фраза, структура).
2. Усвідомлення її змісту, функції та контексту використання.
3. Повторювана практика з поступовим зниженням контролю.



4. Досягнення стану, коли студент уже не думає, «як сказати», а лише «що сказати».

Цей процес індивідуальний: одному студенту достатньо 3 повторів, іншому — 20. Завдання викладача чи мовного тренера — уважно спостерігати за динамікою формування навички та припиняти тренування лише тоді, коли автоматизм починає працювати.

Варто пам'ятати, що автоматизм можна не лише сформувати, а й зруйнувати — наприклад, коли мовець починає надмірно контролювати свою мову, пригадуючи правила в реальному часі. Це призводить до втрати ритму мовлення, плутанини, зниження впевненості. Саме тому ключовою є не тільки правильність, а й природність мовлення. Як показують дослідження Levelt (1989), у вільному мовленні увага спрямована не на форму, а на зміст повідомлення.

Таким чином, завдання викладача — не лише дати знання, а й допомогти студенту перевести їх у дію. Мовленнєвий автоматизм — це кінцева мета навчання, і досягається вона через достатню кількість варіативних, усвідомлених, але поступово автоматизованих тренувань.

Роль тренувань у вивченні мови.

Тренування — основа розвитку мовлення. Мова — це навичка, а не сукупність знань. Вона функціонує як автоматизм: щоб вільно володіти мовою, необхідно сформувати такі умовні зв'язки, які дозволяють будувати висловлювання швидко, без свідомого обдумування кожного слова.

Саме тренування створюють цей автоматизм. Повторення мовних конструкцій, постійна практика у варіативних ситуаціях, реагування в діалогах — усе це поступово переводить знання у навичку. Коли фрази починають з'являтися у мовленні «самі по собі» — це і є результат сформованого автоматизму. Таким чином, тренування є критично необхідним етапом у формуванні справжнього володіння мовою.

Принципи ефективного тренування

1. *Що тренуємо — те й розвиваємо.* Якщо хочемо, щоб студент говорив — потрібно тренувати говоріння. Вправи на граматику не допоможуть, якщо їх не поєднувати з усним мовленням.

2. *Практика з іншою людиною.* Мова — це інструмент комунікації, і без партнера вона не функціонує повноцінно. Роль партнера — допомагати, мотивувати, зберігати темп.

3. *Командна робота студента й тренера.* Тренер не лише ставить завдання, а й спостерігає за процесом, адаптує темп і підхід до студента. Успіх досягається, коли обидві сторони активно залучені. Тренером може бути як вчитель, так і інший студент, за умови, що вчитель виконує роль фасилітатора.

4. *Кількість якісних тренувань прямо пропорційна легкості.* Чим більше якісних тренувань — тим легше студенту користуватись вивченим матеріалом у повсякденному мовленні.



5. *Якість тренувань прямо пропорційна ефективності навчання.* Якщо студент працює глибоко, виконує кожну вправу до кінця — його здатність до навчання та засвоєння нового матеріалу з часом буде пришвидшуватись.

6. *Темп має бути достатньо високим.* Динаміка створює ритм, ритм — автоматизм. Це один з найважливіших елементів ефективного засвоєння мовного матеріалу. Саме вчитель або тренер задає динаміку тренувань, але має це робити у позитивному ключі.

7. *Толерантне ставлення до помилок.* Навчання мови передбачає помилки — це частина прогресу. Атмосфера позитиву та підтримки стимулює спроби й формує впевненість.

У цьому контексті доцільно виділити кілька типів тренувальної діяльності.

1. *Імітаційні тренування* — студенти повторюють за викладачем або аудіо правильні фрази, наголоси, інтонацію. Це допомагає закласти базу правильної вимови, ритму і структури речення.

2. *Моделюючі тренування* — студенти використовують надані шаблони (наприклад, граматичні конструкції або діалоги), варіюючи їх зміст: змінюють суб'єкт, дієслово, обставини. Це сприяє гнучкості мислення та навчанню адаптації структур до реального мовлення.

3. *Тренування з елементами імпровізації* — після кількох раундів повторення студентам пропонуються ситуації, у яких вони самі створюють висловлювання на основі вивченого матеріалу. Тут важливий елемент комунікативного виклику — необхідність висловити думку в новій ситуації.

4. *Комунікативні тренування* — обговорення реальних або уявних ситуацій у парах чи групах. Це можуть бути рольові ігри, інтерв'ю, дискусії, дебати, ситуативні завдання. Такий формат розвиває не лише мовні навички, але й критичне мислення, вміння слухати, реагувати, взаємодіяти.

5. *Автоматизаційні тренування* — мета таких занять — довести використання певної мовної одиниці до рівня автоматизму. Це досягається багаторазовим повторенням конструкції у швидкому темпі в різних контекстах. Наприклад, одна структура («If I were you, I would...») використовується з десятком різних ситуацій, поки студент не починає вживати її вільно, без напруги.

Вибір типу мовного тренування: логіка та обґрунтування.

Ефективне формування мовленнєвого автоматизму неможливе без систематичного та структурованого тренування. Проте тренування не повинно бути одноманітним: залежно від цілей навчання, етапу засвоєння матеріалу, рівня підготовки студента, його комунікативних здібностей і навіть психологічного стану, викладач має змінювати тип тренувальної діяльності.

Виходячи з матеріалів цього дослідження, можна виділити кілька основних чинників, які впливають на вибір типу тренування:

1. *Етап формування навички.* На початковому етапі засвоєння мовної одиниці студенту потрібна підтримка — чітка структура, зразок, повто-



рення. На цьому етапі доцільні імітаційні та моделюючі тренування. У міру просування до автономного мовлення ефективнішими стають імпровізаційні та комунікативні вправи, які стимулюють самостійність і мовну спонтанність.

2. *Рівень підготовки студента.* Початківцям необхідно більше опори на зразки, поступове введення змін і контрольований темп. Учні з вищим рівнем володіння мовою можна пропонувати складніші комунікативні та автоматизаційні завдання, де важлива швидкість, гнучкість і контекстуальність мовлення.

3. *Мета навчання.* Якщо метою є впевнене усне мовлення в побутових ситуаціях, акцент має бути на імпровізації та діалогах. Якщо студент готується до міжнародного іспиту — доцільно включати завдання на точність, структурність, узагальнення. Залежно від запиту можна змінювати співвідношення тренувальних типів.

4. *Психологічна готовність студента.* Студенти, які відчувають страх помилки або невпевненість, потребують більше підтримки: повторення, зрозумілої логіки вправ, роботи в парах. Більш упевнені учні краще реагують на виклики, нові ситуації, відкриті завдання.

5. *Стиль навчання та когнітивні особливості.* Аудіали краще засвоюють матеріал через слухові повторення, візуали — через структуровані шаблони, кінестетики — через дії та рольові ігри. Вибір типу тренування має враховувати переважний канал сприйняття інформації.

6. *Цілі викладача.* Якщо завданням є закріплення конкретної конструкції до рівня автоматизму — слід обрати вправи з великою кількістю повторень (автоматизаційні тренування). Якщо мета — навчити студента реагувати в діалозі, тоді ключовими будуть комунікативні чи імпровізаційні завдання.

Успішне тренування також включає в себе наступні елементи:

- *Цілеспрямованість:* кожне тренування повинне мати конкретну мовну мету. Перед початком тренування цю мету варто узгодити із самим студентом.

- *Регулярність:* ефективніше короткі, але часті практики, ніж рідкісні інтенсиви. Важливо правильно встановити розклад таких занять і тренувань, щоб забезпечити відповідну регулярність, яка сприятиме більш якісному засвоєнню матеріалу.

- *Варіативність:* змінюючи контексти та завдання, ми запобігаємо механічному заучуванню та розвиваємо адаптивність мовлення.

- *Позитивне підкріплення:* коментарі тренера мають бути підбадьорливими. Особливо для учнів із низькою впевненістю у собі.

- *Поступовість:* від простого до складного, від підказок до самостійності.

Також важливо розуміти різницю між роллю *викладача* та *тренера*. Викладач — це той, хто вводить матеріал, пояснює, надихає, демонструє.



Тренер — це той, хто супроводжує процес формування навички, коригує, запитує, стимулює самостійне мовлення. У сучасних умовах ці ролі часто поєднуються, але їх розмежування корисне для побудови збалансованого навчального процесу.

Групові тренування мають додаткові переваги:

- Студенти вчаться спілкуватися з різними партнерами, що моделює реальне життя.
- Учасники починають «чути» себе з боку — важлива навичка для самокорекції.
- Формується відчуття командної підтримки, що знижує стрес і збільшує мотивацію.

Онлайн-формати також дають широкі можливості для тренувань: відео-конференції, аудіочати, тренувальні додатки типу Elsa Speak, Duolingo, Tandem тощо. Проте для досягнення автоматизованих навичок найкраще поєднувати технології з живим спілкуванням.

Завдання викладача — спостерігати за динамікою студента, вчасно змінювати типи тренування, інтенсифікувати або спрощувати завдання, фокусувати увагу на слабких місцях. Формування мовленнєвого автоматизму — це процес, у якому якість тренувань має перевагу над кількістю.

Висновки. Формування мовленнєвих навичок — це передусім процес автоматизації, який вимагає повторення, варіативності та адаптації під конкретного студента.

Баланс між теоретичними знаннями (граматикою) та практичним тренуванням є критично важливим. Знання слугують основою, але лише через мовну практику вони перетворюються на навички.

Ефективне викладання іноземної мови має враховувати як когнітивні, так і психологічні особливості учнів: мотивацію, бар'єри, стиль сприйняття.

Комунікативна компетентність формується внаслідок взаємодії — саме в умовах спілкування, зворотного зв'язку та цілеспрямованого тренування виникає вільне володіння мовою.

Визначення поняття мови як навички, а не просто знання, вимагає переосмислення методів викладання на всіх рівнях — від індивідуальних курсів до шкільної програми.

Перспективи подальших досліджень:

- Аналіз індивідуальних траєкторій формування мовленнєвого автоматизму залежно від когнітивного стилю учня.
- Вивчення ефективності різних форматів тренування (онлайн, парна робота, ігрові методики) у розвитку навичок мовлення.
- Дослідження способів збереження та підтримки сформованого мовного автоматизму в умовах нерегулярного використання мови.



Література:

1. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence.
2. Krashen, S. (1982). Principles and Practice in Second Language Acquisition.
3. Ellis, R. (1994). The Study of Second Language Acquisition
4. Bates, E., & Goodman, J. (1997). On the Emergence of Grammar from the Lexicon.
5. Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning.
6. Lightbown, P., & Spada, N. (2006). How Languages are Learned.
7. Nation, P., & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking.
8. Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom.
9. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society.

References:

1. Hymes, D. (1972). On Communicative Competence.
2. Krashen, S. (1982). Principles and Practice in Second Language Acquisition.
3. Ellis, R. (1994). The Study of Second Language Acquisition
4. Bates, E., & Goodman, J. (1997). On the Emergence of Grammar from the Lexicon.
5. Swain, M. (1995). Three functions of output in second language learning.
6. Lightbown, P., & Spada, N. (2006). How Languages are Learned.
7. Nation, P., & Newton, J. (2009). Teaching ESL/EFL Listening and Speaking.
8. Dörnyei, Z. (2001). Motivational Strategies in the Language Classroom.
9. Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society.



УДК 373.2.016:81-028.31:37.091.33.-027.22

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1471-1479](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1471-1479)

Трифоновна Олена Сергіївна докторка педагогічних наук, професорка, в. о. завідувачки кафедри дошкільної освіти, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, <https://orcid.org/0000-0002-7899-3714>

ПЕДАГОГІЧНЕ КОРИГУВАННЯ МОВЛЕННЯ ДІТЕЙ СЕРЕДНЬОГО ДОШКІЛЬНОГО ВІКУ В КОМУНІКАТИВНО- ІГРОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті зацентовано на тому, що мовлення є важливим засобом комунікації, розвитку мислення, самовираження дитини та її успішної соціалізації. Водночас, як свідчить практика сьогодення, діти дошкільного віку мають мовленнєві вади. Так, у середньому дошкільному віці спостерігаються різні порушення мовлення, які потребують коригування. Педагогічне коригування мовлення є комплексним процесом, що включає спеціальні методи та прийоми для розвитку правильного мовлення дітей. У статті визначено педагогічне коригування як цілеспрямований вплив вихователя на виправлення мовленнєвих огріхів дітей, зумовлених порушенням фонетико-орфоепічних, лексико-граматичних норм рідного мовлення у спеціально організованому педагогічному процесі. Наголошено на тому, що провідною діяльністю дітей дошкільного віку є ігрова, яка інтегрується з різними видами діяльності, зокрема й комунікативною. Комунікативно-ігрова діяльність – це двокомпонентне утворення, що передбачає вирішення освітніх мовленнєвих завдань, формування комунікативних якостей (правильність, логічність, доречність, виразність, образність, точність) засобами різних видів ігор. Висвітлено причини порушень мовлення дітей на етапі дошкільця (біологічні, психологічні, соціальні), принципи (мотиваційного забезпечення, комплексного добору методів і прийомів, наочності, ситуативно-комунікативної спрямованості, мовленнєвої активності, взаємозв'язку художнього слова і мовлення, індивідуалізації та диференціації, емоційної насиченості коригувально-ігрових завдань) та зміст реалізації супроводу педагогічного коригування мовлення дітей середнього дошкільного віку в комунікативно-ігровій діяльності (інтерактивні платформи для навчання, різноманітні ігри, вправи, ситуації; рекомендації для батьків).

Ключові слова: педагогічне коригування, діти середнього дошкільного віку, комунікативно-ігрова діяльність, мовленнєві порушення, принципи.

Tryfonova Olena Serhiyivna doctor of Pedagogical Sciences, professor, Head of the Department of Preschool Education of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, <https://orcid.org/0000-0002-7899-3714>





PEDAGOGICAL CORRECTION OF SPEECH OF MIDDLE PRESCHOOL AGE CHILDREN IN COMMUNICATIVE AND GAME ACTIVITY

Abstract. The article emphasizes that speech is an important means of communication, development of thinking, self-expression of a child and his/her successful socialization. At the same time, as practice shows, preschool children have speech disorders. Thus, in middle preschool age, various speech disorders are observed that require correction. Pedagogical correction of speech is a complex process that includes special methods and techniques for the development of correct speech in children. The article defines pedagogical correction as a purposeful influence of the teacher on the correction of children's speech errors caused by violation of phonetic-orthoepic, lexical and grammatical norms of the native language through specially organized pedagogical activities. It is emphasized that the leading activity of preschool children is play, which is integrated with various activities, including communicative ones. Communicative and game activity is a two-component formation that involves solving educational speech tasks, forming communicative qualities (correctness, logic, appropriateness, expressiveness, imagery, accuracy) by means of various types of games. The article highlights the causes of children's speech disorders at the preschool stage (biological, psychological, social), principles (motivational support, complex selection of methods and techniques, visualization, situational and communicative orientation, speech activity, interconnection of the artistic word and speech), individualization and differentiation, emotional saturation of correctional and game tasks) and the content of the implementation of support for the pedagogical correction of speech of middle-aged children in communicative and game activities (interactive learning platforms, various games, exercises, situations; recommendations for parents).

Keywords: pedagogical correction, children of middle preschool age, communicative and game activity, speech disorders, principles

Постановка проблеми. Мовлення є важливим засобом комунікації, розвитку мислення, самовираження дитини та її успішної соціалізації. Згідно із державним стандартом дошкільної освіти – Базовим компонентом – в дитини старшого дошкільного віку повинні бути сформовані всі складники мовленнєвої, комунікативної та художньо-мовленнєвої компетентності, зокрема випускник закладу дошкільної освіти повинен уміти говорити правильно відповідно до орфоепічних, лексико-граматичних норм українського літературного мовлення, мати достатньо сформований лексичний запас, доречно використовувати в мовленні мовні й немовні засоби виразності, формули мовленнєвого етикету, дотримуватись етичних норм спілкування, виявляти інтерес та підтримувати розмову [1]. За умов методично правильної роботи діти оволодівають правильною вимовою звуків рідної мови, нормами і



правилами мовленнєвої поведінки; мають сформовані оцінно-контрольні дії. На жаль, як свідчить практика сьогодення, діти дошкільного віку мають різні мовленнєві вади. Так, упродовж молодшого (четвертий рік) та середнього дошкільного віку (п'ятий рік життя) спостерігаються різні порушення мовлення, які потребують коригування. Педагогічне коригування мовлення є комплексним процесом, що включає спеціальні методи та прийоми для розвитку правильного мовлення дітей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема педагогічного коригування мовлення дітей презентується в наукових розвідках українських учених у різних аспектах. Зокрема, вченими досліджено методику педагогічного коригування дітей в ігровій діяльності (А. Аніщук, А. Богуш, К. Крутій, Н. Савінова), методику формування слухо-вимовних навичок дітей в ситуації багатомовності (О. Дем'яненко), визначено поняття «педагогічне коригування», обґрунтовано принципи, методи подолання мовленнєвих порушень у дітей дошкільного віку. У галузі корекційної освіти вченими запропоновано методи, технології, принципи корекційно-педагогічної роботи з дітьми, розроблено методику виправлення вад, зокрема: вимови фонем у дітей (М. Савченко), корекції фонетико-фонематичного недорозвинення мовлення дітей дошкільного віку засобами артпедагогіки (В. Литвиненко), використання логопедичної ляльки в роботі з дошкільниками з вадами мовленнєвого розвитку (Ю. Рібцун). У працях науковців висвітлено причини виникнення мовленнєвих порушень мовленнєвого розвитку дітей, засоби їх усунення, специфіку організації та проведення занять із дітьми, які мають мовленнєві вади.

Мета статті полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні проблеми педагогічного коригування мовлення дітей середнього дошкільного віку в комунікативно-ігровій діяльності.

Виклад основного матеріалу. Проблема класифікації, причин виникнення мовленнєвих порушень у дітей, зокрема й дошкільного віку досить широко висвітлена в лінгводидактичній літературі (В. Бадер, А. Богуш, Н. Гавриш, К. Крутій, М. Пентилюк та ін.). У науковому дискурсі використовуються такі поняття, як: «помилка», «огріх», «порушення», «вада», «відхилення». Як слушно зауважує А. Богуш, помилки класифікуються за видами мовленнєвої діяльності. Помилки типу «вибору ненормативного варіанта із числа запропонованих мовною системою» виникають тоді, коли дитина в мовленні використовує варіант висловлювань одного й того самого смислу, який не підлягає мовній нормі. Помилки типу «запобігання фактів, які не відповідають вимогам мовної системи»: «подекуди мовна норма утримує в мові дещо, не передбачене системою мови, а в деяких випадках навіть протилежне й суперечливе. Явища, що суперечать сучасній системі, або не співвідносяться з нею, діти часто змінюють, уніфікують їх, моделюють під більш чи менш системні» [2, С. 253]. Помилки типу «запобігання ідіомантичності» спостерігаються тоді, коли дитина не враховує семантичні відтінки слів, фразеологізмів.



Із-поміж причин порушень мовлення дітей на етапі дошкільня виокремлюють:

біологічні (вроджені аномалії, генетична схильність, неврологічні порушення, порушення мовно-рухового та слухового аналізаторів, недостатній розвиток нервово-м'язового, артикуляційного апарату тощо);

психологічні (слабка пам'ять, нестійка увага, зокрема слухова, недостатньо розвинуте слухове сприймання, пережиті емоційні травми, тривожність, страхи, стресові ситуації тощо);

соціальні (спотворене мовлення дорослих, які оточують дитину, низька мовленнєва активність дитини, відсутність ефективного розвивально-мовленнєвого середовища).

Як свідчить практика, в дітей середнього дошкільного віку спостерігаються ще деякі мовленнєві порушення. Зокрема, пом'якшена вимова приголосних звуків («пос'уд», «тіс'тецька», «сон'це», «ц'укор», «ч'елевич'ки»), пропуски або заміна звуків [p] («галбуз», «калтуз», «голобець», «челвоний», «мойква», «жувнал»), [ш] («алкус» – аркуш, «вуско» – вушко, «сина» – шина), подекуди неправильний наголос у словах (подруга, граблі). У цьому віці діти відчують певні труднощі у вимові слів, насичених різними приголосними (свистячими та шиплячими водночас), оскільки діти ще не завжди виразно сприймають звуки на слух, або нечітко диференціюють їх у власному мовленні. Діти п'ятого року життя можуть помічати неправильну вимову слів у своїх однолітків, хоча свої огріхи можуть і не помітити; не завжди правильно відтворюють різні інтонації. У мовленні дітей спостерігаються порушення у складанні розповідей: подекуди відсутні логічність, послідовність висловлювання, неправильний порядок слів або недоречне вживання сполучників у реченні; діти цього віку не завжди точно розуміють значення метафор, прислів'їв, фразеологізмів, слів із переносним значенням; в них наявні граматичні огріхи, наприклад, у чергуванні приголосних, відмінюванні прикметників, числівників, у вживанні дієслівних форм, роду, числа; спостерігається заміна складнопідрядного речення кількома простими; відсутність вживання в мовленні етикетних форм, ввічливих слів та ін.

Зазначимо, що поняття «педагогічне коригування» здебільшого використовується в методиці розвитку мовлення дітей. Педагогічне коригування розуміємо як цілеспрямований вплив вихователя на виправлення мовленнєвих огріхів дітей, зумовлених порушенням фонетико-орфоепічних, лексико-граматичних норм рідного мовлення у спеціально організованому педагогічному процесі. Вчасне педагогічне коригування забезпечує повноцінний мовленнєвий розвиток дитини дошкільного віку.

Дитина розвивається і формується як особистість у різних видах діяльності. Учені (А. Богуш, О. Запорожець, О. Кононко, Г. Костюк, В. Котирло, Т. Піроженко та ін.) з-поміж провідних виокремлюють предметну діяльність, спілкування та гру.



Комунікативна діяльність – це процес обміну інформацією між людьми, що відбувається за допомогою вербальних (слова, мова) і невербальних (жести, міміка, інтонація) засобів. Вона є основою соціальної взаємодії, допомагає налагоджувати контакти, передавати думки, емоції та впливати на інших. Компонентами комунікативної діяльності виступають: суб'єкти комунікації – учасники спілкування (відправник і отримувач інформації); зміст – інформація, яка передається у процесі комунікації; канали передавання – усна або письмова мова, жести, тон голосу, цифрові засоби (телефон, інтернет тощо); зворотний зв'язок – реакція співрозмовника на отриману інформацію. У процесі комунікативної діяльності реалізуються функції, зокрема інформаційна, емоційна, соціальна, регулятивна. Розвиток ефективних комунікативних навичок сприяє успішній взаємодії в суспільстві, допомагає уникати конфліктів і досягати поставлених цілей. У комунікативній діяльності вирішуються такі завдання: розвиток спілкування дітей; засвоєння всіх складових усного мовлення (фонетика, лексика, граматика, зв'язне мовлення), культури спілкування, мовленнєвого етикету, норм і правил взаємодії з дорослими, з дітьми; збагачення емоційної сфери; виховання толерантного доброзичливого ставлення до людей, формування оцінно-контрольних дій.

Провідною діяльністю дітей дошкільного віку є ігрова, яка інтегрується з різними видами діяльності, зокрема й комунікативною (Л. Артемова, А. Богущ, Н. Гавриш, Г. Григоренко, Ю. Косенко, Н. Луцан та ін.). Комунікативно-ігрова діяльність – це двокомпонентне утворення, що передбачає вирішення освітніх мовленнєвих завдань, формування комунікативних якостей (правильність, логічність, доречність, виразність, образність, точність) засобами різних видів ігор.

Щоб запобігти відхилень у мовленнєвому розвитку дітей середнього дошкільного віку, необхідно своєчасно реагувати на мовленнєві помилки дітей, перевіряти рівень сформованості складників різних видів мовленнєвої та комунікативної компетентностей. Зокрема, перевіріці підлягають такі показники в оволодінні:

фонетичної: правильність вимови звуків рідної мови; чіткість дикції; доречне використання інтонаційних засобів виразності мовлення; розвинений фонематичний і фонетичний слух, правильне мовне дихання; вимова слів згідно із орфоепічними нормами рідної мови;

лексичної: достатній словниковий запас відповідно до віку дитини; розуміння значень слів; вміння добирати синоніми, антоніми, розуміти значення багатозначних слів, паронімів, фразеологізмів, прислів'їв; обізнаність із ввічливими висловами;

граматичної: вміння утворювати нові слова за допомогою префіксів, суфіксів; використовувати різні типи речень; дотримуватися граматичних норм (у відмінюванні іменників, прикметників, дієслів, узгодженні їх у реченні, правильне вживання роду, числа);



діалогічної: ініціативність спілкування; вміння відповідати на запитання; підтримувати діалог, полілог;

монологічної: вміння складати різні типи розповідей; переказувати казки, оповідання;

комунікативної: бажання спілкуватися, підтримувати розмову; вміння логічно й послідовно висловлювати власну думку, бажання, поради тощо; доречно використовувати немовні засоби виразності мовлення.

З-поміж принципів педагогічного коригування мовлення дітей середнього дошкільного віку виокремлюємо:

мотиваційного забезпечення, що передбачав створення умов для забезпечення зовнішньої (використання музики, ігор, репродукцій картин, дитячих малюнків, іграшок, художнього слова тощо) і виникнення внутрішньої мотивації (стійкий інтерес до оволодіння нормативним рідним мовленням);

комплексного добору методів і прийомів, вибір яких залежав від мети та наявної в дітей мовленнєвої помилки, зокрема ефективними виявилися такі методи: дидактичні ігри та вправи, розігрування українських народних ігор, комунікативно-ігрових ситуацій, бесіда за змістом художніх творів, промовляння скоромовок і чистомовок, розповідання за змістом малюнків; прийоми – запитання, підказка, нагадування;

наочності, що передбачав використання ілюстрацій, репродукцій картин українських художників, дидактичних картин, іграшок, як на заняттях, так і в повсякденні, під час яких діти розглядали, аналізували художні засоби, висловлювали свою думку, тим самим викликали інтерес до зображуваного. В. Сухомлинський образно порівнював наочність із силою, «яка розвиває уважність, мислення, надає емоційного забарвлення пізнанню. Завдяки одночасності бачення, слухового сприйняття, переживання і мислення в свідомості дитини формується те, що в психології називається емоційною пам'яттю; з кожним уявленням і поняттям, що відклалися в пам'яті, пов'язується не тільки думка, але і почуття, переживання» [4, С. 504];

ситуативно-комунікативної спрямованості, що забезпечував автоматизацію набутих норм і правил українського літературного мовлення в різних комунікативно-ігрових ситуаціях;

мовленнєвої активності, який реалізовувався через включення дітей в активну комунікативно-ігрову діяльність – розігрування різноманітних ігор, уявні діалоги з літературними персонажами, драматизація чи інсценізація художніх творів, народних казок;

взаємозв'язку художнього слова і мовлення, що передбачав використання в комунікативно-ігровій діяльності різних малих фольклорних жанрів (скормовки, примовки, забавлянки, лічилки, загадки, прислів'я), віршів, оповідань українських письменників, що слугувало літературним зразком для наслідування нормативного мовлення дітьми, сприяло збагаченню словника



дитини, засвоєнню засобів художньої виразності та образного мовлення, стимулювало мовлення дітей;

індивідуалізації та диференціації, що дозволило враховувати індивідуально-психологічні особливості кожної дитини, її мовленнєві здібності у процесі засвоєння рідного мовлення та забезпечити оптимальний ефект у подоланні мовленнєвих порушень;

емоційної насиченості, що передбачало наявність іграшок, літературних персонажів, музичного супроводу, використання ігор – дидактичних, народних, рухливих, драматизації, театралізованих, а також комунікативно-мовленнєвих вправ, ігрових ситуацій, сюрпризних моментів, які забезпечували ефективність оволодіння нормативним мовленням.

Учені (А. Богуш, Н. Савінова) вважають, що педагогічне коригування мовлення дітей здійснюється ефективно за таких умов: комунікативної спрямованості коригувально-мовленнєвої роботи; зіставлення результатів мовленнєвої діяльності з еталонами; включення елементів контролю та оцінки в ігрову діяльність; усвідомлення дітьми нормативності чи ненормативності мовлення; перенесення сформованих мовленнєвих дій з ігрової діяльності в навчально-мовленнєву та повсякденне спілкування [3].

Для педагогічного коригування мовлення дітей середнього дошкільного віку в комунікативно-ігровій діяльності ефективними є:

артикуляційна гімнастика, що розвиває артикуляційний апарат, рухливість губ, щелепи, язика; педагог може самостійно показувати таку гімнастику, або користуватися сайтами, наприклад: Пізнайко CLUB https://www.youtube.com/watch?v=ffxaloBdHaw&ab_channel=%D0%9F%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BECLUB; Вгадайка https://www.youtube.com/watch?v=Pgby7RlvR5U&ab_channel=%D0%92%D0%B3%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B0 та ін.;

пальчикова гімнастика, яка покращує координацію рухів пальців рук, що позитивно впливає на розвиток орфоепічно правильного мовлення;

дидактичні вправи:

орфоепічні, спрямовані на розвиток чіткої дикції, наприклад: «Повтори за мною», «Скажи так, як я», «Брати равлики», «Підкуй Ясочці чобіток»;

граматичні, спрямовані на формування граматичної правильності українського мовлення: «Ким працюють зайченятка?», «Чий хвіст загубився?», «Придумай нове слово», «Знайди місце кожної речі», «Виправ ляльку»;

імітаційно-слухові, що мали на меті розвиток фонематичного слуху дітей, а також сприяли становленню чіткої і розбірливої дикції, наприклад: «Музика моря», «Я грайливий вітерець», «Як шелестить очерет?», «Чи уважний ти?», «Твердий чи м'який?», «Вгадай звук», «Що звучить довкола нас?», «Спіймай звук у скоромовці», «Позмагайся із Інтонавчиком»; імітування звуків природи, певного птаха, комаха тощо (жук літає і вимовляє: ж-ж-ж-ж; комарик співає: з-з-з-з; вуж шипить: ш-ш-ш-ш);

коригувальні, спрямовані на виправлення вимовних відхилень від літературної мови в мовленні дітей або помилок, зумовлених явищем двомовності:



«Назви слово з помилкою», «Виправ Василька», «Чарівник-рятівник», «Скажи, в якому слові зроблено помилку»;

комунікативні, які забезпечували автоматизацію усталених слухо-артикуляційних уявлень із подальшим включенням відпрацьованого фонетичного матеріалу у власні висловлювання дітей («Допоможи сороці-білобоці», «Втіш зайчика», «Ковалю, ковальочку, підкуй мені чобіточки», «Позмагайся з равликом» тощо;

дидактичні ігри, які стимулюють мовленнєву активність дитини («Допоможи Василю», «Врятуй колобка», «Бюро незвичайних речей», «Кличе гра»), сприяють формуванню граматичних навичок («Подорож до лялькового театру», «На гостини до лелеченят», «Знайди лісових звірів»), діалогічного й монологічного дискурсу («Поспілкуйся з ведмедиком», «Запитай у Сови-розумниці», «Лист до феї Щедрості», «Репортаж із місця зустрічі казкових героїв» та ін.);

розігрування комунікативно-ігрових ситуацій на основі фольклорних текстів, наприклад, «Розмова із Зайченятком» (за змістом забавлянки «Зайчику, зайчику, де ти бував?»), «Сніданок гавенят» (за змістом скоромовки «Годувала гава»), «Дружні курчатка» (за змістом мирилки «Подвір'ям курочка ходила»), «Пригода киці» (за змістом колісанки «Пішла киця по водицю») та ін.;

проведення українських народних ігор, наприклад, «Качечка» (мета: вправляти дітей у правильній твердій вимові **звука [ч]**, розвивати інтонаційну виразність мовлення), «Йшов коток» (мета: вправляти у **чіткій вимові звука [о]**, **ініціювати діалог**), «Ведмедик і діти» (мета: розвивати мовне дихання, фонематичний слух, вчити дітей **правильно застосовувати формули мовленнєвого етикету**), «Лис» (мета: стимулювати дітей **висловлювати свою думку, наміри, бажання відповідно до норм сучасної української мови; збагачувати словник синонімами; вдосконалювати вміння утворювати нові слова**), «Редька» (мета: вдосконалювати тверду вимову звука [р], закріплювати комунікативні навички діалогічного мовлення; вправляти у вживанні наказового способу дієслова).

Важливу роль у мовленнєвому розвитку дітей відіграє робота з батьками, які повинні дбати про те, щоб своєчасно долати мовленнєві відхилення. Для цього корисними будуть такі поради:

- дотримуватися літературних норм українського мовлення, дитина повинна чути зразкове мовлення (правильно й чітко вимовляти звуки; не спотворювати слова, не сюсюкатись із дітьми; уникати в мовленні діалектизмів, жаргонів, просторічних, сленгових слів);

- для чіткої дикції виконувати вправи для розвитку артикуляційного апарату (надувати щоки, робити «хоботок», «лопатку», «дудочку», «чашечку» та ін.) та мовного дихання (наприклад, дути на кульбабу, надувати кульки, здувати клаптики паперу тощо);

- якомога більше залучати дитину до спілкування (запитувати, заохочувати дитину до відповіді; обговорювати спільні дії; описувати свої почуття, емоції; розповідати про свій день);



- читати казки, прослуховувати пісні, переглядати мультфільми (обговорювати після цього літературних героїв, їхні дії та вчинки; заохочувати повторювати деякі фрази, пісеньки тощо);

- грати в різні мовленнєві ігри (наприклад, ігри на відгадування слів, імітування звуків тварин, природи; промовляння скоромовок, відгадування загадок);

- вживати у власному мовленні фразеологізми, прислів'я, приказки, які прикрашають мовлення, роблять його емоційно-образним, стимулювати дітей до використання їх у процесі комунікації.

Висновки. Отже, педагогічне коригування мовлення дітей середнього дошкільного віку є одним із провідних напрямів роботи вихователів, оскільки рання діагностика та своєчасне втручання допомагають подолати мовленнєві вади. Педагогічне коригування мовлення дітей є комплексним підходом, що містить різноманітні методи, прийоми, засоби, форми роботи, принципи, спрямовані на вдосконалення мовленнєвих навичок та забезпечення гармонійного розвитку й успішної комунікації дитини та її інтеграції в суспільство. Переконливо звучать поради В. Сухомлинського щодо формування *високої мовної культури*: «повинна панувати атмосфера великої чутливості до слова: сказане чи написане неправильно має звучати таким же дисонансом, як фальшива нота для людини, яка володіє високим музичним слухом. ... Виховуйте в дітей чутливість до емоційного забарвлення слова. Добивайтеся, щоб слово звучало для учня, як музика! Образно кажучи, учень повинен бути музикантом слова, дорожити його правильністю, чистотою, красою» [4, С. 469]. Тому так важливо ще на етапі дошкільня забезпечувати повноцінний мовленнєвий розвиток дитини.

Література:

1. Базовий компонент дошкільної освіти. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf
2. Богуш А. Вибрані науково-педагогічні статті /Упор. Л. В. Калуська /За заг. ред. А. М. Богуш. Тернопіль: Підручники і посібники, 2019. 304 с.
3. Богуш А., Савінова Н. Педагогічне коригування мовлення дітей дошкільного віку в ігровій діяльності : монографія. Миколаїв, 2007. 251 с.
4. Сухомлинський В. О. Вибрані твори : у 5-ти т. Київ : Рад. школа, 1976. Т. 2. 670 с.

References:

1. Bazovyi component doshkilnoi osvity [Basic component of preschool education] [Elektronnyi resurs]. [in Ukrainian] URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf
2. Bohush A. (2019). Vybrani naukovo-pedahohichni statti [Selected scientific and pedagogical articles]. Upor. Kaluska L.V. Za zah. red. Bohush A. Ternopil: Pidruchnyky i posibnyky. 304 p. [in Ukrainian].
3. Bohush A., Savinova N. (2007). Pedahohichne koryguvannia movlennia ditei doshkilnogo viku: monohrafia. Mukolaiv. 251 p. [in Ukrainian].
4. Sukhomlynskyi, V. O. (1976). Vybrani tvory [Selected works]. (Vol. 1-5). Kyiv: Radianska shkola. 670 p. [in Ukrainian].



УДК 378.016:81'243]37.091.313

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1480-1489](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1480-1489)

Тронь Юлія Олександрівна старша викладачка кафедри англійської мови, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, тел.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0009-0001-0834-0080>

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ ВИКЛАДАННЯ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми впровадження проєктної діяльності в освітній процес закладів вищої освіти; проаналізовано останні публікації з порушеної проблеми та визначено різні позиції науковців щодо тлумачення таких категорій, як «проєктна діяльність», «навчальний проєкт», «особливості методу проєктів». Розкрито особливості проєктного методу з психолого-педагогічних позицій.

Представлено дискусію вчених щодо характеристики поняття «навчальний проєкт», який у науковій літературі тлумачиться дослідниками неоднозначно. Схарактеризовано основні функції методів проєктування.

Визначено та проаналізовані різні класифікації методу проєктів. Узагальнено різноманітні підходи до класифікацій; визначено, що методу проєктів властиві такі ознаки, як: постановка проблемно-пошукового завдання; виконання дослідницького завдання нетрадиційним нестандартним шляхом; вільний вибір студентами активної позиції у розв'язанні актуальних питань; спрямування діяльності студентів на досягнення конкретної мети.

Зазначено, що метод проєктів – це нетрадиційний спосіб навчання іноземної мови в закладах вищої освіти.

Констатовано, що проєктна діяльність у навчанні іноземної мови сприяє формуванню комунікативної компетентності студентів, що включає: вербальну компетентність; аудіювання, говоріння, письмо, читання; переклад у межах заданої теми; соціокультурну та лінгвістичну компетентності. Запропоновано етапи роботи над навчальним проєктом. До них віднесено організаційно-підготовчий; пошуково-дослідницький; звітно-оформлювальний та інформаційно-презентативний.

Авторкою запропоновано власне бачення методів проєктування як у вузькому, так і в широкому значеннях.

Окреслено роль викладача в процесі роботи студентів над створенням проєкту, який має: консультувати студентів; ставити запитання; активізувати застосування комп'ютерних технологій; регулювати їхню роботу у творчих групах.

Запропоновано низку методичних рекомендацій щодо застосування методів проєктування у ході викладання іноземної мови в закладах вищої освіти.



Ключові слова: проєктна діяльність, заклади вищої освіти, іноземна мова, немовні спеціальності, інноваційні методи навчання.

Tron Yuliia Oleksandrivna Senior Lecturer of the Department of English Language of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, tel.: (0342) 54-72-66, <https://orcid.org/0009-0001-0834-0080>

PROJECT ACTIVITY AS A MEANS OF TEACHING A FOREIGN LANGUAGE IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The article provides a theoretical analysis of the problem of introducing project activity into the educational process of higher educational institutions; analyzes the latest publications on the problem raised and identifies different positions of scientists on the interpretation of such categories as «project activity», «educational project», «features of the project method». The characteristics of the project method from a psychological and pedagogical perspective are revealed.

It is presented a discussion of scientists on the characteristics of the concept «educational project», which is interpreted ambiguously by researchers in the scientific literature. The main functions of the project methods are characterized.

Various classifications of the project method are defined and analyzed. Diverse approaches to the classifications are summarized; it is determined that the project method is characterized by such features as: setting a problem-search task; performing a research task in an unconventional, non-standard way; free choice by students of an active position in solving topical issues; directing students' activity to achieve a specific goal.

It is noted that the project method is a nontraditional way of teaching a foreign language in higher educational institutions.

It is stated that the project activity in teaching a foreign language contributes to the formation of students' communicative competence, which includes: verbal competence; listening, speaking, writing, reading; translation within a given topic; socio-cultural and linguistic competence. The stages of work on an educational project are proposed. Among them are distinguished: organizational and preparatory; searching and explorative; reporting and designed and informative and presentative.

The author offers her own vision of the project methods in both narrow and broad meanings.

The role of the lecturer in the process of students' work on creating a project is outlined, who should: advise students; ask questions; activate the use of computer technologies; regulate their work in creative groups.

A number of methodological recommendations on the application of the project methods in the course of teaching a foreign language in higher educational institutions are offered.



Keywords: project activity, higher educational institutions, foreign language, non-linguistic specialties, innovative teaching methods.

Постановка проблеми. Інноваційні зміни у галузі освіти висувають високі вимоги до ефективного викладання іноземної мови у вищій школі. Вони зумовлені важливістю нововведень для освітнього простору суспільства; актуальністю соціальних замовлень на підготовку конкурентоспроможного фахівця, який здатний успішно вирішувати професійні завдання та сприяти збагаченню національно-культурного та економічного потенціалу країни.

Іншомовна освіта вважається однією з пріоритетних галузей вітчизняної освітньої політики, адже сьогодні, у період інтенсивного поглиблення міжнародних контактів України, активізації процесів європейської та світової інтеграції знання іноземних мов набуває особливого значення та розглядається як важлива складова професійної компетентності.

Досягнення поставлених завдань, на думку науковців та практиків, можливе, якщо впроваджувати в освітній процес закладів вищої освіти інноваційне навчання, специфічними особливостями якого є «формування готовності особистості до динамічних змін у соціумі за рахунок розвитку здібностей до творчості, різноманітних форм мислення, а також здатності до співробітництва з іншими людьми» [1].

Незважаючи на важливість поставлених питань, у психолого-педагогічних дослідженнях акцитується увага на тому, що значна частина викладачів ще не демонструють готовності брати участь у новітніх процесах і зазначається, що існують значні перешкоди щодо їх впровадження, які визначаються як інноваційні бар'єри.

До них відносять недостатню компетентність як викладачів, так і здобувачів освіти щодо інновацій у навчанні, слабкий розвиток дослідницько-пошукових умінь у майбутніх фахівців, відсутність практичних рекомендацій з питань реалізації в освітньому процесі основних положень нововведень [10].

Одним із недостатньо досліджених аспектів інноваційної освіти вважається проєктна діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми проєктного навчання в освітньому процесі закладів освіти присвятили свої наукові доробки як вітчизняні, так і зарубіжні вчені.

Його окремі аспекти досліджували такі науковці, як В. Безлюдна, І. Бей, І. Волошанська, С. Деркач, І. Дичківська, Ю. Коваль, Н. Онищенко, Н. Сарновська, М. Чепіль та ін.

Означені дослідники розглядають проєктну роботу як особливу форму освітньої діяльності та стверджують, що вона спрямована не лише на організацію якісного навчання, але й здійснює значний вплив на індивідуальний розвиток студента. На їхню думку, впровадження системи методів проєктування в освітній процес закладів освіти сприятиме розвитку самостійності й



ініціативності здобувачів освіти, формуванню у них пошуково-творчих умінь і навичок.

Значна частина питань з організації проєктного навчання в закладах вищої освіти ще залишаються недостатньо дослідженими. До них належать проблеми впровадження методів проєктування в процес вивчення іноземних мов майбутніми фахівцями немовних спеціальностей.

Мета статті: проаналізувати особливості проєктної діяльності як засобу викладання іноземної мови в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. У наукових дослідженнях з порушеної проблеми проєктна діяльність розглядається науковцями в контексті таких дефініцій як «методи проєктування», «проєктна методика», «проєктні технології», «навчальні проєкти» тощо.

Основою реалізації означеної діяльності вважається «навчальний проєкт», який у науковій літературі тлумачиться вченими по-різному і визначається як:

- дидактичний засіб, спрямований на активізацію пізнавальної діяльності, розвиток креативності особистості;
- форма організації занять, що передбачає системний характер діяльності всіх її учасників з метою отримання конкретного результату;
- усвідомлена діяльність, що спрямована на розвиток дослідницько-пошукових умінь;
- індивідуально розроблений кінцевий продукт (проєкт);
- навчальне завдання, що активізує діяльність студентів та їхню пошукову діяльність;
- універсальний метод дослідження, який сприяє соціалізації особистості [2; 5; 6; 7].

Важливою в даному контексті є позиція О. Олексюка, який пропонує розглядати метод проєктів як сукупність певних дій, документів, попередніх текстів. На його переконання, – це задум для створення реального об'єкта, предмета та різного роду теоретичного продукту; це завжди творча діяльність [6, с. 46].

Деякі дослідники стверджують, що в основі визначення «методу проєктування» лежить бачення його як сукупності методичних прийомів переважно пошукового характеру, що спрямовані на досягнення певної навчальної мети [1].

У психолого-педагогічних дослідженнях представлено різні класифікації методу проєктів:

- за домінуючою у проєкті діяльністю – дослідницький, пошуковий, творчий, рольовий, практико-орієнтовний, ознайомлювально-орієнтовний;
- за предметно-змістовою ознакою – монопроєкт, міжпредметний проєкт;
- за характером координації – безпосередній, прихований;
- за роллю контактів – з-поміж учасників однієї групи, навчального закладу, міста, регіону, країни;



- за кількістю учасників проєкту;
- за тривалістю його проведення [3; 6; 8].

Узагальнюючи різні підходи до класифікацій, визначаємо, що методу проєктів властиві такі ознаки:

- постановка проблемно-пошукового завдання як обов'язкової умови та рушійної сили проєктної діяльності;
- виконання проєктів нетрадиційним нестандартним шляхом, що має гарантувати певну унікальність результату;
- вільний вибір студентами активної позиції щодо визначення, формулювання та розв'язання актуальних питань, проблемних ситуацій;
- спрямування діяльності студентів на досягнення конкретної мети;
- часова обмеженість навчального проєкту, що сприяє формуванню вмінь конкретного планування результатів;
- координація взаємопов'язаних дій учасників проєктної діяльності;
- документування результатів дослідження та обов'язків, аналіз виконаної роботи [2; 4; 6].

У процесі викладання іноземної мови ці ознаки набувають специфічного значення. Як стверджують С. Лобанова та А. Мартинюк, метод проєктів як нетрадиційний спосіб навчання не лише активізує здобувачів освіти на оволодіння ними іноземною мовою, а й розвиває інтерес до знань і спрямований на позитивні результати.

Його перевага полягає у здатності здобувачем освіти оволодіти іноземною комунікативною компетенцією, що включає:

- вербальну компетентність – створення можливості для прояву комунікативних навичок у всіх формах:
- аудіювання, говоріння, письмо, читання, переклад у межах заданої теми;
- соціокультурну компетентність – формування уявлень про соціальну та культурну специфіку цільової мови;
- лінгвістичну компетентність – засвоєння здобувачами освіти лексичних одиниць із заданої теми, як необхідної основи для оформлення мовленнєвих здібностей;
- навчально-пізнавальну компетентність – удосконалення освітньої діяльності в оволодінні іноземними мовами [5].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу позитивна характеристика методу проєктів, яку пропонує Ю. Коваль. На її переконання, перевагами означеного феномена є наступні:

- застосування комплексу знань і навичок із різних галузей науки;
- відповідність тем і поставлених завдань реальним інтересам і потребам студентів;
- чітка послідовність етапів роботи над дослідженням;
- творча спрямованість процесу;



- орієнтація на практичний результат;
- інтенсивна позааудиторна робота [3, с.90].

Зі свого боку, Т. Кравченко, В. Огієнко визначають наступні позитивні характеристики проєктного навчання у ході вивчення іноземної мови:

- метод проєктів дозволяє перетворити процес виконання навчального завдання в дослідницький, дискусійний, творчий процес, під час якого студенти вирішують цікаві та актуальні проблеми;
- робота над проєктом дає можливість активно залучати до навчальної діяльності студентів з різним рівнем іншомовних навичок;
- студенти можуть самостійно мислити, приймати рішення, обговорювати важливі проблеми та шукати шляхи їх розв'язання, використовуючи іноземну мову як інструмент спілкування;
- обговорення роботи між учасниками групи дає змогу формувати вміння висловлювати власну думку, правильно формулювати стверджувальні та питальні речення, використовувати пошукові системи, вирішувати конфліктні ситуації, а також сприяє вдосконаленню та розвитку монологічного й діалогічного мовлення;
- презентація проєкту та його обговорення дає можливість здобувачам освіти закріпити й поглибити знання, отримані під час занять;
- проєктна діяльність позитивно змінює психологічний клімат у групі, інтегрує роботу студентів і викладача, сприяє формуванню команди та створює умови для співпраці з метою оволодіння новими знаннями, навичками, опанування нового матеріалу;
- використання проєктної технології сприяє формуванню критичного мислення [4].

Наступний етап нашого дослідження – визначення етапів роботи над навчальним проєктом.

Результати аналізу означеної проблеми в науковій літературі засвідчили наявність різних підходів до визначення етапів проєктної діяльності.

До прикладу, Ю. Коваль пропонує такі: перший етап – *організаційно-підготовчий*. На цьому етапі визначається тема проєкту та формуються цілі дослідження. Учасниками обираються методи і прийоми дослідження, що дозволяє вирішити конкретні завдання. На цьому етапі здійснюється розподіл обов'язків між учасниками проєктної діяльності. Викладач сприяє підвищенню мотивації студентів, допомагає їм у реалізації організаційно-підготовчої діяльності.

Наступний етап проєктної діяльності – *пошуково-дослідницький*. Здобувачі освіти здійснюють збір інформації, аналізують та систематизують зібрані дані дослідження. Педагог стимулює пізнавальну активність студентів, здійснює оцінювання проміжних результатів. Підсумком цього етапу виступають висновки, зроблені в ході дослідження.



Третім етапом є *звітно-оформлювальний*. Учасники проєкту представляють проєкт та результати дослідження згідно зі встановленими вимогами. Це може бути презентація, стіннівка, брошура, буклет тощо.

Завершальним етапом проєкту є *інформаційно-презентативний*. На цьому етапі відбувається захист проєктів та їх оцінювання викладачем або експертною групою. Функція викладача на цьому етапі – консультування з питань процедури захисту проєкту [3, с.90-91].

Про важливість дотримання етапів проєктної діяльності вказує і Н. Сарновська, яка зазначає, що для її реалізації у процесі вивчення студентами іноземної мови в немовному ЗВО викладач має дотримуватися чіткого визначення її етапів, враховуючи інтереси та особисті очікування здобувачів освіти. Окрім цього, важливою умовою є детальне планування ходу проєкту та визначення критеріїв оцінювання роботи усіх його учасників [7].

Ефективність впровадження проєктного навчання в процес вивчення іноземної залежить від психологічного клімату в колективі. Як зазначає І. Волошанська, «однією з найважливіших умов успішного проведення уроку іноземної мови є атмосфера спілкування між учнями чи студентами, те, як вони себе почувають, спілкуючись з наставником, яка послідовність та посиленість виконання завдань з метою відчутти здатність виконувати завдання самостійно» [2, с.21].

Як бачимо, проблема впровадження методу проєктів була предметом вивчення багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, причому їхні аргументовані позиції різняться між собою, що свідчить про актуальність та наукову ємкість означеного феномена.

У нашому дослідженні вживаємо його наступним чином: у вузькому значенні – як важливий структурний компонент освітнього процесу; у широкому – як спрямування на дослідницьку діяльність у навчанні іноземних мов.

Важлива роль в процесі роботи студентів над створенням проєкту має належати викладачеві, який має:

- консультувати студентів щодо вибору значущої у творчому та дослідницькому планах проблеми;
- ставити запитання, які б спонукали до більш глибокого дослідження;
- вимагати практичного представлення студентами результатів своєї роботи у вигляді публікацій, постерів, альманахів тощо;
- активізувати застосовування комп'ютерних технологій;
- регулювати роботу студентів у творчих групах, надаючи при цьому свободу власного вибору [9].

Теми проєктів мають враховувати рівень володіння студентами іноземною мовою та охоплювати доцільний за змістом навчальний матеріал. Важливими при цьому є спрямованість проєкту на поглиблення знань, посилення мотивації студентів до спілкування іноземною мовою, надання їм можливості самостійно висловитися як у діалогічній, так і у монологічній формі.



Як зазначає І. Бей, важливим під час проєктної роботи є створення проблемних ситуацій. Найбільш раціональними напрямками здійснення цієї діяльності можуть бути наступні:

- допомога студентам у виявленні проблеми та знаходження способів її розв’язання;
- формування в студентів умінь приймати різні точки зору на одну і ту ж проблему;
- розвиток у здобувачів освіти навичок розглядати явища з різних позицій;
- спонукання майбутніх фахівців до здійснення порівнянь, узагальнень, висновків та рекомендацій [1].

На всіх етапах проєктної роботи викладач має ініціювати самостійну пошукову, творчу діяльність студентів, спрямовану на визначення проблем і пошук шляхів її вирішення.

Вважаємо, що залучення студентів до проєктного навчання в освітньому процесі ЗВО забезпечить якісне формування їхньої іншомовної компетентності, оскільки за умови раціональної організації роботи, можливо забезпечити виконання наступних рекомендацій:

1. Не обмежувати заняття репродуктивним відтворенням певної суми знань, умінь та навичок, а спонукати до творчої самостійної роботи на основі використання різноманітних джерел інформації, в тому числі й Інтернет-ресурсу.

Це сприятиме формуванню внутрішньої мотивації до більш якісного оволодіння знаннями.

2. У процесі навчання активно застосовувати різні види взаємодії учасників освітнього процесу на рівнях: «студент-студент», «студент-студенти», «студент-викладач».

3. На перший план висувати такі форми діяльності педагога, як розроблення індивідуальних стратегій студента, індивідуальне консультування, створення проблемних ситуацій.

Однак слід зазначити, що у результаті аналізу порушеної проблеми у теорії та практиці викладання іноземної мови було виокремлено і певні недоліки проєктної роботи. До них науковці відносять:

- труднощі мовного спілкування під час роботи над проєктом;
- проблеми в організації колективної комунікації;
- складність організації роботи в групах;
- недостатнє забезпечення студентів і викладачів методичними рекомендаціями щодо організації проєктного навчання [4;5].

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити методичні основи реалізації методу проєктів у ході викладання іноземної мови та запропонувати певні рекомендації щодо його впровадження.



Вважаємо, що ефективність засобів підготовки студентів до проєктної діяльності залежить від:

- визначення значущої проблеми, що вимагає застосування інтегрованого знання, при цьому тема проєкту обов'язково має бути актуальною та соціально значимою;
- прогнозування практичного та теоретичного значення результатів;
- використання дослідницьких методів навчання, що передбачають: визначення проблеми, актуальності, мети, гіпотези; постановку завдань, шляхів розв'язання; систематизацію та аналіз інформації; підведення підсумків, оформлення результатів; презентацію, самоаналіз результатів роботи.

Перспективним напрямом наукових розвідок з порушеної проблеми вважаємо дослідження ефективності викладання іноземної мови у вищій школі іншими засобами інноваційного навчання.

Література:

1. Бей І.Ю. Інтеграція психолого-педагогічного та іншомовного компонентів процесу підготовки майбутніх учителів іноземних мов до проєктної діяльності. *Науковий часопис національного педагогічного університету ім. М.П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 64: збірник наукових праць. Київ, 2018. С. 16-20.
2. Волошанська І.В. Зміст та специфіка застосування методу проєктів при вивченні іноземної мови. *Молодий вчений*. 2018. № 3.1 (55.1). С. 19–22. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3.1/5.pdf>
3. Коваль Ю.О. Проєктна методика навчання іноземної мови студентів ВНЗ. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. Т. 2, № 63. С. 89–92. DOI: 10.32840/1992-5786.2019.63-2.18
4. Кравченко Т., Огієнко В. Розуміння реалій майбутньої професії як мотиваційний фактор при вивченні іноземної мови (на прикладі студентів немовних спеціальностей). *Молодий вчений*. 2019. № 5(69). С. 373-377. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5/79.pdf>
5. Лобанова С., Мартинюк А. Проєктна діяльність здобувачів освіти технічних ЗВО при вивченні іноземної мови. *Інноватика у вихованні*. Випуск 15. 2022. С.187-193. DOI: 10.35619/iiv.v1i15.447
6. Олексюк О.Є. Теоретичні основи методу проєктів як педагогічної технології. *Наукові праці: науково-методичний журнал*. Педагогічні науки. Миколаїв: МДГУ імені П. Могили, 2004. Т. 36. Вип. 23. С. 45-49.
7. Сарновська Н.І. Проєктна діяльність як мотивуючий фактор у формуванні іншомовної комунікативної компетентності майбутніх фахівців. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*. 2019. №2. С. 37–39. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/110>
8. Хайруліна Н., Кир'язова О., Оверчук О. Проєктна діяльність як шлях підвищення мотивації до вивчення іноземної мови здобувачів освіти немовних ЗВО України в сучасних реаліях. *Академічні візії*. Випуск 19/2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7937006>
9. Яшук О. Іншомовна підготовка майбутніх фахівців: з'ясувальний-сутнісний контекст. *Людинознавчі студії*. Серія «Педагогіка». 2022. № 14(46). С. 63–71. DOI: [file:///C:/Users/User/Downloads/9%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/9%20(1).pdf)
10. Maksymenko N., Kilichenko O., Khimchuk L., Bei, I., & Vovchok Y. Anti-innovation barriers in the professional activity of university lecturers in Ukraine and ways to overcome them: diagnostic aspect. *Amazonia Investiga*, 2021. 10(43), 219-233. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.22>

**References:**

1. Bei I.Iu. Intehratsiia psykholoho-pedahohichnoho ta inshomovnoho komponentiv protsesu pidhotovky maibutnikh uchyteliv inozemnykh mov do proektnoi diialnosti [Integration of psychological and pedagogical and foreign language components of the process of training future foreign language teachers for project activity]. *Naukovyi chasopys natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. M.P. Drahomanova*. Serii 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy. Vypusk 64: zbirnyk naukovykh prats. Kyiv, 2018. S. 16-20[in Ukrainian].
2. Voloshanska I.V. Zmist ta spetsyfika zastosuvannia metodu proektiv pry vyvchenni inozemnoi movy [Content and specifics of the application of the project method in learning a foreign language]. *Molodyi vchenyi*. 2018. № 3.1 (55.1). S. 19-22. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3.1/5.pdf>[in Ukrainian].
3. Koval Yu.O. Proektna metodyka navchannia inozemnoi movy studentiv VNZ[Project-based methodology of teaching students of higher educational institutions a foreign language]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. 2019. T. 2, № 63. S. 89-92. DOI: 10.32840/1992-5786.2019.63-2.18[in Ukrainian].
4. Kravchenko T., Ohienko V. Rozuminnia realii maibutnoi profesii yak motyvatsiinyi faktor pry vyvchenni inozemnoi movy (na prykladi studentiv nemovnykh spetsialnostei) [Understanding the realities of the future profession as a motivational factor in learning a foreign language (using the example of students of non-linguistic specialties)]. *Molodyi vchenyi*. 2019. № 5(69). S. 373-377. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5/79.pdf> [in Ukrainian].
5. Lobanova S., Martyniuk A. Proiektna diialnist zdobuvachiv osvity tekhnichnykh ZVO pry vyvchenni inozemnoi movy[Project activity of students of technical higher educational institutions in the process of learning a foreign language]. *Innovatyka u vykhovanni*. Vypusk 15. 2022. S.187-193. DOI: 10.35619/iiu.v1i15.447[in Ukrainian].
6. Oleksiuk O.Ie. Teoretychni osnovy metodu proektiv yak pedahohichnoi tekhnolohii [Theoretical foundations of the project method as a pedagogical technology]. *Naukovi pratsi: nauково-metodychnyi zhurnal*. Pedahohichni nauky. Mykolaiv: MDHU imeni P. Mohyly, 2004. T. 36. Vyp. 23. S. 45-49[in Ukrainian].
7. Sarnovska N.I. Proektna diialnist yak motyvuiuchy faktor u formuvanni inshomovnoi komunikativnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv [Project activity as a motivational factor in forming future specialists' foreign language communicative competence]. *ΛΟΛΟΣ. Μυστηριο naukovoii dumky*. 2019. №2. S. 37-39. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/110>[in Ukrainian].
8. Khairulina N., Kyriazova O., Overchuk O. Proiektna diialnist yak shliakh pidvyshchennia motyvatsii do vyvchennia inozemnoi movy zdobuvachiv osvity nemovnykh ZVO Ukrainy v suchasnykh realiiakh [Project activity as the way to increase the motivation to learn a foreign language of students of non-language higher educational institutions of Ukraine in modern realities]. *Akademichni vizii*. Vypusk 19/2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7937006> [in Ukrainian].
9. Yashchuk O. Inshomovna pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv: ziasuvalno-sutnisnyi kontekst [Foreign language training of future specialists: an exploratory and substantive context]. *Liudynoznavchi studii*. Serii «Pedahohika». 2022. № 14(46). S. 63-71. DOI: [file:///C:/Users/User/Downloads/9%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/9%20(1).pdf)[in Ukrainian].
10. Maksymenko N., Kilichenko O., Khimchuk L., Bei, I., & Vovchok Y. Antynnovatsiini bariery u profesiinii diialnosti vykladachiv VNZ Ukrainy ta shliakhy yikh podolannia: diahnostychnyi aspekt[Anti-innovation barriers in the professional activity of university lecturers in Ukraine and ways to overcome them: diagnostic aspect]. *Amazonia Investiga*, 2021. 10(43), 219-233. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.43.07.22>[in English].



УДК 376-056.36

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1490-1500](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1490-1500)

Форостян Ольга Іванівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри спеціальної та інклюзивної освіти, Державний заклад «Південно-український національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» м. Одеса, тел.: (093) 208-14-78, <http://orcid.org/0000-0001-6084-2160>

Начинова Олена Василівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри спеціальної та інклюзивної освіти, Державний заклад «Південно-український національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» м. Одеса, тел.: (093) 208-14-78, <http://orcid.org/0000-0002-9563-2304>.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИТКОВІЙ РОБОТІ НАД ЗВ'ЯЗНИМ МОВЛЕННЯМ У ДІТЕЙ З ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ ПОРУШЕННЯМИ

Анотація. У статті представлено зміст та результати впровадження корекційно-розвиткової роботи по розвитку зв'язного мовлення на основі методики ТАН - Содерберг з дітьми, які мають інтелектуальні порушення початкової школи. Проблема розвитку зв'язного мовлення дітей з інтелектуальними порушеннями є на сьогодні досить актуальною. У молодшому шкільному віці особливо важливо застосовувати спеціальні засоби, методи та прийоми корекційно-розвиткової роботи, які б ураховували не лише структуру первинного порушення і зумовлені ним порушення мовлення, а й сучасні умови реалізації освітньо-виховних та корекційно-розвиткових програм. Традиційні методи корекції зв'язного мовлення у дітей з інтелектуальними порушеннями часто виявляються недостатньо ефективними через специфічні особливості їхнього когнітивного розвитку, труднощі з абстрагуванням, утриманням уваги, формуванням складних логіко-граматичних конструкцій та обмежений словниковий запас. Інноваційні технології пропонують нові, більш візуальні, інтерактивні та мотивуючі способи впливу, здатні активізувати пізнавальну діяльність та підвищити зацікавленість дітей у навчальному процесі. Проведене дослідження щодо розвитку зв'язного мовлення молодших школярів з інтелектуальними порушеннями в умовах спеціальних закладів з використанням методики ТАН – Содерберг довело результативність такого підходу і високий багатосторонній корекційно-розвитковий вплив на учнів даної групи. Підкреслюється на важливості спрямованого корекційного впливу на мовленнєвий розвиток дітей цього віку, наголошується, що організація і зміст корекційно-розвиткового компоненту



мають залучати до роботи всі збережені можливості дітей в тому числі і зорові, враховувати сьогоденні виклики воєнного часу.

Ключові слова: корекційно-розвиткова робота, зв'язне мовлення, початкова школа, інтелектуальні порушення, виклики воєнного часу.

Forostian Olha Ivanivna Doctor of Pedagogical Sciences, Full Professor Associate Professor special department and inclusive education, Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, tel.: (093) 208-14-78, <http://orcid.org/0000-0001-6084-2160>

Nachynova Olena Vasilivna Ph.D in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor special department and inclusive education, Southern Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushinsky, tel.: (093) 280-72-61, <http://orcid.org/0000-0002-9563-2304>

USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN CORRECTIVE AND DEVELOPMENTAL WORK ON COHERENT SPEECH IN CHILDREN WITH INTELLECTUAL DISABILITIES

Abstract. The article presents the content and results of the implementation of correctional and developmental work on the development of coherent speech based on the TAN - Soderberg methodology with children with intellectual disabilities in primary school. The problem of the development of coherent speech in children with intellectual disabilities is quite relevant today. In primary school age, it is especially important to use special means, methods and techniques of correctional and developmental work that would take into account not only the structure of the primary disorder and the speech disorders caused by it, but also modern conditions for the implementation of educational and educational and correctional and developmental programs. Traditional methods of correcting coherent speech in children with intellectual disabilities often turn out to be insufficiently effective due to the specific features of their cognitive development, difficulties with abstraction, maintaining attention, forming complex logical-grammatical constructions and limited vocabulary. Innovative technologies offer new, more visual, interactive and motivating ways of influencing, capable of activating cognitive activity and increasing children's interest in the educational process. A study on the development of coherent speech of younger schoolchildren with intellectual disabilities in special institutions using the TAN-Soderberg method proved the effectiveness of this approach and a high multifaceted corrective and developmental impact on students of this group. The importance of targeted corrective influence on the speech development of children of this age is emphasized, it is emphasized that the organization and content of the corrective and developmental component should involve all the preserved capabilities of children, including visual ones, and take into account the current challenges of wartime.



Keywords: corrective and developmental work, coherent speech, primary school, intellectual disabilities, challenges of wartime.

Постановка проблеми. Мовлення є однією з найважливіших психічних функцій, яка притаманна лише людині та виступає умовою її існування в суспільстві. Воно слугує засобом міжособистісного спілкування у конкретному часовому та просторовому вимірі і не може існувати поза мовою. Саме завдяки мовленню і його найменшій одиниці – слову, розвиваються такі психічні процеси, як увага, сприймання, пам'ять, мислення. Однак, у дітей з розумовою відсталістю вони незбалансовані та нерівномірні за рахунок складності протікання симптоматики і патогенезу інтелектуальних порушень. Для даної категорії дітей характерний загальний недорозвиток мовлення вторинного характеру. Це означає, що у них спостерігається відставання у розвитку всіх мовленнєвих характеристик: граматичної, лексичної та фонематичної, а причиною цього є недостатність мислення. Олігофренія викликає у дитини порушення формування інтелектуального компонента усіх ланок мовленнєвої діяльності [6 с. 125]. У дітей з інтелектуальними порушеннями досить помітно страждає зв'язне мовлення - змістовне, розгорнуте висловлювання (ряд логічно побудованих речень). Вище зазначені особливості зумовлені тяжкими мовленнєвими порушеннями різних ступенів важкості, що мають місце в етіології та патогенезі розумової відсталості. Особливо ці труднощі відчуються у молодшому шкільному віці, оскільки саме цей період є досить критичним для дитини, адже відбувається перехід від ігрових видів діяльності до навчальної, яка потребує інтелектуальної готовності до максимального задіяння вищих психічних функцій, а мовлення набуває більш складних форм. Школярі з інтелектуальними порушеннями потребують корекційного супроводу, таким чином, виникає необхідність проведення корекційно-розвиткової роботи фахівцями спеціальної школи, яка спрямована на подолання вищезазначених прогалин розвитку. Міністерством освіти і науки України запропоновано збірник програм корекційно-розвиткової роботи для молодших школярів з інтелектуальними порушеннями, розроблений провідними науковцями Інституту спеціальної педагогіки НАПН України на основі позитивного досвіду спеціальних шкіл, у вигляді методичних рекомендацій [5], але соціально-політичні зміни які відбуваються в нашій країні, підвищення негативних чинників впливу на дітей, умови воєнного стану потребують удосконалення та осучаснення запропонованих підходів до корекційно-розвиткової роботи з розумово відсталими учнями початкової школи.

Актуальність теми підтверджується зростаючим інтересом науковців та практиків до вивчення можливостей використання інноваційних технологій у корекційній педагогіці. Проведення подальших досліджень у цій галузі дозволить розробити науково обґрунтовані методики, визначити найбільш



ефективні технології та підходи для роботи з дітьми з інтелектуальними порушеннями, а також оцінити довгостроковий вплив їхнього використання на розвиток зв'язного мовлення та загальну соціальну адаптацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх наукових працях вивчали та описували особливості мовленнєвого розвитку розумово відсталих дітей багато науковців, серед яких були: І. Дмитрієва, Є. Соботович, Р. Лалаєва, Г. Каше, В. Тищенко, С. Рубінштейн ін. Питання корекції зв'язного мовлення було неодноразово висвітлено в роботах О. Боряк, Н.Бондар та ін. Корекційно-розвиткові програми розвитку зв'язного мовлення для розумово відсталих молодших школярів пропонували Г. Блеч, В. Заремба, Н. Ліщук, Н. Морозова, Н. Макаруч та ін. Але не дивлячись на велику кількість наукових розробок на сьогоднішній день в Україні питання особливостей розвитку та корекції зв'язного мовлення дітей з інтелектуальними порушеннями залишається однією з найбільш складних логопедичних проблем. Педагогічна наука та практичні працівники продовжують шукати ефективні сучасні шляхи для її вирішення.

Мета статті. Схарактеризувати модель корекційно-розвиткової роботи над розвитком зв'язного мовлення молодших школярів з інтелектуальними порушеннями на основі методики ТАН - Содерберг в сучасних умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Традиційні методи корекції зв'язного мовлення у дітей з інтелектуальними порушеннями часто виявляються недостатньо ефективними через специфічні особливості їхнього когнітивного розвитку, труднощі з абстрагуванням, утриманням уваги, формуванням складних логіко-граматичних конструкцій та обмежений словниковий запас. Інноваційні технології пропонують нові, більш візуальні, інтерактивні та мотивуючі способи впливу, здатні активізувати пізнавальну діяльність та підвищити зацікавленість дітей у навчальному процесі [1, 2].

Візуалізація та мультимедійність: Інноваційні технології (інтерактивні дошки, комп'ютерні програми, мобільні додатки) надають широкі можливості для візуалізації навчального матеріалу, використання мультимедійних засобів (зображення, відео, аудіо), що є особливо важливим для дітей з інтелектуальними порушеннями, які краще сприймають конкретну та наочну інформацію.

Інтерактивність та залученість: Інтерактивні вправи, ігри, віртуальні симуляції сприяють активній участі дитини в корекційно-розвитковому процесі, підтримують її увагу та мотивацію, що є критично важливим для подолання труднощів у формуванні зв'язного мовлення.

Персоналізація та адаптивність: Сучасні технології дозволяють адаптувати навчальний контент та темп навчання до індивідуальних потреб кожної дитини, враховуючи її рівень розвитку, сильні та слабкі сторони. Це забезпечує більш ефективний та цілеспрямований вплив на формування зв'язного мовлення.



Ігрова форма навчання: Гейміфікація навчального процесу за допомогою технологій робить навчання більш захопливим та емоційно-позитивним, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та формуванню стійкого інтересу до розвитку мовлення.

Можливості для багаторазового повторення та зворотного зв'язку: Технології забезпечують можливість багаторазового повторення навчального матеріалу в різних форматах, а також надання миттєвого зворотного зв'язку, що є важливим для корекції мовленнєвих помилок та закріплення правильних навичок.

Інклюзивна освіта передбачає створення освітнього середовища, яке б максимально відповідало потребам усіх учнів, включаючи дітей з інтелектуальними порушеннями. Використання інноваційних технологій є одним із ключових інструментів для реалізації принципів інклюзії, забезпечуючи доступність, адаптивність та персоналізацію освітнього процесу.

Розвиток зв'язного мовлення є фундаментальною передумовою успішної соціалізації, навчання та подальшої життєвої самореалізації дітей з інтелектуальними порушеннями. Вміння чітко та послідовно висловлювати свої думки, розуміти звернену мову, брати участь у діалозі є критично важливим для їхньої інтеграції в суспільство. Інноваційні технології можуть стати потужним засобом для формування та вдосконалення цих навичок [3].

Навчання дітей з інтелектуальними порушеннями (легкого, іноді помірного ступеня), як правило, відбувається у спеціальних навчальних закладах. Недивлячись на освітню реформу України, яка передбачає розширення моделей навчально-виховної роботи з дітьми з порушеним розвитком і впровадження системи інклюзивної освіти, сьогодні перевага все ж таки належить спеціальній освіті, оскільки навчально-виховний процес в таких закладах обов'язково носить корекційно – розвитковий характер, тим самим є більш адаптований до навчання дітей вищезазначеної категорії. Згідно Державному стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами корекційно-розвиткова робота визначається, як система заходів з надання своєчасної, ситуативної чи (або) довготривалої психолого-педагогічної допомоги (підтримки) дітям з особливими освітніми потребами у системі навчально-виховного процесу [4].

Корекційно-розвиткова робота, за стандартом, забезпечує:

- мовленнєвий розвиток, який спрямований на формування правильної вимови, завдяки корекції дихання та голосу та попередження можливих вторинних розладів;
- корекцію сенсорного сприймання;
- корекцію та компенсацію вад фізичного розвитку, загальної та дрібної моторики учнів пізнавальних процесів;
- розвиток комунікативної діяльності з метою корекції первинних і вторинних відхилень у розвитку учнів, психологічну адаптацію та соціальну реабілітацію;



- корекцію рухових порушень та недоліків фізичного розвитку, формування вмінь диференціювати рухи за ступенем м'язових навантажень, темпу рухів, підпорядкування рухів музиці та ін.

Відповідно до завдань, корекційно-розвиткове спрямування передбачає реалізацію програм за такими напрямками як: розвиток мовлення, лікувальна фізична культура, ритміка, психо-соціальний розвиток, що відповідають Державному стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами [5].

Розвиток зв'язного мовлення - один із основних і першочергових напрямів корекційно – розвиткової роботи з учнями з інтелектуальними порушеннями, який включає в себе усне (діалогічне, монологічне) та писемне види мовлення. Обумовлено це тим, що у дітей з вадами інтелектуального розвитку виявляються порушенні усіх ланок мовленнєвої діяльності, а саме:

- складності засвоєння мови і передусім значення мовних знаків різного ступеня (лексичної і граматичної семантики) через зниження у дітей основних розумових процесів - аналізу, синтезу, абстрагування, порівняння, узагальнення, систематизації і як наслідок - неправильний вибір мовних одиниць (слів, морфем) у процесі породження мовленнєвого висловлювання;

- порушенні мовленнєвих дій - побудови мовленнєвого висловлювання і розуміння, а саме труднощі утримання складного багатоопераційного складу мовленнєвих дій унаслідок особливостей пам'яті, уваги, яке виявляється у невикористанні або неправильному використанні навіть другорядних мовних елементів як у процесі розуміння мовлення, так і при побудові власного висловлювання;

- бідністю словника, що призводить до неправомірно частого вживання однієї й тієї самої групи слів, що робить мовлення одноманітним, шаблонним і неточним, створює труднощі спілкування розумово відсталої дитини з оточуючими її людьми. З одного боку, ускладнюється розуміння зверненого мовлення, з іншого - побудова власних висловлювань;

- неправильному вживанню частин мови та їх відмінків;

- порушення розуміння багатозначних слів, та фразеологізмів та ін. [6 с. 130]. Це складний та довготривалий процес, який має свою структуру та особливості і без якого подальша соціальна інтеграція розумово відсталої дитини неможлива. В ході проектування корекційно-розвиткового впливу на розумово відсталих учнів нашу увагу привернула корекційно-розвиткова програма з розвитку зв'язного мовлення за методикою ТАН - Содерберг, яка в модифікації була впроваджена в корекційно-розвитковий процес в початкових класах спеціальної школи № 75 I-II ступенів Одеської міської ради, Одеської області з метою покращання пізнавальних процесів та комунікативних навичок учнів. Головним призначенням цієї методики є надання додаткових перспектив в оволодінні зв'язним мовленням. Як наголошують науковці, вона забезпечує розвиток просодичної сторони мовлення (вимови, чіткості й



виразності), накопичення словникового запасу, вчить правильно і точно вживати слова, допомагає в оволодінні словосполученням і зв'язним висловлюванням, а також орфографічно грамотним письмом (В. Заремба, Н. Ліщук, Н. Морозова, Г. Блеч). Оскільки контингент розумово відсталих школярів досить неоднорідний, серед яких є діти з Синдромом Дауна, дана методика дозволяє враховувати особливості розвитку, базуючись на принципах корекції, які зорієнтовані на пошук та активізацію компенсаторних зон.

Унікальність методики ТАН – Содерберг полягає у цікавому поданні інформації - використанні серій театралізованих вправ, складанні ТАН-історій та обов'язковою роботою з фотоальбомами, тобто те, що може зацікавити та привернути нестійку увагу учнів. ТАН – історії – розповідь про цікаві випадки чи ситуації, які викликають позитивні емоції з опорою на життєвий досвід дитини та її внутрішній світ (наприклад: День народження, улюблена іграшка та ін.). У нашому випадку застосування цієї методики орієнтувало дітей на яркі позитивні спогади, що було дуже доречно для зняття стресу, особливо у разі повітряних тривог і необхідності знаходження у бомбо-сховищі. Ефективним для подолання зайвого хвилювання і переключення на позитивні дії стало використання фотоальбомів, які були підготовлені заздалегідь по різних темах «Наші свята», «Мій улюбленець», «Відпочинок на морі», «Коханий город». Фотоальбоми зі світлинами де діти разом святкують день народження, інші свята, де вони в костюмах викликали бурхливе обговорювання події, сприяли закріпленню мовленнєвих навичок. Це відволікало учнів, вони більш заохочено приєднувались до розповідей, між дітьми налагоджувалося спілкування, зникало хвилювання. В ході корекційно-розвиткової роботи використовували фотоальбоми з домашніми улюбленцями учнів. Кожен з них, з опорою на світлини, розповідав про свою тваринку, описував її та її поведінку, як він доглядає за нею. Корекційно-розвивальна робота будувалась по різному в залежності від актуального стану дитини: розповідь започатковував учитель, а учень продовжував з допомогою учителя; учень повністю самостійно будував свою промову; учні починали і по черзі продовжували розповідь доповнюючи один одного; учню пропонували повторити окремих фрагмент розповіді чи підібрати доречні висловлювання до конкретної світлини; учні хором промовляли не складні речення чи вірші відповідно до сюжету.

Учням пропонували стимульний зоровий матеріал із комплексом карток і проводили методику «Віднові події». Наприклад, по послідовним сюжетним карткам діти із задоволенням розповідали про свій відпочинок на морі коли їм пропанували світлини з морським пейзажем, купанням, спорудами із піску тощо. Діти таким чином відновлювали різні події: святкування дня народження, як я прибираю, збираюсь до школи, тощо. Як правило цю методику проводили тематично: наприклад, всі діти почергово в розповіді відновлювали події першого навчального дня року (1 вересня), чи, складали розповідь по



карткам «я допомагаю мамі». Такий підхід дозволяє всім учням повторити певні лексичні одиниці, логіку побудови промови, узгодити і закріпити правильне вживання прикметників з іменниками, закріпити мовленнєву поведінку. Таким чином залучалась емоційна пам'ять, яка також сприяє розвитку мовлення.

Впроваджувались методики «Розстав меблі» і «Розклади по містам» із використанням іграшкових меблів, посуду, одягу, побутових та навчальних приладів. Стимульний матеріал: картки із зображеннями кімнат, аплікації предметів інтер'єру, речей. Спочатку учні називають і класифікують предмети, обирають кімнату (кухня, вітальня, спальня), яку вони будуть облаштовувати. Або, дивлячись на фото своєї кімнати, намагаються розповісти якими меблями, та іншими побутовими речами користуються і пропонують правильне їх знаходження: підручник (на столі), рушник (в ванній кімнаті), іграшки (на окремій полиці) тощо. Діти постійно мають зорову підтримку і можуть використовувати потрібні зорові стимули при побудові промови (світлини, картки, іграшкові речі), чи учитель допомагає в будівництві промови спрямовуючи увагу учня на певний предмет.

Практикувалось, що ТАН – історії підкріплювалися відповідними рухами та діями. Це було необхідною мірою при тривалих повітряних тривогах і обмежених можливостях природної рухової діяльності. Цей прийом також застосовували під час вивчення віршів, супроводжуючи ключові слова у рядках певними рухами (повороти голови, рухи руками, кистьова гімнастика, мудри, вставання, обороти кругом та ін.), при необхідності засвоєння певних словосполучень, при формуванні необхідної моделі мовленнєвої поведінки. Рухові дії дозволяли запам'ятовувати послідовність сюжетів казок чи оповідань, а в подальшому допомагали дітям їх відтворювати. Використовуючи улюблені невеликі вірші навіть на перерві була можливість провести одночасно і закріплення стандартів мовлення і виконати певні рухові дії, підвищуючи рухову активність дитини, що є дуже важливим при зайвій тривожності.

Впровадженню презентованої методики було діагностування учнів початкових класів по рівню пізнавального та мовленнєвого розвитку, врахування психоемоційного стану дітей. Корекційно-розвитковий вплив здійснювався систематично 2 рази на тиждень, переважно у другий половині дня, що відповідає режимним моментам спеціального навчального закладу, та епізодично при повітряних тривогах. По завершенні навчального року було проведено прикінцеве діагностування яке засвідчило, що показники пізнавальних процесів та комунікативних навичок у учнів експериментального класу покращились. Зокрема, слід відмітити позитивну динаміку в експериментальній групі: у дітей покращилося розуміння інструкцій; процеси сприйняття, уваги, запам'ятовування та відтворення інформації; лексико-граматична сторона мовлення; накопичення словникового запасу; рівень



сформованості комунікативних навичок, завдяки спільній діяльності у відносинах «учень-учень», «вчитель-учень/ні»; зниження проявів тривожності, стабілізація настрою.

В експериментальній групі, у порівнянні із констатуючим експериментом, покращився середній показник пізнавального та мовленнєвого розвитку (на 17%) і високий – на 33%. В контрольній групі за цей рік позитивні зрушення відбулись лише на середньому рівні (було 50%, стало 83%), а високий рівень залишився незмінним – 16,67%.

Висновки. Використання інноваційних технологій у корекційно-розвитковій роботі над зв'язним мовленням у дітей з інтелектуальними порушеннями є високоактуальною темою, що відображає сучасні тенденції розвитку освіти, відповідає потребам дітей з ООП та має значний потенціал для підвищення ефективності корекційно-розвиткового процесу. Інноваційні технології дозволяють створювати персоналізовані навчальні програми, які враховують індивідуальні потреби та можливості кожної дитини. Це особливо важливо для дітей з інтелектуальними порушеннями, які мають різний рівень розвитку та потребують індивідуального підходу. Подальше дослідження та впровадження інноваційних технологій у практику є важливим кроком на шляху до забезпечення якісної та інклюзивної освіти для дітей з інтелектуальними порушеннями.

Проаналізувавши низку наукових робіт з'ясували, що проблема розвитку зв'язного мовлення дітей з інтелектуальними порушеннями є на сьогодні досить актуальною. У молодшому шкільному віці особливо важливо застосовувати спеціальні засоби, методи та прийоми корекційно-розвиткової роботи, які б ураховували не лише структуру первинного порушення і зумовлені ним порушення мовлення, а й сучасні умови реалізації освітньо-виховних та корекційно-розвиткових програм. Використання інтерактивних дошок, комп'ютерних програм, віртуальної реальності та інших технологій робить навчання більш наочним, цікавим та захоплюючим. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку пізнавальної активності дітей.

Інноваційні технології, такі як спеціалізовані програми для розвитку мовлення, відеоконференції та соціальні мережі, можуть використовуватися для розвитку комунікативних навичок дітей з інтелектуальними порушеннями. Використання ігрових технологій, відеоігор та інших інтерактивних засобів підвищує мотивацію дітей до навчання та робить процес корекційно-розвиткової роботи більш ефективним.

Проведене дослідження щодо розвитку зв'язного мовлення молодших школярів з інтелектуальними порушеннями в умовах спеціальних закладів з використанням методики ТАН – Содерберг довело результативність такого підходу і високий багатосторонній корекційно-розвитковий вплив на учнів даної групи в сучасних умовах. Важливо зазначити, що ця методика базується на принципах сенсорної інтеграції та використовує різноманітні сенсорні



матеріали для стимуляції розвитку мовлення. Вона ефективна, оскільки дозволяє дітям з інтелектуальними порушеннями активно взаємодіяти з навколишнім світом, розвивати сенсорні відчуття та покращувати розуміння мови.

Використання інноваційних технологій відкриває нові можливості для корекційно-розвиткової роботи з дітьми з інтелектуальними порушеннями, що може значно пришвидшити та покращити корекційний процес. Однак важливо пам'ятати, що технології є лише інструментом, і їх ефективність залежить від правильного використання та поєднання з іншими методами корекції. Використання інноваційних технологій має бути обґрунтованим та відповідати потребам кожної конкретної дитини.

Література:

1. Боряк О. В. Теорія і практика формування мовленнєвої діяльності розумово відсталих дітей молодшого шкільного віку : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.03 - корекційна педагогіка. Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова ; наук. консультант М. К. Шеремет. Київ. 2019. 548 с.;
2. Боряк О. В. Формування мовленнєвої діяльності розумово відсталих дітей молодшого шкільного віку: теорія і практика. *Педагогічний часопис Волині*. №2(9). 2018. С. 112 – 121;
3. Бондар Н. В. Проблема розвитку зв'язного мовлення розумово відсталих учнів у спеціальній літературі. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 19 : Корекційна педагогіка та спеціальна психологія. 2013. Вип. 23. С. 22-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_019_2013_23_8;
4. Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами: Постанова каб. Міністрів України від 13.09.2013— 2013 р., № 68, стор. 166, стаття 2472, код акта 68574/2013.
5. Програма з корекційно-розвиткової роботи «Розвиток мовлення з використанням методики ТАН-Содерберг» для підготовчих, 1-4 класів спеціальних загальноосвітніх навчальних закладів для дітей з розумовою відсталістю. Заремба В.В., Ліщук Н.І., Морозова Н.В., Блеч Г. О.: Інститут спеціальної педагогіки НАПН України. 2018. 650 с.
6. Ужченко І. Ю. Психологія розумово відсталих дітей (курс лекцій): навч.- метод. Посібник для студ. ВНЗ. Л: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2013. 430 с. URL: <https://studfile.net/preview/2299414>

References:

1. Boriak O. V. Teoriia i praktyka formuvannia movlennievoi diialnosti rozumovo vidstalykh ditei molodshoho shkilnoho viku [Theory and practice of forming speech activity of mentally retarded children of primary school age] : dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ped. nauk: spets. 13.00.03 - korektsiina pedahohika. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni M. P. Drahomanova ; nauk. konsultant M. K. Sheremet. Kyiv, 2019. 548 s. [in Ukrainian].
2. Boriak O. V. Formuvannia movlennievoi diialnosti rozumovo vidstalykh ditei molodshoho shkilnoho viku: teoriia i praktyka. [Formation of speech activity of mentally retarded children of primary school age: theory and practice]. *Pedahohichni chasopys Volyni*. №2(9). 2018. s. 112 – 121. [in Ukrainian].
3. Bondar N. V. Problema rozvytku zviazhnogo movlennia rozumovo vidstalykh uchniv u spetsialnii literaturi. [The problem of developing coherent speech of mentally retarded students in special literature]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*. Serii 19 : Korektsiina pedahohika ta spetsialna psykholohiia. 2013. Vyp. 23. S. 22-24. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_019_2013_23_8. [in Ukrainian].



4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu pochatkovoi zahalnoi osvity dlia ditei z osoblyvymy osvitimy potrebamy [On approval of the State Standard of Primary General Education for Children with Special Educational Needs]. Postanova kab. Ministriv Ukrainy vid 13.09.2013— 2013 r., № 68, stor. 166, stattia 2472, kod akta 68574/2013. [in Ukrainian].

5. Prohrama z korektsiino-rozvytkovoi roboty «Rozvytok movlennia z vykorystanniam metodyky TAN-Soderberh» dlia pidhotovchykh, 1-4 klasiv spetsialnykh zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv dlia ditei z rozumovoiu vidstalistiui [Program for correctional and developmental work "Speech development using the TAN-Soderberg method" for preparatory, 1-4th grades of special general educational institutions for children with mental retardation]. Zarembo V.V., Lishchuk N.I., Morozova N.V., Blech H. O.: Instytut spetsialnoi pedahohiky NAPN Ukrainy. 2018. 650 s. [in Ukrainian].

6. Uzhchenko I. Yu. Psykholohiia rozumovo vidstalykh ditei (kurs lektsii) [Psychology of mentally retarded children (course of lectures)]: navch.- metod. Posibnyk dlia stud. VNZ. L: DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka», 2013. 430 s. URL: <https://studfile.net/preview/2299414> [in Ukrainian].





УДК 378-057.87

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1501-1511](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1501-1511)

Чубінська Наталія Богданівна, кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри педагогіки та інноваційної освіти Інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет “Львівська політехніка” <https://orcid.org/0000-0002-4803-2453>

Маслюк Андрій Дмитрович аспірант кафедри педагогіки та інноваційної освіти Інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет “Львівська політехніка”, <https://orcid.org/0009-0004-8879-6249>

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СТУДЕНТІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті розглядається корпоративне навчання як важливий інструмент соціалізації студентів та формування громадянської компетентності. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння сутності соціалізації у контексті корпоративного середовища, зокрема концепції Ф. Гіддінгса, Е. Дюркгейма, Дж. Міда, Т. Парсонса та інших науковців. Досліджено роль корпоративного навчання у процесі соціалізації студентів, яке виступає соціальним інститутом, що діє в інтересах освітнього середовища та особистості, сприяючи трансляції соціальних, культурних, громадянських і моральних цінностей, загальновизнаних корпоративних норм поведінки, необхідних знань, умінь і навичок. Виявлено основні механізми соціалізації в корпоративному середовищі: традиційний (неусвідомлене засвоєння норм і стандартів поведінки), інституційний (взаємодія з корпоративними структурами), стилізований (дія в межах субкультурної спільноти) та міжособистісний (взаємодія з суб'єктивно значущими колегами). Встановлено, що соціалізація відбувається через баланс між процесами соціалізації (засвоєння корпоративного досвіду) та персоналізації (здобуття відносної автономії). Охарактеризовано вплив корпоративної культури на процес соціалізації в освітньому середовищі. Корпоративна культура розглядається як мультикомпонентна формація, що включає соціальні норми, традиції, обряди та корпоративні заходи, які впливають на адаптацію студентів, підвищення їхньої успішності та формування лояльності до освітнього середовища. Визначено основні сфери соціалізації студентів: професійна діяльність, позанавчальна корпоративна діяльність, колективна комунікація та корпоративна свідомість. Наголошено, що ефективність корпоративного навчання як інструменту соціалізації



забезпечується через створення умов для активного корпоративного життя, формування позитивних форм соціальної активності та розвитку професійних компетенцій. Підкреслено, що в процесі соціалізації формуються соціальна активність, мобільність, професійна компетентність, здатність адаптуватися в складних ситуаціях, самостійність в ухваленні рішень та відповідальність, які є необхідними для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних до самореалізації в сучасних умовах розвитку бізнесу.

Ключові слова: корпоративне навчання, соціалізація, освітнє середовище, корпоративна культура, громадянська компетентність, механізми соціалізації, професійна адаптація, соціальна активність.

Chubinska Nataliia Bohdanivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University <https://orcid.org/0000-0002-4803-2453>

Masliuk Andrii Dmytrovych Postgraduate student at the Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0004-8879-6249>

CORPORATE TRAINING AS A TOOL FOR SOCIALISATION AND FORMATION OF STUDENTS' CIVIC COMPETENCE IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS

Abstract. The article deals with corporate learning as an important tool for students' socialisation and forming civic competence. The article analyses theoretical approaches to understanding the essence of socialisation in the context of the corporate environment, particularly the concepts of F. Giddings, E. Durkheim, J. Mead, T. Parsons and other scholars. The role of corporate training in the process of students' socialisation is investigated; which acts as a social institution that acts in the interests of the educational environment and the individual, promoting the transmission of social, cultural, civic and moral values, generally accepted corporate norms of behaviour, and the necessary knowledge, skills and abilities. The author identifies the main mechanisms of socialisation in the corporate environment: traditional (unconscious assimilation of norms and standards of behaviour), institutional (interaction with corporate structures), stylised (action within a subcultural community) and interpersonal (interaction with subjectively significant colleagues). It has been determined that socialisation occurs through a balance between socialisation (assimilation of corporate experience) and personalisation (gaining relative autonomy). The influence of corporate culture on socialisation in



the educational environment is characterised. Corporate culture is considered a multicomponent formation that includes social norms, traditions, rituals and corporate events that affect the adaptation of students, increase their academic performance and form loyalty to the educational environment. The main areas of students' socialisation are identified: professional activity, extracurricular corporate activities, collective communication and corporate consciousness. It is emphasised that the effectiveness of corporate training as a socialisation tool is ensured by creating conditions for active corporate life, forming positive forms of social activity and developing professional competencies. It is emphasised that socialisation, social activity, mobility, professional competence, ability to adapt in difficult situations, independence in decision-making and responsibility are formed, which are necessary for the training of competitive specialists capable of self-realisation in the modern conditions of business development.

Keywords: corporate training, socialisation, educational environment, corporate culture, civic competence, socialisation mechanisms, professional adaptation, social activity.

Постановка проблеми. Сучасні освітні заклади функціонують в умовах постійних змін та викликів, що вимагає високого рівня адаптивності, професійної компетентності та соціальної інтеграції. Корпоративне навчання стає важливим інструментом не лише професійного розвитку студентів, але й їхньої соціалізації в корпоративному середовищі. Питання соціалізації, яке традиційно досліджувалось соціологами, психологами та педагогами, набуває особливої актуальності в контексті організації та розвитку корпоративної культури.

Теоретичне підґрунтя проблеми соціалізації закладено в працях таких видатних науковців, як Ф. Гіддінгс, Е. Дюркгейм, Дж. Мід, Т. Парсонс, Г. Тард та інші. Їхні дослідження дозволили сформуванню розуміння соціалізації як процесу засвоєння індивідом системи знань, норм та цінностей, які є обов'язковими для певної соціальної групи чи суспільства в цілому.

У сучасних умовах соціалізація студентства стає важливим фактором успішного функціонування освітніх закладів, оскільки дозволяє формувати не лише професійні компетенції, але й здатність ефективно взаємодіяти в корпоративному середовищі, поділяти корпоративні цінності та сприяти розвитку організаційної культури. Тому дослідження корпоративного навчання як інструменту соціалізації набуває особливої актуальності.

Метою статті є комплексне дослідження корпоративного навчання як інструменту соціалізації студентів в освітньому середовищі та проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності соціалізації в контексті корпоративного освітнього середовища, виявити роль корпоративного навчання у процесі соціалізації, дослідити механізми соціалізації, що функціонують у корпоративному освітньому середовищі, та охарактеризувати вплив корпоративної культури на процес соціалізації студентів.



Об'єктом дослідження є процес соціалізації студентів в корпоративному освітньому середовищі.

Предметом дослідження є корпоративне навчання як інструмент соціалізації студентів.

Завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності соціалізації в контексті корпоративного освітнього середовища; визначити роль корпоративного навчання у процесі соціалізації; дослідити механізми соціалізації, що функціонують у корпоративному освітньому середовищі; охарактеризувати вплив корпоративної культури на процес соціалізації студентів; виявити основні сфери соціалізації студентів в освітньому середовищі; розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративного навчання як інструменту соціалізації.

Поняття «соціалізація» зустрічаємо головним чином у соціології, соціальній психології, соціальній педагогіці та соціальній філософії. Психологізм приніс новий погляд на сутність людини, її ставлення до суспільства, на розуміння законів розвитку і функціонування суспільства. Серед учених, які належать до цього напрямку, Л. Ворд, Ф. Гіддінгс, Г. Тард, Джеймс і З. Фрейд.

Біля витоків теорій соціалізації лежать дискусії про етапи становлення соціології як самостійної науки. Авторство терміну «соціалізація» належить американському соціологові Ф. Гіддінгсу (1855-1931), представнику психологізму в американській соціології, зорієнтованому на створення всеохоплюючої соціологічної системи з огляду на психологічні засади. У книзі «Основи соціології» [1] учений якнайповніше виклав центральну теоретичну ідею щодо розуміння соціалізації, виражену ним у понятті «собіподібної свідомості» («свідомості роду», «родової свідомості»), під якою малося на увазі відчуття тотожності, яке одні люди відчують стосовно інших. «Первинний елементарний суб'єктивний факт у суспільстві є свідомість роду. Під цим я маю на увазі такий стан свідомості, в якому всяка істота, хоч би яке місце вона посідала в природі, визнає, що інша свідома істота належить до одного роду із собою» [2, с. 18].

Саме «свідомість роду», за Гіддінгсом, уможлиблює осмислену багатовимірну взаємодію розумних істот і водночас зберігає індивідуальні особливості кожного з них, адже тільки свідомість роду, на його думку, відрізняє соціальну поведінку від суто економічної, політичної або релігійної поведінки. У праці «Теорія соціалізації» (1889) Ф. Гіддінгс трактує соціалізацію як «розвиток соціальної природи або характеру індивіда, підготовку людського матеріалу до соціального життя» [3].

Основоположник соціології О. Конт стверджував, що суспільство є соціальним організмом. Йому притаманні розвиток і вдосконалення, узгодженість, гармонія, консенсус. Консенсус у соціальній статистиці існує як принцип рівноваги, у соціальній динаміці він втілюється в природній настанові на співпрацю, у солідаризмі.



Конт підкреслює стихійний, спонтанний характер соціального. Однак коли йдеться про розвиток суспільства, то домінують розумні та моральні настанови, і суспільство виступає як органічне ціле, всі частини якого взаємопов'язані й можуть бути зрозумілі тільки в єдності. Це не заздалегідь узгоджена дія частин, а саме незліченні впливи одна на одну, з яких складається стійка взаємозалежність людей – «консенсус» і солідарність. Дослідження принципів, що визначають структуру суспільства, забезпечують гармонію і порядок, нерозривно пов'язане в О. Конта із соціальною політикою, яка реалізовує ці принципи. Він розглядав насамперед суспільні інститути (сім'я, держава, релігія) з точки зору їхніх суспільних функцій, їхньої ролі в соціальній інтеграції. Найтіснішим взаємозв'язком елементів, що забезпечує перетворення і консенсусу на гармонію, тобто узгоджену дію, є, за О. Контом, сім'я. Вона являє собою «початок суспільства», дійсний елемент соціального устрою, «істинну соціальну одиницю», «клітинку соціальності». Саме в сім'ї соціалізується людина, набуває якостей, необхідних для успішного служіння людству, зживає природний індивідуалізм, навчається «жити для інших». Сімейне життя – це «вічна школа» громадськості та її зразок [3, с. 67].

Інший американський соціолог, Є.А. Росс (1866-1951), один із засновників американської соціології та соціальної психології, що досліджував способи збереження соціального порядку, прийнятого у спільноті людей, яка усвідомлює себе як певну духовну цілісність, під соціалізацією розуміє процес «формування почуттів і бажань, що відповідають потребам групи» [2, с. 33].

Спробу дати розгорнуту характеристику «соціалізації» здійснив також французький соціальний психолог Г. Тард (1843-1904), один із засновників соціально-психологічного напрямку в західній соціології, автор книги «Закони наслідування», у якій основна думка про те, що «соціалізація – це включення індивіда до нації (народу) через досягнення схожості в мові, освіті, вихованні з іншими індивідами, що становлять суспільство» [2].

Таким чином, перші визначення поняття «соціалізація», запропоновані західними вченими, які стояли біля витоків зародження цього наукового напрямку, були близькими за значенням до сучасного розуміння. Ба більше, певною мірою вони визначили напрями досліджень у цій галузі.

Представником напрямку, який визнає безумовне значення соціологічної орієнтації і вважає, що соціалізація формує всі якості людини, є Е. Дюркгейм – один з основоположників соціологізму. Суспільство він розуміє як частину природи – поза і надіндивідуальну реальність, а природа людини для нього двоїста. Звідси суперечливість людини, суперечність біологічної природи – пристрастей, здібностей – і соціальної природи, що створюється суспільством. У процесі виховання, освіти, засвоєння норм, цінностей суспільства створюється соціальна природа людини [5, с. 12].

Загальновизнаним теоретиком соціалізації в сучасній західній соціології є Т. Парсонс. Для нього основна проблема відношення соціальної системи –



суспільства – до системи особистості стосується «засвоєння, розвитку й утвердження в процесі життєвого циклу адекватної мотивації для участі в соціально значущих і контрольованих зразках дії». Але суспільство також має адекватно задовольняти своїх членів, якщо воно бажає постійно відтворюватися як система на основі цих дій. За Парсонсом, це відношення і є соціалізація – «єдиний процес, за допомогою якого особистості стають членами соціального співтовариства і підтримують цей статус» [3, с. 132].

Т. Парсонс визначає суспільну систему як взаємозв'язок інститутів, що інтегрують традиції та ролі, необхідні для існування соціуму. Він особистість називає «засвоєною в процесі навчання організацією індивіда», і процес «соціалізації має вирішальне значення для її формування та функціонування. Успіх соціалізації вимагає, щоб соціальне і культурне навчання були строго мотивовані через залучення механізму задоволення організму» [3, с. 142]

До середини ХХ століття, завдяки дослідженням американських і канадських психологів А. Парка, Д. Долларда, Дж. Кольмана, А. Бандури та інших, соціалізація як науковий напрямок набула значення самостійної, визнаної наукової галузі, яку 1956 року було включено до реєстру Американської соціологічної асоціації.

Один із сучасних підходів до проблеми соціалізації – інтеракціоністський. Він бере свій початок від символічного інтеракціонізму американського соціолога Дж. Міда. Дж. Мід сутність, походження і розвиток міжособистісних відносин пояснював через взаємодію – соціальну взаємодію. Для нього відправним у розумінні соціалізації є не окремий індивід, а процес соціальної взаємодії, під час якої тільки й можуть сформуватися індивідуальні якості. «Індивід є індивідуальністю тільки тому що належить до якоїсь спільноти, оскільки переймає у своїй власній поведінці встановлені постулати спільноту», – зазначав Дж. Мід [2, с. 101]. Головне в людини – це володіння мовою, і Дж. Мід намагається розв'язати проблему походження і розвитку людської свідомості і робить це, розглядаючи і об'єктивне, і суб'єктивне в людському житті як прояв людської соціальності. Які риси людини в міру її соціалізації? Інтеракціонізм вважає, що це – соціальна чуйність, завдяки якій людина виробляє «своє Я» – тобто здатність сприймати себе як дійову особу, і людина – це кероване намірами «Я». Здатність усвідомлювати своє «Я» розвивається в соціальному житті за допомогою того, що Дж. Мід називав «взяттям на себе ролі». Людина стає дійовою особою завдяки реакції інших на себе, тобто в «Я» є два аспекти – «Я» - суб'єкт і «Я» - об'єкт. Людина, для того щоб володіти самістю, вважав Дж. Мід, тобто зрозуміти походження «Я», яке цілком соціальне, має пройти дві стадії. На першій стадії самість «Я» індивіда формується під дією установок інших індивідів, спрямованих на нього в рамках соціальної взаємодії. На другій же стадії розвитку самості вона контролюється ще й організацією «соціальних установок узагальненого іншого або соціальної групи, до якої він належить» [2, с. 111].



Для Дж. Міда індивід, щоб стати членом будь-якої спільноти, має існувати як певна загальна структура, в основі якої лежать спільні відгуки, установки. Вони прокидаються в людині під час взаємодії з іншими і є принципами для людини, а принципи розуміють як настанови для всіх членів суспільства стосовно цінностей даного суспільства.

Міждисциплінарний характер соціалізації зумовив зміст визначень цього явища, що їх дають представники різних царин наукового знання, які в найузагальненішому вигляді характеризують її як процес засвоєння людиною системи знань, моральних норм і культурних цінностей, обов'язкових для цього суспільства або групи, які в результаті інтеріоризації стають особистими цінностями, моральними орієнтаціями та еталонами поведінки [1].

Відсутність єдиного визначення соціалізації не заважає високо оцінювати її значення і вважати невіддільною атрибутною властивістю людини як соціальної істоти. Науковців об'єднує розуміння того, що соціалізація не обмежується якимись віковими рамками, бо процес розвитку людиною соціальних і культурних якостей триває впродовж усього циклу життя. Зміна соціальних ролей особистості впродовж життя вимагає від неї нових знань і вмінь виконувати нові функції, коригування або оновлення настанов і життєвих орієнтирів, які спричиняються змінами в суспільстві. Для суспільства успіх процесу соціалізації є своєрідною гарантією поновлюваності та відтворюваності суспільного життя. Недоліки в царині соціалізації розглядаються як причини конфліктів між поколіннями, що ведуть до дезорганізації суспільного життя [2].

Отже, аналіз поглядів провідних зарубіжних учених, представників різних напрямів у науці та наукових шкіл, виявив зумовленість соціалізації суспільством, що визначає загальні напрями життєдіяльності людини, орієнтує її на певні цінності даного суспільства, на соціальні норми загалом і соціокультурні традиції. У ХХІ ст. у західній антропології, соціології та психології утвердилося розуміння, що людина стає компетентним членом суспільства, оволодівши різноманітними видами і формами діяльності в результаті освоєння соціальних норм і функцій (соціальних ролей). Під час соціалізації формуються найзагальніші, найстійкіші риси особистості, що виявляються в соціальній діяльності. Людина, постійно перебуваючи під впливом суспільства, з одного боку, інтеріоризує ці впливи, а з іншого – надає їм особистісного сенсу під впливом власної активності.

Соціалізацію можна розуміти, як інтерналізацію соціальних норм. Цей процес передбачає внутрішню потребу індивіда в пристосуванні до навколишнього соціального середовища. Соціалізацію можна уявити як сутнісний елемент соціальної взаємодії на основі припущення про те, що люди, домагаючись схвалення з боку інших, і соціалізуються тією мірою, якою вони спрямовують свої дії відповідно до очікувань інших. Соціалізація пояснює походження людських звичаїв, норм, цінностей у різноманітності людських відносин.



Основним призначенням корпоративного навчання є підготовка майбутніх фахівців до професійної та суспільної діяльності в ролі фахівця того чи іншого виду професійної діяльності. Ця група характеризується специфічним видом діяльності, що полягає в накопиченні спеціалізованих знань і навичок.

Слід зазначити, що працівники є наступниками соціального досвіду старших поколінь компанії. Водночас вони створюють новий досвід, від якого залежить успішність як окремого співробітника, так і організації в цілому. Тому найважливішою метою діяльності корпоративних навчальних центрів є успішна соціалізація працівників, як одна з обов'язкових умов формування професіонала.

На ринку праці затребувані компетентні й активні фахівці, які здатні швидко й ефективно реагувати на соціально-економічні умови, що постійно змінюються. Тому до корпоративного навчання висувуються високі вимоги забезпечення соціалізації та успішної адаптації співробітників. Роль корпоративного навчання в соціалізації персоналу безсумнівна. Проте сучасні суспільні процеси характеризуються нестабільністю та ініціюють появу нових тенденцій, ціннісних орієнтацій, які своєю чергою формують нові умови для соціалізації сучасних працівників.

Корпоративне навчання, як соціальний інститут, діє в інтересах компанії та інтересах особистості, сприяючи трансляції соціальних, культурних і моральних цінностей, загальновизнаних корпоративних норм поведінки, необхідних знань, умінь і навичок. Корпоративне навчання, як соціальний інститут, виконує функції соціалізації та соціальної мобільності.

Соціалізація охоплює різноманіття соціальних відносин, що виявляються у звичаях, нормах, цінностях і установках. Соціально значущі якості, що формуються в освітньому процесі, дають змогу студентам зайняти стабільне становище в освітньому закладі, реалізувати себе професійно, сприяють підвищенню їхнього соціального статусу.

Важливим напрямом соціалізації є формування соціальної активності. В освітньому закладі мають бути створені умови для активного корпоративного життя студентів, що сприяє їх моральному, культурному розвитку, формуванню позитивних форм соціальної активності. Наявність в освітньому закладі проєктних команд, професійних спільнот, корпоративних рухів є запорукою успішної соціалізації. Проте пріоритетним напрямом соціалізації під час корпоративного навчання є опанування професійних компетенцій.

Слід зазначити, що існують різні підходи до трактування механізмів соціалізації. Умовно їх можна поділити на психологічні та соціально-психологічні. Соціально-педагогічні механізми соціалізації включають:

1. **Традиційний механізм** – неусвідомлене, стихійне засвоєння норм, стандартів поведінки, поглядів, стереотипів, характерних для корпоративної культури та найближчого професійного оточення.





2. **Інституційний механізм** – у процесі взаємодії людини з корпоративними структурами та різними відділами накопичується певний досвід, знання соціально схвалюваної поведінки, а також досвід імітації конфліктного чи неконфліктного виконання корпоративних норм.

3. **Стилізований механізм** – діє в певній субкультурній спільноті організації.

4. **Міжособистісний механізм** – процес взаємодії людини з суб'єктивно значущими для неї колегами та керівниками.

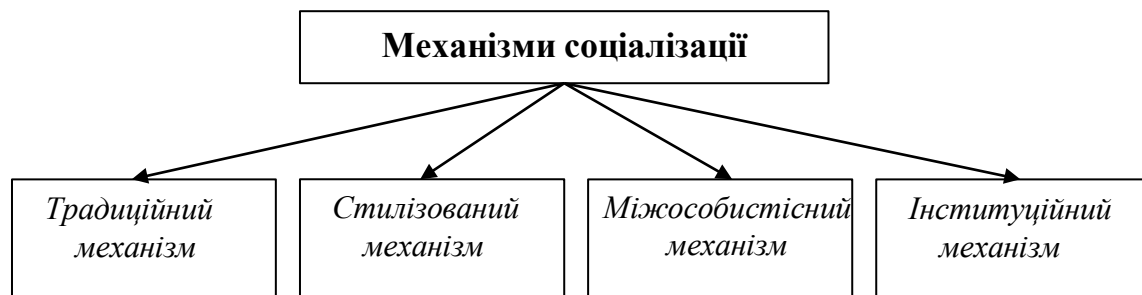


Рис. 1. Соціально-педагогічні механізми соціалізації

Соціалізація відбувається за допомогою різних механізмів, але їх співвідношення може бути різним для кожного студента. В освітніх закладах діють переважно інституційні та стилізовані механізми. Таким чином, соціальний розвиток відбувається в двох взаємопов'язаних напрямках: соціалізація (засвоєння корпоративного досвіду і оволодіння ним) та персоналізація (здобуття незалежності, відносної автономії) [2].

Якщо між цими процесами буде дотриманий баланс, то відбудеться взаємна трансформація як особистості, так і навколишнього корпоративного середовища.

Соціалізація студента включає в себе, крім інших аспектів, інтелектуальну адаптацію до нових умов професійного соціального середовища. Зокрема, новим видом професійної активності виступає участь у студентських зустрічах і нарадах, які передбачають дискусії, включення в бесіду, розвиток умінь доводити та обґрунтовувати свою точку зору. Безумовно, студент має вчитися комунікувати в професійному ключі та знаходити спільну мову з викладачем та студентами.

Відносно новим вектором досліджень у царині соціалізації студентів є категорія корпоративної культури. Корпоративна культура, безумовно, переслідує важливі цілі – адаптацію студентів до нових умов спілкування і навчання, підвищення успішності, формування лояльності до навчальної установи. Корпоративна культура навчального середовища являє собою мультикомпонентну формацію, що включає в себе: соціальні норми, традиції, обряди, заходи. Корпоративну культуру, крім того, можна розглядати з позиції трьох рівнів: корпоративна культура освітнього середовища в цілому, корпо-



ративна культура факультету, корпоративна культура окремих студентських груп. І навіть більше, корпоративна культура мотивує студентів до підвищення успішності – студент прагне до того, щоб стати гідним представником академічної групи.

На нашу думку, соціалізація студента може здійснюватися в таких сферах: професійна діяльність, позаробоча корпоративна діяльність, колективна комунікація та корпоративна свідомість. Ці сфери є взаємозалежними та впливають одна на одну в процесі інтеграції студента в освітнє середовище.

Таким чином, соціалізація студентства посідає важливе місце в організації корпоративного навчання. Соціалізація студентів в освітньому середовищі відбувається в непростих умовах. У процесі соціалізації студентів формуються соціальна активність, соціальна мобільність, професійна компетентність, здатність адаптуватися в складних ситуаціях, самостійність в ухваленні рішень, відповідальність, здатність до пошуку. Саме корпоративне навчання, як інструмент соціалізації, може забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців, оскільки на сучасному етапі розвитку найбільш затребуваною формою діяльності людини виступає самореалізація, що дає змогу успішно освоювати різні рівні професійної майстерності.

Висновки. Аналіз соціалізації студентів у контексті корпоративного навчання виявляє багатогранність та системність цього процесу. Корпоративне навчання постає як невід'ємний елемент формування професійної компетентності та соціальної інтеграції майбутніх фахівців, створюючи підґрунтя для їхньої успішної адаптації в освітньому середовищі та подальшої кар'єри.

Вивчення механізмів соціалізації дозволяє стверджувати про їхню різноманітність та взаємодоповнюваність у контексті корпоративного навчання. Традиційний, інституційний, стилізований та міжособистісний механізми функціонують у єдиній системі, забезпечуючи комплексне формування соціальних компетенцій студентів. При цьому корпоративна культура виступає своєрідним каталізатором процесу соціалізації, формуючи ціннісні орієнтири та моделі поведінки.

Соціалізація студентів реалізується через різні сфери їхньої життєдіяльності в освітньому середовищі: професійну діяльність, позаробочу корпоративну активність, колективну комунікацію та формування корпоративної свідомості. Саме у взаємодії цих сфер відбувається становлення особистості фахівця, здатного не лише професійно виконувати свої обов'язки, але й ефективно взаємодіяти з колегами, адаптуватися до змін та брати на себе відповідальність за ухвалення рішень. Варто підкреслити діалектичний характер соціалізації в корпоративному навчанні, що виявляється у постійному балансуванні між засвоєнням колективного досвіду та розвитком індивідуальності. Гармонійне поєднання соціалізації та персоналізації сприяє формуванню фахівця, який не лише є носієм корпоративних цінностей, але й



здатен до творчого переосмислення професійних завдань та інноваційної діяльності.

У сучасних умовах постійних змін та викликів корпоративне навчання як інструмент соціалізації набуває особливого значення, оскільки забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, які можуть успішно реалізувати свій потенціал у професійній діяльності. Таким чином, корпоративне навчання виступає не лише засобом передачі знань, а й важливим механізмом соціального розвитку особистості, формування її адаптивності та готовності до безперервного професійного вдосконалення.

Література:

1. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія. К. : Либідь, 1998. 558 с.
2. Безпалько О. В. Соціальна педагогіка : схеми, таблиці, коментарі : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 208 с.
3. Болюбаш Я. Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти : навч. посібник для слухачів закладів підвищення кваліфікації системи вищої освіти. К. : КОМПАС, 1997.
4. Василенко О. М., Малько А. О. Соціально-педагогічна діяльність у закладах освіти. Харків : Крок, 2003. 83 с.
5. Горліченко М. Г. Педагогічні умови адаптації курсантів до навчання у вищих військових навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Одеса, 2004. 22 с.
6. Губаренко О. М. Підвищення якості самостійної роботи студентів як управлінська ситуація у ВНЗ [Електронний ресурс]. Вісник ЛНУ ім. Тараса Шевченка. 2011. № 20 (231). С. 70–75. Режим доступу: archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...20.../10.pdf.

References:

1. Aleksyuk A. M. Pedagogika vyshchoi osvity Ukrainy. Istorii. Teoriia. [Pedagogy of higher education in Ukraine. History. Theory]. K. : Lybid, 1998. 558 s.
2. Bezpalko O. V. Sotsialna pedahohika : skhemy, tablytsi, komentari : navch. posib. [Social pedagogy: diagrams, tables, comments: a textbook]. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 208 s.
3. Boliubash Ya. Ya. Orhanizatsiia navchalnoho protsesu u vyshchykh zakladakh osvity : navch. posibnyk dlia slukhachiv zakladiv pidvyshchennia kvalifikatsii systemy vyshchoi osvity [Organisation of the educational process in higher education institutions: a textbook for students of higher education institutions]. K. : KOMPAS, 1997.
4. Vasylenko O. M., Malko A. O. Sotsialno-pedahohichna diialnist u zakladakh osvity. [Social and pedagogical activity in educational institutions]. Kharkiv : Krok, 2003. 83 s.
5. Horlichenko M. H. Pedahohichni umovy adaptatsii kursantiv do navchannia u vyshchykh viiskovykh navchalnykh zakladakh [Pedagogical conditions of cadets' adaptation to studying in higher military educational institutions] : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity». Odesa, 2004. 22 s.
6. Hubarenko O. M. Pidvyshchennia yakosti samostiinoi roboty studentiv yak upravlinska sytuatsiia u VNZ [Improving the quality of independent work of students as a managerial situation in the university]. Visnyk LNU im. Tarasa Shevchenka. 2011. № 20 (231). S. 70–75. Rezhym dostupu: archive.nbuv.gov.ua/portal/soc...20.../10.pdf.



УДК 378.015.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1512-1519](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1512-1519)

Чубінська Наталія Богданівна кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри педагогіки та інноваційної освіти Інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет “Львівська політехніка”, <https://orcid.org/0000-0002-4803-2453>

Скочиляс Андрій Богданович аспірант, кафедри педагогіки та інноваційної освіти Інституту права, психології та інноваційної освіти, Національний університет “Львівська політехніка”, <https://orcid.org/0009-0004-8879-6249>

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті розглядаються ключові аспекти та виклики реформування професійної освіти в Україні в контексті сучасних соціально-економічних трансформацій. Дослідження обґрунтовує актуальність переходу від традиційної освітньої парадигми до компетентнісного підходу як фундаментальної основи модернізації системи професійної підготовки фахівців. Автором проаналізовано теоретичні засади формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти та визначено особливості їх розвитку в студентському віці. Особлива увага приділяється структурі та змісту компетентностей, що визначені у Стандарті вищої освіти України галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Розкрито сутність та взаємозв'язок інтегральних, загальних та спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, охарактеризовано їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності випускників відповідно до вимог ринку праці. Висвітлено проблему невідповідності традиційного підходу в освіті сучасним вимогам професійної діяльності та запропоновано шляхи її вирішення через впровадження інноваційних технологій, форм і методів навчання. Обґрунтовано значення практико-орієнтованого підходу для формування фахових компетентностей в умовах розвивального освітнього середовища. Доведено, що ефективність формування професійних компетентностей залежить від індивідуально-особистісних характеристик здобувача, якості навчальних програм, методичного забезпечення освітнього процесу та ефективності баз практичної підготовки. Результати дослідження підтверджують, що освітня діяльність, побудована на принципах компетентнісного підходу, сприяє активізації життєвої позиції студентів, розвитку їх самостійності, самоорганізації, самоосвіти та саморозвитку, що є необхідними умовами для професійного становлення особистості майбутнього фахівця.





Матеріали статті можуть бути використані при розробці освітніх програм, навчальних планів та методичного забезпечення для закладів вищої освіти, а також у процесі підвищення кваліфікації викладачів.

Ключові слова: професійна освіта, реформування, компетентнісний підхід, загальні компетентності, фахові компетентності, освітній стандарт, інноваційні технології навчання, розвивальне освітнє середовище, професійне становлення, саморозвиток.

Chubinska Nataliia Bohdanivna, PhD in Pedagogy, Associate Professor, Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0000-0002-4803-2453>

Skochylias Andrii Bohdanovych, Postgraduate Student, Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law, Psychology and Innovative Education, Lviv Polytechnic National University, <https://orcid.org/0009-0004-8879-6249>

KEY ASPECTS AND CHALLENGES OF REFORMING VOCATIONAL EDUCATION

Abstract. The article discusses the key aspects and challenges of reforming vocational education in Ukraine in the context of modern socio-economic transformations. The study substantiates the relevance of the transition from the traditional educational paradigm to the competence-based approach as a fundamental basis for modernising the system of professional training. The author analyses the theoretical foundations of the formation of professional competencies of higher education students and identifies the peculiarities of their development in the student's age. Particular attention is paid to the structure and content of the competencies defined in the Standard of Higher Education of Ukraine in the knowledge 01 Education/Pedagogy field. The essence and interrelation of integral, general and special (professional, subject) competencies are revealed, and their role in ensuring graduates' competitiveness by the labour market requirements is described. The problem of inconsistency of the traditional approach to education with modern requirements of professional activity is highlighted, and ways to solve it by introducing innovative technologies, forms and teaching methods are proposed. The importance of the practice-oriented approach for forming professional competencies in a developmental educational environment is substantiated. It has been proved that the effectiveness of the formation of professional competencies depends on the individual and personal characteristics of the applicant, the quality of curricula, methodological support of the educational process, and the effectiveness of practical training bases. The results of the study confirm that educational activities based on the principles of the competence approach contribute



to the activation of students' life position, development of their independence, self-organisation, self-education and self-development, which are necessary conditions for the professional formation of the future specialist's personality. The materials of the article can be used in the development of educational programmes, curricula, and methodological support for higher education institutions, as well as in teacher training.

Keywords: vocational education, reform, competence-based approach, general competencies, professional competencies, educational standard, innovative teaching technologies, developmental, educational environment, professional formation, self-development.

Постановка проблеми. Динамічні соціально-економічні зміни в українському суспільстві зумовлюють необхідність системного переосмислення підходів до професійної підготовки фахівців. Сучасний ринок праці висуває нові вимоги до рівня кваліфікації випускників закладів вищої освіти, які мають не лише володіти ґрунтовними знаннями, а й уміти ефективно застосовувати їх у змінних умовах професійної діяльності.

Традиційна парадигма освіти, орієнтована переважно на передачу знань, умінь та навичок, виявляється недостатньо ефективною для формування конкурентоспроможних фахівців. Саме тому актуалізується проблема реформування професійної освіти на засадах компетентнісного підходу, який спрямований на підготовку випускників, здатних до практичного вирішення професійних завдань, критичного мислення, творчого застосування набутих компетентностей та постійного професійного розвитку.

Питання впровадження компетентнісного підходу в систему вищої освіти України набуває особливої актуальності у контексті інтеграції до європейського освітнього простору та реалізації положень Болонського процесу. Вітчизняні стандарти вищої освіти, зокрема галузі знань 01 Освіта/Педагогіка, розроблені з урахуванням вимог компетентнісного підходу, що передбачає формування у студентів інтегральних, загальних та спеціальних компетентностей.

Проте впровадження компетентнісної моделі професійної освіти пов'язане з низкою викликів, які потребують комплексного вирішення. Серед них: оновлення змісту освіти, розробка інноваційних технологій та методів навчання, створення розвивального освітнього середовища, забезпечення ефективної практичної підготовки, формування механізмів оцінювання рівня сформованості компетентностей. Аналіз цих аспектів та визначення шляхів подолання існуючих проблем є важливим завданням сучасної педагогічної науки.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ключових аспектів та викликів реформування професійної освіти на засадах компетентнісного підходу, визначення структури та змісту професійних компетентностей, а також



розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх формування у здобувачів вищої освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади компетентнісного підходу як фундаментальної основи реформування професійної освіти.
2. Визначити сутність, структуру та зміст загальних і спеціальних (фахових) компетентностей відповідно до Стандарту вищої освіти України.
3. Охарактеризувати особливості формування професійних компетентностей у студентському віці.
4. Виявити проблеми традиційного підходу в освіті та обґрунтувати необхідність його трансформації.
5. Розкрити значення інноваційних технологій, форм і методів навчання у формуванні професійних компетентностей.
6. Обґрунтувати роль розвивального освітнього середовища у професійному становленні майбутніх фахівців.
7. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування професійних компетентностей у здобувачів вищої освіти.

Об'єкт дослідження: процес реформування професійної освіти в Україні.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти в умовах модернізації освітньої системи.

Виклад основного матеріалу. Процеси трансформації в сучасному українському суспільстві актуалізували питання підвищення ефективності професійної компетентності здобувачів освіти. У контексті реформування професійної освіти особливого значення набуває переорієнтація освітньої парадигми на розвиток індивідуальності кожної особистості, формування професійно значущих якостей та відродження гуманістичних традицій.

Дослідники освітньої галузі відзначають, що фундаментальною основою нової освітньої парадигми виступає компетентнісний підхід, який орієнтований на формування здатності фахівця вищої ланки до практичних професійних дій та розвиток активної професійної й життєвої позиції. У світовому освітньому просторі поняття компетенції як стратегічної мети освіти функціонує як одна з центральних категорій, а інтеграція до освітніх цілей формування ключових компетенцій разом із відповідними змінами в методології навчання розглядається як основний напрям модернізації освіти. Фокусування на компетентнісному підході наразі вважається одним із найважливіших векторів розвитку вітчизняної освітньої системи [1, 2, 3].

Формування професійних компетенцій найбільш інтенсивно відбувається саме в студентському віці, оскільки на етапі становлення самосвідомості та власного світогляду формуються професійні інтереси, посилюються пізнавальні мотиви, приймаються самостійні рішення, активізуються процеси професійного самовдосконалення та саморозвитку особистості.



Компетенцію можна визначити як заздалегідь задану вимогу до освітньої підготовки здобувача та як набуту здатність індивіда самостійно виконувати певні життєві вимоги, доцільно діяти під час досягнення цілей у конкретних ситуаційних умовах. Людина вважається компетентною, якщо її діяльність, дії та поведінка адекватні проблемам, що виникають у професійному контексті. Вона повинна володіти певними здібностями та підготовкою, які забезпечать ефективне вирішення нестандартних ситуацій, а також демонструвати здатність постійно оновлювати знання, навички, методи та способи професійної діяльності.

Під «формуванням професійних якостей» у здобувача вищої освіти розуміють цілеспрямований процес створення умов для досягнення сформованих компетенцій, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності випускника відповідно до вимог ринку праці та можливостей подальшого професійного розвитку. Формування фахових компетентностей реалізується на всіх етапах освітнього процесу, як під час аудиторної, так і позааудиторної діяльності, та залежить від індивідуально-особистісних характеристик здобувача, його здатності ефективно використовувати наявні можливості та розвивати власні здібності [3, 35].

Традиційний підхід в освіті, орієнтований переважно на формування комплексу знань, умінь і навичок, призводить до того, що випускник часто не здатний ефективно застосовувати отриману інформацію у професійній діяльності, залишаючись лише поінформованим фахівцем. Вирішенням цієї проблеми стає імплементація у освітній процес компетентнісного підходу, інноваційних технологій, форм і методів навчання, що дозволяють акцентувати увагу на таких важливих аспектах, як самостійність, самоорганізація, самоосвіта та саморозвиток здобувача вищої освіти. Це сприяє формуванню професійно-ціннісних установок: здатності розв'язувати професійні задачі на основі інтегрованих знань, опановувати дисципліни та модулі професійної діяльності, оволодівати інноваційними прийомами, способами й технологіями у професії [2, 233].

Стандарт вищої освіти України галузі знань 01 Освіта/Педагогіка розроблено на основі компетентнісного підходу. Згідно з цим стандартом, у процесі навчання у студентів мають бути сформовані інтегральні, загальні та спеціальні (фахові, предметні) компетентності.

Загальні компетентності визначають базову компетентність особистості. Стандартом передбачено формування таких здібностей, як: використання основ філософських і соціогуманітарних знань для формування наукового світогляду; аналіз основних етапів та закономірностей історичного розвитку для формування патріотизму й громадянської позиції; застосування природничо-наукових і математичних знань для орієнтування в сучасному інформаційному просторі; комунікація державною й іноземною мовами для розв'язування завдань міжособистісної й міжкультурної взаємодії. Сучасний



педагог повинен уміти працювати в команді, проявляти толерантність до соціокультурних відмінностей, демонструвати здатність до самоорганізації та самоосвіти.

Загальні компетенції спрямовані на формування здатності до абстрактного мислення, аналізу і синтезу; пошуку та аналізу інформації з різних джерел; застосування знань у практичних ситуаціях; здатності навчатися й оволодівати сучасними знаннями; адаптації та дії в нових умовах; виявлення, постановки та розв'язання проблем; міжособистісної взаємодії; соціально відповідальної діяльності; роботи в міжнародному контексті; проведення досліджень на відповідному рівні.

Спеціальні (професійні/фахові) компетентності визначаються як готовність і здатність випускника на основі свідомо засвоєних знань, умінь, навичок, набутого досвіду та особистісних якостей самостійно аналізувати і практично розв'язувати професійні проблеми.

Стандарт містить комплекс спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, що відповідають видам професійної діяльності, на які орієнтована освітня програма, включаючи здатність до проєктування навчально-виховних систем; використання та розробки інноваційних підходів у освітній галузі; адаптації діяльності відповідно до індивідуальних потреб студентів; здійснення проєктувальної, оцінювальної та консультативної діяльності; впровадження інновацій в освітнє середовище; командного управління; критичного осмислення освітньої проблематики; інтеграції знань та вирішення міждисциплінарних проблем; застосування інноваційних та цифрових технологій.

Опис компетенцій формулюється за допомогою дескрипторів, які визначають рівні та загальні вимоги до знань, умінь і навичок на різних етапах навчання. Вони мають виражати вимоги до формування здатності здобувача набувати практичних навичок, що мають трансферний потенціал.

Вибір сучасних методів і технологій формування професійних якостей сприяє активізації самостійної пізнавальної діяльності здобувачів, спрямованої на процес самостійного пошуку, аналізу та узагальнення інформації. Розвивається здатність до самоорганізації, самостійної діяльності, самоосвіти, саморозвитку, формуються професійно-ціннісні настанови, створюються умови для самовизначення та самореалізації особистості [4, 5].

Спеціальна (фахова) компетентність залежить від багатьох факторів: якості навчальних програм, методичного забезпечення освітнього процесу, ефективності баз практичної підготовки. Формування фахових компетентностей студентів відбувається не лише на теоретичному рівні, значна їх частина формується в умовах практичної діяльності в розвивальному освітньому середовищі, яке відображає взаємозв'язок умов, що забезпечують професійне становлення особистості, створює сприятливу атмосферу для навчання та розвитку, мотивує до професійного зростання.

У цьому контексті відбувається визначення пріоритетних напрямів професійного становлення особистості майбутнього фахівця, оскільки освітнє



середовище сприяє особистісному самовдосконаленню, розвитку соціокультурних ціннісних орієнтацій, навичок самостійної життєдіяльності, формуванню соціальної відповідальності. Таким чином, освітня діяльність активізує життєву позицію студентів, позитивно впливає на процеси самоствердження, самореалізації та самовиховання.

Висновки. Реформування професійної освіти на засадах компетентнісного підходу є стратегічним напрямом модернізації вітчизняної освітньої системи, що відповідає світовим тенденціям та вимогам сучасного ринку праці. Компетентнісний підхід передбачає переорієнтацію освітньої парадигми з процесу на результат, зміщення акцентів із накопичення знань, умінь і навичок на формування здатності практично діяти, застосовувати індивідуальні техніки у ситуаціях професійної діяльності. Формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти є комплексним процесом, що відбувається на всіх етапах освітнього процесу та залежить від індивідуально-особистісних характеристик студентів, якості навчальних програм, методичного забезпечення та ефективності баз практичної підготовки. Стандарт вищої освіти України галузі знань 01 Освіта/Педагогіка передбачає формування інтегральних, загальних та спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, що забезпечують всебічну підготовку конкурентоспроможних фахівців. Впровадження інноваційних технологій, форм і методів навчання сприяє активізації самостійної пізнавальної діяльності здобувачів, розвитку їх здатності до самоорганізації, самоосвіти та саморозвитку. Розвивальне освітнє середовище відіграє ключову роль у формуванні фахових компетентностей, забезпечуючи умови для практичного застосування теоретичних знань, професійного самовдосконалення та самореалізації особистості. Ефективне реформування професійної освіти потребує системного підходу, що передбачає оновлення змісту освіти, впровадження компетентнісно орієнтованих технологій навчання, створення сприятливого освітнього середовища та забезпечення якісної практичної підготовки здобувачів вищої освіти.

Література:

1. Сметанський М. Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів: Проблеми, шляхи розв'язання. *Вища школа*. 2004. №4. С. 63-68.
2. Шевчук А. В. Регіональні освітні системи : теорія, методологія, практика інноваційного розвитку : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2014 р. 433 с.
3. Шейко С. Національні та загальнолюдські засади реформування сучасної вищої освіти в Україні. *Вища школа*. 2005. №3. С. 32-39.
4. Соколова Е. Т. Управління професійним розвитком науково- педагогічних працівників у системі вищої освіти. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 136–141. [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-21).
5. Тупичак Л. Л. Інноваційний освітній менеджмент як інструмент управління якістю освітніх послуг. *Ефективність державного управління*. 2013. №37. С. 422–429.





References:

1. Smetanskyi, M. (2004). Kontrol za navchalno-piznavalnoiu diialnistiu studentiv: Problemy, shliakhy rozviazannia. [Control over the educational and cognitive activity of students: Problems, solutions]. *Vyshcha shkola*. 4. S. 63-68.
2. Shevchuk, A. V. (2014). Rehionalni osvichni systemy : teoriia, metodolohiia, praktyka innovatsiinoho rozvytku : monohrafiia. [Regional educational systems: theory, methodology, practice of innovative development]. Lviv : Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 433 s.
3. Sheiko, S. (2005). Natsionalni ta zahalnoliudski zasady reformuvannia suchasnoi vyshchoi osvity v Ukraini. [National and universal principles of reforming modern higher education in Ukraine]. *Vyshcha shkola*. 3. S. 32-39.
4. Sokolova, E. T. (2021). Upravlinnia profesiinym rozvytkom naukovo- pedahohichnykh pratsivnykiv u systemi vyshchoi osvity. [Management of professional development of scientific and pedagogical workers in the system of higher education]. *Modern Economics*, 25. S. 136–141. [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-21).
5. Tupychak, L. L. (2013). Innovatsiinyi osvichni menedzhment yak instrument upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh. [Innovative educational management as a tool for managing the quality of educational services]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 37. S. 422–429.



УДК 373.2.016:004

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1520-1532](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1520-1532)

Шинкарьова Валерія Сергіївна доктор філософії, викладач кафедри дошкільної освіти, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, тел.: (0472) 372-142, <https://orcid.org/0000-0002-8439-446X>

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИХОВАТЕЛІВ ДО ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ГРАМОТНОСТІ СТАРШИХ ДОШКІЛЬНИКІВ

Анотація. У статті досліджуються педагогічні умови підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників. Визначено, що сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією суспільного життя, зумовлюють необхідність вдосконалення змісту професійної підготовки майбутніх педагогів. Цифрова грамотність як складова професійної компетентності вихователя має ключове значення для формування у дітей старшого дошкільного віку основ інформаційної культури, критичного мислення та навичок безпечної взаємодії в цифровому середовищі. Автор аналізує теоретико-методологічні засади визначення педагогічних умов як системи чинників, що сприяють ефективності освітньої взаємодії у процесі формування цифрової компетентності вихователів. Запропоновано модель педагогічних умов, що включає: забезпечення інтеграції цифрових технологій у навчальний процес підготовки вихователів; створення сприятливого навчального середовища для розвитку цифрової культури майбутніх педагогів; впровадження методів активного навчання, спрямованих на розвиток цифрової грамотності.

З'ясовано, що ефективність формування цифрової грамотності залежить від використання суб'єктного підходу, який передбачає активну роль студента у процесі оволодіння цифровими технологіями та їх застосування у педагогічній практиці. Також наголошено на важливості формувального оцінювання як інструменту, що сприяє самооцінці й рефлексії майбутніх вихователів у контексті розвитку цифрових навичок.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення освітніх програм підготовки педагогів дошкільної освіти, підвищення ефективності формування їх цифрової компетентності, а також адаптації педагогічних методик до потреб цифрового суспільства.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація суспільного життя, цифрова освіта, цифрова грамотність старшого дошкільника, цифрова грамотність майбутнього вихователя, підготовка майбутніх вихователів до форму-





вання цифрової грамотності, технологія підготовки майбутніх вихователів, готовність до формування цифрової грамотності.

Shynkarova Valeriia Serhiivna PhD, Lecturer at the Department of Preschool Education, Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy, Cherkasy, tel.: (0472) 372-142, <https://orcid.org/0000-0002-8439-446X>

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF FUTURE TEACHERS' TRAINING IN THE FORMATION OF DIGITAL LITERACY OF SENIOR PRESCHOOLERS

Abstract. The article explores the pedagogical conditions for improving the effectiveness of future educators' training in developing digital literacy among senior preschoolers. It has been determined that modern challenges related to the digitalization of public life necessitate the improvement of professional training content for future educators. Digital literacy, as a component of an educator's professional competence, plays a crucial role in fostering children's fundamental information culture, critical thinking, and safe interaction skills in the digital environment. The author analyzes the theoretical and methodological foundations for defining pedagogical conditions as a system of factors contributing to the effectiveness of educational interaction in forming educators' digital competence. A model of pedagogical conditions is proposed, including: ensuring the integration of digital technologies into the training process of educators; creating a favorable learning environment for the development of future educators' digital culture; implementing active learning methods aimed at enhancing digital literacy.

It has been established that the effectiveness of digital literacy formation depends on applying the subject-centered approach, which assumes an active role of students in mastering and utilizing digital technologies in their pedagogical practice. The importance of formative assessment is also emphasized as a tool that promotes self-assessment and reflection in the development of future educators' digital skills.

The research findings can be used to improve educational programs for preschool educators, enhance the effectiveness of their digital competence formation, and adapt pedagogical methodologies to the demands of the digital society.

Keywords: digital technologies, digitalization of public life, digital education, digital literacy of a senior preschooler, digital literacy of a future educator, training of future educators on advancing digital literacy, methodology of training future educators, readiness for advancing digital literacy.

Постановка проблеми. Структурним елементом розробленої авторської технології підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників є педагогічні умови, які уможливають



забезпечення ефективності досліджуваного процесу. За нашими переконаннями, сукупність визначених нами педагогічних умов, базуючись на теоретико-методологічних засадах дослідження, забезпечує реалізацію мети, завдань та змісту підготовки студентів, підвищуючи ефективність технологічного процесу, зокрема – процесуально-діяльнісної та рефлексивно-результативної складових. З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне зупинитись на обґрунтуванні педагогічних умов підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових роботах вітчизняних дослідників визначаються та аналізуються педагогічні умови, що трактуються як система певних форм, методів, матеріальних умов, суб'єктивно створених реальних ситуацій, необхідних для досягнення конкретної педагогічної мети (О. Пехота [8]); сукупність об'єктивних можливостей, обставин і заходів педагогічного процесу, яка є результатом цілеспрямованого відбору, конструювання й використання елементів змісту, методів, організаційних форм освітнього процесу для досягнення поставлених цілей (К. Костюченко [5, с. 10]); сукупність форм, методів і педагогічних прийомів, об'єктивних і суб'єктивних можливостей, спрямованих на створення середовища стимулювання професійного саморозвитку майбутнього педагога (О. Колодницька [4, с. 8]); сукупність факторів, що забезпечують успішне формування компетентності майбутніх вихователів (І. Тимофєєва [10, с. 77]); сукупність взаємопов'язаних факторів та способів організації освітнього процесу закладу вищої освіти, що певним чином впливають на процес професійної підготовки майбутніх педагогів та сприяють формуванню професійної готовності (О. Цюняк [11, с. 125]).

До прикладу, І. Тимофєєва обґрунтувала та апробувала такі педагогічні умови ефективного формування інформаційно-комунікаційної компетентності майбутніх вихователів закладу дошкільної освіти: створення інформаційно-освітнього середовища, спрямованого на формування потреби в інформаційно-комунікаційній компетентності через організацію навчально-виховної діяльності студентів-майбутніх вихователів та їхньої педагогічної практики; забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії між викладачем і студентами-майбутніми вихователями у процесі формування інформаційно-комунікаційної компетентності; організація самостійної роботи студентів із використанням ІКТ під час позааудиторної діяльності [10, с. 80].

У дослідженні О. Кравчишиної визначено, що процес формування готовності майбутніх вихователів до використання засобів медіаосвіти в освітньому процесі стає ефективним за умови впровадження у фахову підготовку комплексу локальних професійно зорієнтованих технологій, що розглядаються як цілісна сукупність форм, методів та засобів навчання, які сприяють формуванню у студентів значущих для їхньої майбутньої професійної діяльності особистісних якостей, а також знань, навичок, умінь, необхідних для виконання функційних обов'язків [6, с. 212].



А. Кучай довела ефективність педагогічних умов формування готовності майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти до застосування інтерактивних педагогічних технологій, до яких віднесла: активізацію та інтеракцію викладачів і студентів та запровадження системності самоосвіти у процес фахової підготовки майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти; створення необхідної інноваційної, інформаційної, матеріально-технічної бази для забезпечення зв'язку теорії й практики; формування готовності майбутніх педагогів під час освітнього процесу у поєднанні з виробничою педагогічною практикою та професійною діяльністю [7, с. 158].

У роботі С. Чупахіної обґрунтовано та доведено ефективність педагогічних умов якісної підготовки майбутніх учителів початкової школи до роботи в інклюзивному освітньому середовищі: ознайомлення здобувачів вищої освіти з можливостями інформаційно-технологічної підтримки інклюзивного навчання; розв'язання завдань професійно-педагогічної підготовки здобувачів закладів вищої педагогічної освіти засобами ІКТ через опанування спеціальними знаннями, уміннями та здібностями, розвиток професійно-важливих особистісних якостей; формування здатності адекватної та повної самооцінки, вироблення установок, необхідних для педагогічної діяльності в інклюзивному середовищі [12, с. 5].

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні педагогічних умов підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників.

Виклад основного матеріалу. У нашому дослідженні термін «педагогічні умови» розуміємо як сукупність чинників, які є результатом цілеспрямованого відбору, конструювання й використання елементів змісту, методів та організаційних форм освітньої взаємодії та які забезпечують підвищення ефективності процесу підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників. За результатами опрацювання наукових робіт ми переконались у необхідності дотримання принципових вимог до процесу визначення педагогічних умов: вони мають спрямовуватись на підвищення ефективності педагогічної взаємодії та на досягнення очікуваних результатів; повинні відповідати обраним методологічним підходам, принципам та цільовим настановам досліджуваного процесу. Процес підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників ми розглядаємо на засадах суб'єктного підходу та характеризуємо освітню взаємодію здобувача вищої освіти та викладача закладу вищої освіти як суб'єктів досліджуваного процесу.

Утім, зауважимо, що якщо суб'єктність викладача закладу вищої освіти у визначенні підходів, змісту, методів та форм педагогічної діяльності нині не викликає сумнівів, то формування суб'єктності студентів, на нашу думку, потребує значних зусиль і підтримки. Майбутні вихователі під час навчання у закладі вищої освіти мають бути здатними самостійно формулювати власні



інтереси та освітні потреби, визначати індивідуальну траєкторію підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників, довільно обирати форми самостійної роботи, аналізувати та оцінювати результати своєї підготовки до майбутньої педагогічної діяльності в контексті досліджуваної проблеми. Для цього необхідно навчитись застосовувати механізми самопізнання, самовизначення, саморозвитку, самореалізації. З огляду на зазначене, формулюємо першу педагогічну умову – «Підтримка суб'єктності майбутніх вихователів у підготовці до формування цифрової грамотності старших дошкільників». Вибір цієї умови обґрунтовується тим, що вже під час навчання у закладі вищої освіти має відбуватись цілеспрямоване формування професійної суб'єктності майбутніх вихователів, згідно з якою студенти усвідомлено сприймають цілі, цінності і смисл майбутньої професійної діяльності, виявляють пізнавальну активність, є ініціаторами власних навчально-пізнавальних дій та зацікавленими учасниками їх здійснення у суб'єкт-суб'єктній взаємодії.

У цьому контексті нам близькою є позиція В. Ягупова, який стверджує, що набуття професійної суб'єктності та утвердження майбутнього спеціаліста як суб'єкта професійної діяльності відбувається відповідно до таких основних етапів: пізнання самого себе; знаходження смислу соціального та професійного буття та його сприйняття; творення суб'єктом власного життя; становлення суб'єкта у системі суб'єкт-суб'єктних взаємин з іншими людьми. Цілком слушною є думка, що проходження цих етапів сприяє свідомому визначенню життєвих та професійних орієнтирів, автономному керуванню собою і своїм життям, осмисленню динаміки власної життєдіяльності [14, с. 29–36].

Для дослідження шляхів підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників, на нашу думку, важливими є результати наукового пошуку вітчизняної дослідниці С. Шехавцової, яка визначила особистісні детермінанти становлення суб'єктності майбутнього педагога (пізнавальна активність, пізнавальна самостійність, суб'єктний потенціал, суб'єктна позиція, суб'єктний досвід) та схарактеризувала їх ознаки [13, с. 28–38].

Спробуємо екстраполювати характеристики цих складових суб'єктності майбутнього вихователя у контексті досліджуваної нами проблеми. Отже, з метою підтримки суб'єктності студента у його підготовці до формування цифрової грамотності дітей старшого дошкільного віку необхідно забезпечити реалізацію таких детермінант становлення цього феномену:

- пізнавальної активності як усвідомленого прагнення майбутнього педагога закладу дошкільної освіти до опанування змісту та методики формування цифрової грамотності дітей, прояву ініціативності у виконанні індивідуальних і спільних завдань у підготовці до здійснення цього процесу, інтересу і бажання реалізовувати цей напрям майбутньої професійної діяльності;



- пізнавальної самостійності як якості особистості студента, яка передбачає готовність своїми силами, без сторонньої допомоги, здійснювати цілеспрямовану пізнавальну діяльність відповідно до своїх освітніх інтересів і потреб, зокрема – самостійно використовувати різні джерела для опанування нових знань, вироблення нових умінь і навичок, а також застосувати їх для розв'язання педагогічних і навчальних завдань у контексті досліджуваної проблеми;

- суб'єктного потенціалу майбутнього вихователя у процесі фахової підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників, що передбачає виявлення та використання студентом своїх потенційних можливостей;

- суб'єктної позиції студента, яка базується на здатності, з одного боку, узгоджувати відповідність існуючим педагогічним вимогам власних цілей, мотивів, способів дій, а з іншого – вихід за межі певних вимог задля вирішення завдань особистісного, зокрема фахового, саморозвитку; в основі суб'єктної позиції студента лежить активне цілепокладання, визначення способів власної діяльності щодо опанування методики формування цифрової грамотності старших дошкільників, здатність здійснювати рефлексію та прогнозувати результати підготовки до здійснення означеного процесу в майбутній професійній діяльності;

- суб'єктного досвіду майбутнього вихователя, який полягає у прояві вже під час навчання у закладі вищої освіти всіх компонентів його готовності до формування цифрової грамотності старших дошкільників у різних формах суб'єктного досвіду: ціннісного досвіду; пізнавального досвіду; операційного досвіду як сукупності вмінь цілепокладання, планування діяльності відповідно до своїх можливостей, розроблення та реалізації власних проєктів, спрямованих на використання засобів цифрових технологій для формування цифрової грамотності старших дошкільників у майбутній професійній діяльності, що є проявом операційно-технологічного компонента готовності до реалізації означеного процесу; досвід рефлексії, який є проявом рефлексивно-безпекового компонента готовності майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників та який накопичується завдяки систематичному співвідношенню результатів своєї підготовки до здійснення досліджуваного процесу – з існуючими нормативними вимогами до педагогічної діяльності [13, с. 28–38].

Значущою для нашого дослідження є позиція В. Жгірь та О. Чернеги, які для становлення суб'єктності майбутніх вихователів обстоюють необхідність навчання студентів застосуванню механізмів самоактуалізації (постановки цілей підготовки до майбутньої професійної діяльності на основі усвідомлення власного потенціалу і можливостей), самоорганізації (планування підготовки), самодетермінації (добір доцільних методів і форм підготовки), самореалізації (реалізація індивідуальної траєкторії підготовки), самоаналізу і самооцінки (аналіз результатів підготовки) [2, с. 92].



Підсумовуючи зазначене вище, можемо окреслити алгоритм фасилітації становлення суб'єктності майбутніх вихователів у їхній підготовці до формування цифрової грамотності старших дошкільників:

1. Сприяння усвідомленню студентами цінності цифрових технологій у сучасному суспільстві, цифрової освіти громадян, рівня власної цифрової грамотності та потенційних можливостей для формування цифрової грамотності дітей старшого дошкільного віку.

2. Допомога у визначенні студентами бакалаврату особистої мети, завдань та розробленні індивідуального плану підготовки до реалізації означеного процесу у майбутній професійній діяльності.

3. Сприяння реалізації майбутніми вихователями індивідуальних траєкторій підготовки до формування цифрової грамотності дошкільників у майбутній професійній діяльності.

4. Підтримка майбутніх вихователів у їхній рефлексії результатів підготовки до формування цифрової грамотності дошкільників, самооцінці особистих досягнень, самодіагностиці кінцевого рівня готовності до здійснення досліджуваного процесу у майбутній професійній діяльності.

Таким чином, реалізація першої педагогічної умови спрямовується на підтримку становлення суб'єктності майбутніх вихователів шляхом допомоги їм у самостійному та адекватному оцінюванні власних потенційних можливостей та досягнень, постановці власних цілей і завдань підготовки до формування цифрової грамотності дошкільників, створенні та реалізації індивідуальних траєкторій підготовки, рефлексії її результатів.

Це здійснюється на основі сприяння застосуванню студентами механізмів самопізнання, самовизначення, самореалізації, які неможливі без використання механізму самодіагностики.

З огляду на зазначене, формулюємо другу педагогічну умову підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів у контексті дослідження – «Запровадження формувального оцінювання та самооцінювання процесу і результатів підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників». Слід зазначити, що формувальне оцінювання з початку ХХІ століття активно впроваджується у країнах ЄС, а в останнє десятиліття – і в Україні. З огляду на потенціал формувального оцінювання для розвитку особистості, формування пізнавальної мотивації та відповідальності за власне навчання здобувача освіти, що досягається завдяки постійному зворотному зв'язку та його активній участі у процесі навчання, формувальне оцінювання є одним із пріоритетних інструментів забезпечення якісної освіти та розуміється як: діагностувальне оцінювання з метою моделювання освітнього процесу; інтерактивне оцінювання прогресу здобувачів освіти, що дає змогу педагогу визначати їх освітні потреби та відповідним чином адаптовувати процес навчання.

В Україні запровадження формувального оцінювання визнано ключовою вимогою забезпечення якісної освіти у Новій українській школі, що спричи-



нило увагу вітчизняних дослідників до розгляду різних аспектів цього явища. Так, І. Калініна окреслила теоретичні засади формувального оцінювання у закладі вищої освіти як інструменту зворотного зв'язку між викладачами та студентами, схарактеризувала проблеми, які виникають у цьому процесі та обґрунтувала необхідність запровадження такого оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти [3, с. 285–290]. У науковому доробку О. Романишиної та О. Карабін висвітлено основні аспекти формувального оцінювання в освітньому процесі майбутніх учителів інформатики, зокрема, його потенціал для забезпечення персоналізованого та студентоцентрованого навчання, а також представлено інноваційні методики та дидактичні прийоми формувального оцінювання, які сприяють підвищенню якості вищої освіти [9, с. 119–127].

Вітчизняна вчена Е. Бажміна розглядає теоретичні аспекти застосування формувального оцінювання з метою підвищення якості освіти у закладах вищої освіти. Нам імпонує запропонована дослідницею структура процесу формувального оцінювання, яка складається з п'яти етапів і являє собою повторюваний цикл; цілком погоджуємось, що використання формувального оцінювання в системі вищої освіти сприятиме формуванню культури самостійної роботи студентів, опануванню ними механізмів самоаналізу та самооцінювання, забезпечуватиме розвиток мотиваційної сфери особистості майбутнього педагога, впевненості у собі та відповідальності за результати навчання [1, с. 130–137].

У 2021 році результати наукового пошуку закордонних і українських учених стосовно використання формувального оцінювання для забезпечення якості освітньої діяльності узагальнено МОН України та унормовано наказом від 13.07.2021 № 813 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 1–4 класів закладів загальної середньої освіти». Спробуємо екстраполювати основні положення зазначеного вище наказу у процес підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників: метою застосування формувального оцінювання у досліджуваному нами процесі є систематичне відстеження особистісного розвитку майбутніх вихователів, ходу опановування ними особливостей формування цифрової грамотності старших дошкільників, результатів реалізації індивідуальних траєкторій підготовки до здійснення означеного процесу в майбутній професійній діяльності; пріоритетними функціями такого виду оцінювання є формувальна та діагностувальна функції оцінювання; об'єктами формувального оцінювання є результати підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників; формувальне оцінювання триває постійно впродовж усієї підготовки, спрямовується на з'ясування індивідуальних проблем та запобігання утруднень студентів щодо реалізації досліджуваної проблеми у майбутній професійній діяльності, здійснюється у психологічно комфортних умовах, що



передбачає паритетний та рівноправний діалог між викладачами та студентами.

На основі зазначеного наказу МОН України, а також з урахуванням основних положень наукових праць названих вище вчених [1; 3] окреслимо алгоритм діяльності викладача під час організації формувального оцінювання у процесі підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників:

1. Формулювання об'єктивних і зрозумілих для студентів цілей їхньої підготовки в контексті дослідження, висвітлення сутності і структури готовності до формування цифрової грамотності старших дошкільників, обговорення структурних елементів моделі підготовки до реалізації досліджуваного процесу.

2. Визначення разом із майбутніми вихователями та обговорення критеріїв і показників оцінювання результатів навчальної діяльності на кожній стадії та кожному етапі підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників.

3. Обговорення конкретних технік формувального оцінювання, які допоможуть студентам відстежити результати реалізації індивідуальних траєкторій підготовки в контексті досліджуваної проблеми.

4. Здійснення самоаналізу та самооцінювання власної навчальної діяльності по завершенню кожної стадії та кожного етапу підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників. Рефлексія відповідності отриманих результатів очікуваним результатам. Визначення кроків подальшого навчання з метою покращення результатів.

5. Корекція індивідуальних траєкторій підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників, спрямована на покращення динаміки досягнення очікуваних результатів.

Таким чином, формувальне оцінювання сприятиме становленню суб'єктної позиції студентів як партнерів у навчальному процесі, розвитку у майбутніх вихователів здатності до самоаналізу та самооцінки, оволодінню ними рефлексією, пізнавальною самостійністю, що забезпечується реалізацією здобувачами вищої освіти індивідуальних траєкторій підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників та особистою відповідальністю за досягнуті результати.

Підсумовуючи зазначене вище, наголосимо, що реалізація двох перших взаємопов'язаних педагогічних умов підвищення ефективності досліджуваного процесу забезпечуватиме становлення суб'єктності майбутніх вихователів, яка виявляється у потребі в саморозвитку та самопроєктуванні індивідуальної траєкторії підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників, активній реалізації запланованого, самодіагностиці та самооцінці своїх досягнень. Це, своєю чергою, призводить до поступового формування у студентів відчуття власної самоефективності, спрямованої на



покращення майбутніми вихователями результатів будь-якої запланованої справи, розкриття творчих та інтелектуальних можливостей студентів, прагнення до успіху у підготовці до майбутньої професійної діяльності. Здобувачі вищої освіти, яким притаманна самоефективність, будуть більш наполегливо працювати задля досягнення мети, активніше брати участь в навчальній діяльності та проявляти більшу наполегливість у подоланні труднощів.

Ці міркування сприяли вибору третьої педагогічної умови підвищення ефективності підготовки майбутніх вихователів до реалізації досліджуваного процесу – «Сприяння самоефективності майбутніх вихователів у контексті формування цифрової грамотності старших дошкільників». Передусім, слід наголосити, що концепцію самоефективності у кінці 70-х років XX століття обґрунтував американський учений А. Бандура, який першим увів це поняття у науковий обіг, висвітлив його сутність та роль в особистісному становленні кожної людини. Основними факторами, які сприяють становленню самоефективності, на думку А. Бандури, є досвід власної діяльності; спостереження за досвідом інших людей; думки суспільства; фізичний та емоційний стан людини. Сама ж самоефективність, за переконаннями вченого, складається з трьох базових компонентів: усвідомлення власного успіху, високої самооцінки та віри у власні сили [15, с. 117–148].

На основі контент-аналізу наукових праць виокремимо важливі для нашого дослідження положення.

1. Самоефективність у своїй структурі має когнітивний компонент, який відображує уявлення особистості про власну ефективність і компетентність та який впливає на процес прийняття рішень і проявляється в різноманітних загальних здібностях, включаючи академічні досягнення; емоційний компонент та поведінковий компонент.

2. Самоефективність впливає на постановку особистістю мети, вибір рівня складності завдання, визначає цілеспрямованість та наполегливість у досягненні бажаних результатів.

3. Для становлення самоефективності надто важливим є усвідомлення особистістю своїх можливостей і здібностей у здійсненні продуктивної діяльності та спілкуванні, а також упевненість у тому, що вона зуміє реалізувати себе в них і досягти очікуваного результату.

4. Самоефективність взаємопов'язана з мотивацією досягнення: прагнення досягнень стимулює вибір особистістю таких ситуацій, у яких вона зможе досягти успіху. Особистість, яка мотивована на успіх, упевнена в позитивному результаті, готова взяти на себе відповідальність, наполеглива, цілеспрямована та працездатна.

Висновки. У ході реалізації розробленої нами технології підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників становлення самоефективності студентів відбуватиметься поступово впродовж усіх трьох стадій та шести етапів технологічного процесу



шляхом накопичення власного досвіду успішного виконання цільових завдань, самооцінки власної ефективності у досягненні очікуваних результатів та порівняння власних досягнень з успіхами та оцінками інших студентів групи. При цьому наставницька підтримка викладача спрямовуватиметься на допомогу у становленні: діяльнісної самоефективності студентів; комунікативної самоефективності майбутніх вихователів; професійно-особистісної самоефективності. Ці аспекти самоефективності майбутніх вихователів сприятимуть більш успішним проявам готовності здійснювати процес формування цифрової грамотності старших дошкільників, що відображатиметься у різних сферах.

Таким чином, визначені та обґрунтовані нами педагогічні умови (підтримка суб'єктності майбутніх вихователів у підготовці до формування цифрової грамотності старших дошкільників; запровадження формувального оцінювання та самооцінювання процесу і результатів підготовки до формування цифрової грамотності старших дошкільників; сприяння самоефективності майбутніх вихователів у контексті формування цифрової грамотності старших дошкільників), підвищуючи ефективність технологічного процесу, сприятимуть досягненню очікуваного результату авторської технології підготовки майбутніх вихователів до формування цифрової грамотності старших дошкільників.

Література:

1. Бажміна Е. А. Формувальне оцінювання: цілі, умови, принципи та структура. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*. 2021. № 4. С. 130–137.
2. Жигір В. І. Професійна педагогіка: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 336 с.
3. Калініна І. М. Формувальне оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти. *Грааль науки*. 2021. № 5. С. 285–290.
4. Колодницька О. Д. Стимулювання професійного саморозвитку майбутнього вчителя гуманітарного профілю засобами проектних технологій : автореф. дис ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2012. 20 с.
5. Костюченко К. Є. Педагогічні умови формування раціонально-критичного мислення у майбутніх учителів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Кіровоград, 2011. 20 с.
6. Кравчишина О. О. Формування готовності майбутніх вихователів до використання засобів медіаосвіти в навчально-виховному процесі дошкільних навчальних закладів. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Старобільськ, 2018. 299 с.
7. Кучай А. І. Формування готовності майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти до застосування інтерактивних педагогічних технологій у професійній діяльності. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Умань, 2020. 341 с.
8. Пехота О. М., Будак В. Д., Старева К. Ф. Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій. Київ: А. С. К., 2003. 240 с.
9. Романишина О., Карабін О. Використання формувального оцінювання в освітньому процесі майбутніх учителів інформатики. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*. 2022. № 1. С. 119–127.
10. Тимофєєва І. Б. Формування інформаційно-комунікаційної компетентності майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Київ, 2017. 255 с.





11. Цюняк О. Професійна підготовка майбутніх вчителів початкових класів в умовах цифрової трансформації освіти: монографія. Івано-Франківськ: Кушнір Г.М., 2021. 316 с.
12. Чупахіна С. В. Формування готовності майбутніх учителів до використання інформаційних технологій (ІТ) в інклюзивному навчанні учнів з особливими освітніми потребами: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.03. Київ, 2021. 498 с.
13. Шехавцова С. О. Суб'єктність у педагогічному аспекті: теорія і практика. Полтава: ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (ПУЕТ), 2016. 414 с.
14. Ягупов В. В. Суб'єктність учнів як основна детермінанта дистанційного навчання в системі професійно-технічної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*. 2016. № 11. С. 29–36.
15. Bandura A. Perceived Self Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*. 1993. vol. 28 (2). P. 117–148.

References:

1. Bazhmina, E. A. (2021). Formuvalne otsiniuvannia: tsili, umovy, pryntsypy ta struktura [Formative assessment: goals, conditions, principles, and structure]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Pedagogichni nauky – Bulletin of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Pedagogical Sciences*, (4), 130–137 [in Ukrainian].
2. Zhyhir, V. I. (2012). Profesiina pedahohika [Professional pedagogy]. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo [in Ukrainian].
3. Kalinina, I. M. (2021). Formuvalne otsiniuvannia navchalnykh dosiahnen zdozvachiv vyshchoi osvity [Formative assessment of learning achievements of higher education students]. *Hraal nauky – Grail of Science*, (5), 285–290 [in Ukrainian].
4. Kolodnytska, O. D. (2012). Stymuliuvannia profesiinoho samorozvytku maibutnoho vchytelia humanitarnoho profilu zasobamy proektnykh tekhnolohii [Stimulation of professional self-development of a future humanities teacher through project technologies] (PhD thesis abstract). Khmelnytskyi [in Ukrainian].
5. Kostiuchenko, K. Ye. (2011). Pedahohichni umovy formuvannia ratsionalno-krytychnoho myslennia u maibutnikh uchyteliv u protsesi vyvchennia psykholohopedahohichnykh dystsyplin [Pedagogical conditions for the formation of rational-critical thinking in future teachers in the process of studying psychological and pedagogical disciplines] (PhD thesis abstract). Kirovohrad [in Ukrainian].
6. Kravchyshyna, O. O. (2018). Formuvannia hotovnosti maibutnikh vykhovateliv do vykorystannia zasobiv mediaosvity v navchalno-vykhovnomu protsesi doshkilnykh navchalnykh zakladiv [Formation of future educators' readiness to use media education tools in the educational process of preschool institutions] (PhD thesis). Starobilsk [in Ukrainian].
7. Kuchai, A. I. (2020). Formuvannia hotovnosti maibutnikh pedahohiv zakladiv doshkilnoi osvity do zastosuvannia interaktyvnykh pedahohichnykh tekhnolohii u profesiinii diialnosti [Formation of readiness of future preschool teachers to use interactive pedagogical technologies in professional activities] (PhD thesis). Uman [in Ukrainian].
8. Piekhot, O. M., Budak, V. D., & Stareva, K. F. (2003). Pidhotovka maibutnoho vchytelia do vprovadzhennia pedahohichnykh tekhnolohii [Training of future teachers for the implementation of pedagogical technologies]. Kyiv: A. S. K. [in Ukrainian].
9. Romanyshyna, O., & Karabin, O. (2022). Vykorystannia formuvalnoho otsiniuvannia v osvitnomu protsesi maibutnikh uchyteliv informatyky [The use of formative assessment in the educational process of future computer science teachers]. *Humanitarni studii: istoriia ta pedahohika – Humanities Studies: History and Pedagogy*, (1), 119–127 [in Ukrainian].



10. Tymofieieva, I. B. (2017). Formuvannia informatsiino-komunikatsiinoi kompetentnosti maibutnikh vykhovateliv doshkilnykh navchalnykh zakladiv [Formation of information and communication competence of future preschool educators] (PhD thesis). Kyiv [in Ukrainian].
11. Tsiuniak, O. (2021). Profesiina pidhotovka maibutnikh vchyteliv pochatkovykh klasiv v umovakh tsyfrovoy transformatsii osvity [Professional training of future primary school teachers in the context of digital transformation of education]. Ivano-Frankivsk: Kushnir H. M. [in Ukrainian].
12. Chupakhina, S. V. (2021). Formuvannia hotovnosti maibutnikh uchyteliv do vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii (IT) v inkliuzyvnomu navchanni uchniv z osoblyvymy osvitnimy potrebamy [Formation of readiness of future teachers to use information technologies (IT) in inclusive education of students with special educational needs] (PhD thesis). Kyiv [in Ukrainian].
13. Shekhavtsova, S. O. (2016). Subiektnist u pedahohichnomu aspekty: teoriia i praktyka [Subjectivity in the pedagogical aspect: theory and practice]. Poltava: VNZ Ukoopspilky «Poltavskiy universytet ekonomiky i torhivli» (PUET) [in Ukrainian].
14. Yahupov, V. V. (2016). Subiektnist uchniv yak osnovna determinant dystantsiinoho navchannia v systemi profesiino-tekhnichnoi osvity [Student subjectivity as the main determinant of distance learning in the system of vocational education]. *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy – Scientific Bulletin of the Institute of Vocational Education of the NAPS of Ukraine*, (11), 29–36 [in Ukrainian].
15. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148 [in English].



УДК 378.147

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1533-1539](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1533-1539)

Якименко Поліна В'ячеславівна кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та педагогічної освіти, Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика, <https://orcid.org/0000-0002-4233-4098>

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ДЕРЖАВНИХ СТАНДАРТІВ ТА ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ПІДРУЧНИКАХ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Анотація. Стаття присвячена процесу модернізації початкової освіти в Україні відповідно до вимог нових Державних стандартів та освітніх програм. Висвітлюються основні теоретичні засади, що лежать в основі розроблення нових підручників для початкових класів, зокрема застосування дитиноцентризму та діяльнісного підходу. Авторка аналізує важливість адаптації підручників до змін у навчальному процесі, зокрема в контексті інтеграції компетентнісного підходу, формувального оцінювання та розвитку ключових компетентностей у дітей. Окрему увагу приділено необхідності підвищення якості навчально-методичних матеріалів та підготовки вчителів до використання інноваційних підходів у навчанні. Стаття також розглядає основні труднощі та виклики, які виникають у процесі впровадження нових стандартів, та пропонує рекомендації для подальшого розвитку початкової освіти в Україні.

Розглянуто законодавчі та наукові підходи до розробки Державного стандарту початкової освіти та типових програм для 1–2 класів, що ґрунтуються на положеннях Закону «Про освіту», Концепції НУШ та принципах дитиноцентризму і природовідповідності. Окреслено алгоритм проєктування змісту освіти, що включає прогнозування результатів навчання та визначення засобів їх досягнення. Підкреслено важливість формувального оцінювання та проблеми створення нових методичних ресурсів для вчителів.

Стаття аналізує процес модернізації початкової освіти в Україні в контексті вимог нових Державних стандартів та освітніх програм. Особлива увага приділяється розробці нових підручників, що повинні відповідати вимогам індивідуалізації навчання та формувального оцінювання. Визначено важливість психологічної підготовки вчителів та використання інноваційних методик для підтримки різноманітних здібностей учнів. Відзначено, що формувальне оцінювання змінює роль учителя, сприяючи розвитку в учнів навичок самооцінки та самоконтролю. Також підкреслюється значення якісної дошкільної підготовки та необхідності створення нових методичних ресурсів для вчителів початкових класів. Стаття вказує на важливість зміцнення методичної, психологічної та



цифрової підготовки педагогів для ефективної реалізації реформ у початковій освіті.

Ключові слова: здобувачі освіти, модернізація початкової освіти, майбутні вчителі початкових класів, освітнє середовище ЗВО, Нова українська школа.

Yakymenko Polina Vyacheslavivna Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology and Pedagogical Education, Pylp Orlyk International Classical University, <https://orcid.org/0000-0002-4233-4098>

MODERNIZATION OF PRIMARY EDUCATION IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF STATE STANDARDS AND EDUCATIONAL PROGRAMS IN NEW GENERATION TEXTBOOKS

Abstract. The article is devoted to the process of modernization of primary education in Ukraine in accordance with the requirements of the new State Standards and educational programs. The main theoretical principles underlying the development of new textbooks for primary grades are highlighted, in particular the use of child-centeredness and an activity-based approach. The author analyzes the importance of adapting textbooks to changes in the educational process, in particular in the context of integrating a competency-based approach, formative assessment and the development of key competencies in children. Special attention is paid to the need to improve the quality of teaching and learning materials and train teachers to use innovative approaches in teaching. The article also considers the main difficulties and challenges that arise in the process of implementing new standards and offers recommendations for the further development of primary education in Ukraine.

Legislative and scientific approaches to the development of the State Standard of Primary Education and typical programs for grades 1–2 are considered, based on the provisions of the Law "On Education", the Concept of the National School of Ukraine and the principles of child-centeredness and environmental compatibility. The algorithm for designing educational content is outlined, which includes predicting learning outcomes and determining the means of achieving them. The importance of formative assessment and the problem of creating new methodological resources for teachers is emphasized.

The article analyzes the process of modernization of primary education in Ukraine in the context of the requirements of new State Standards and educational programs. Particular attention is paid to the development of new textbooks that must meet the requirements of individualization of learning and formative assessment. The importance of psychological training of teachers and the use of innovative methods to support various abilities of students is determined. It is noted that formative assessment changes the role of the teacher, contributing to the



development of self-assessment and self-control skills in students. The importance of high-quality preschool training and the need to create new methodological resources for primary school teachers is also emphasized. The article indicates the importance of strengthening the methodological, psychological and digital training of teachers for the effective implementation of reforms in primary education.

Keywords: education seekers, modernization of primary education, future primary school teachers, educational environment of higher education institutions, New Ukrainian School.

Постановка проблеми. Доступність якісної початкової освіти для всіх здобувачів освіти є стратегічним пріоритетом реформи української школи, що визначено законами та концепціями. Початкова школа стала об'єктом оновлення на засадах дитиноцентризму, партнерства та нових стандартів. Рух реформування розпочався в 2016 році з обговорення навчальних програм і підручників, а також змін у процедурі вступу до школи та покращення комфортності навчання. За останні роки, завдяки дослідженням українських та міжнародних науковців, змінено статус і мету початкової освіти, що визначено в Національній рамці кваліфікацій. З метою наукового обґрунтування змін розроблено Концепцію розвитку початкової освіти, яка включає системні зміни: модернізацію змісту освіти, впровадження компетентнісного підходу та нових технологій навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Модернізація початкової освіти передбачає впровадження нових підходів та оновлення навчальних програм відповідно до вимог Державних стандартів (ДС), типових і освітніх програм, що включає розробку нових підручників, які відображають сучасні освітні тренди, а також адаптацію освітнього процесу до індивідуальних потреб учнів, розвитку їхніх творчих і когнітивних здібностей. У цьому контексті особливу увагу приділено інтеграції нових методик навчання, технологій та ресурсів, що дозволяють забезпечити більш ефективне і якісне засвоєння матеріалу. Таким чином, фахове втілення вимог ДС та нових освітніх програм у підручниках допомагає створити умови для розвитку творчих здібностей учнів, сприяє глибшому засвоєнню навчального матеріалу та покращує якість освіти в цілому [1–7].

Метою статті є дослідження процесу модернізації початкової освіти в Україні в контексті впровадження вимог Державних стандартів (ДС), типових та освітніх програм у підручники нового покоління, зокрема визначення ключових аспектів ефективного застосування цих змін для розвитку інтелектуальних і творчих здібностей учнів. Головним завданням статті є аналізу основних вимог Державних стандартів та освітніх програм, що впливають на структуру та зміст підручників початкової школи.

Виклад основного матеріалу. Базовими теоретичними принципами конструювання змісту стали дитиноцентризм та діяльнісний підхід. Втілення



цих принципів було складним, оскільки потрібно було врахувати не лише актуальні потреби дітей, а й закласти потенціал для їхнього розвитку та готовності до навчання в базовій школі. Теорія Льва Виготського про зону розвитку дитини та нові психологічні дослідження стали основою для проектування змісту, який має враховувати не тільки інтереси дітей, а й їх подальший розвиток, що забезпечить досягнення обов'язкових освітніх результатів [3, 5, 6].

Найбільшою інновацією сучасної реформи шкільного змісту початкової освіти є її нові результати. У новому ДС проектування змісту здійснюється не через тематику і обсяг, а з орієнтацією на результат, де компетентнісний підхід стає інструментом досягнення вищої якості освіти. Вчителі мають розрізняти процес і результат навчання, а учні – знання про факти та способи дій. Підґрунтям для розуміння результатів НУШ є положення закону «Про освіту», які визначають результати як здатність демонструвати набуті знання, а також ключові компетентності для всіх рівнів освіти, включаючи вміння критично мислити, працювати в команді та вирішувати проблеми [5, 7].

Результати в ДС і типових програмах подано через висловлювання здобувача, що відображають різні способи сприймання, створення, оцінювання та виявлення ставлення. У ДС визначено обов'язкові результати навчання та компетентності учнів за освітніми галузями: мовно-літературною, математичною, природничою, технологічною, інформатичною, соціальною та здоров'язбережувальною, громадянською, мистецькою та фізкультурною.

Закон «Про освіту» визначає два цикли навчання для початкової школи: 1-2 класи та 3-4 класи, що допомагає чітко формулювати цілі, очікувані результати та оцінювання. У додатках до ДС зазначено мету і обов'язкові результати для кожної галузі для кожного циклу, а також базові навчальні плани для різних типів шкіл. Компетентнісний підхід спрямований на зменшення навантаження знаннєвого компонента й надає можливості для інтеграції різних видів навчання. В рамках цього підходу розроблена типова освітня програма, поєднує предметне навчання з інтегрованими курсами, зокрема курс «Я досліджую світ», який охоплює п'ять освітніх галузей для 1-4 класів [4, 6].

Методичний потенціал Типової освітньої програми, розробленої науковцями НАПН України визначає очікувані результати для кожного класу та відповідний зміст предметів чи інтегрованих курсів. Створення програми ґрунтувалося на принципах НУШ, зокрема [2, 3, 7]:

- ✚ дитиноцентризм та природовідповідність;
- ✚ узгодження цілей предмету з очікуваними результатами та змістом;
- ✚ доступність і науковість змісту, практична спрямованість результатів;
- ✚ наступність і перспективність розвитку дитини;
- ✚ логічна послідовність і достатність засвоєння компетентностей;
- ✚ взаємопов'язане формування ключових і предметних компетентностей;



- ✚ можливість реалізації через предмети або інтегровані курси;
- ✚ адаптація змісту до індивідуальних особливостей дітей;
- ✚ творчий підхід до використання програми в залежності від умов навчання.

Рекомендується активно використовувати внутрішньопредметні та міжпредметні зв'язки для забезпечення цілісності результатів початкової освіти та переносу умінь у нові ситуації. Це є передумовою для інтегрованих курсів і уроків. У контексті переходу на новий зміст освіти в 1-2 класах без домашніх завдань і бального оцінювання, очікувані результати визначено окремо для кожного класу, щоб вчителі могли орієнтуватися на прогрес учнів. Такий підхід отримав підтримку більшості учасників обговорень [1, 4].

У ДС початкової освіти зазначено загальні результати за ключовими компетентностями та галузями, а типові програми на основі ДС визначають конкретні очікувані результати, враховуючи можливості кожної галузі для формування компетентностей і наскрізних умінь [2, 6].

При розробці типових програм було розглянуто питання, як уникнути перевантаження початкової школи, визначити «ядра змісту» для інтегрованих курсів і як інтегрувати галузі з урахуванням їх пріоритетів для формування компетентностей. Європейська комісія підтвердила ефективність компетентнісного підходу, який сприяє розвитку критичного мислення, навичок вирішення проблем, командної роботи та міжкультурної сприйнятливості.

Модернізація початкової освіти вимагає впровадження вимог ДС, типових і освітніх програм у нових підручниках, які мають бути подані на конкурс у стислі терміни, що створює ризики для їхньої якості. Школа чекає нових підходів у підручниках для навчання грамоти, математики, мистецтва та технологій. Також потрібні нові методичні й візуальні рішення для систем вправ, що сприятимуть досягненню результатів, які пізніше будуть вимірюватися, що передбачає необхідність підготовки вчителів до нового навчально-методичного забезпечення [2, 4, 7].

Широкі інформаційні можливості, нові вимоги суспільства та очікування сучасних дітей формують нову професійну ситуацію для вчителів. Важливими чинниками успішної освіти є варіативність умов навчання, вибір програм, різноманітне освітнє середовище, технологічність процесу і перехід на формувальне оцінювання учнів. Вчителі мають право створювати власні програми, тому важливо вміти аналізувати різні освітні матеріали для обґрунтованого вибору, що допоможе формувати у дітей очікувані результати.

Нові підходи щодо мети початкової освіти спрямовані на всебічний розвиток дитини з урахуванням її вікових і індивідуальних особливостей, що акцентує увагу на індивідуалізації навчання. Важливо не лише знати і поважати індивідуальність кожного учня, а й впроваджувати це в освітній процес. Потрібна психологічна підготовка вчителів, зокрема володіння діагностичними методиками та уміння співпрацювати з учнями. Створюються



умови для реалізації індивідуалізації через зміну освітнього середовища та участь педагогів у тренінгах, що використовують навчально-ігрові ситуації для виявлення здібностей і інтересів дітей з різними можливостями [1, 3, 5].

У Типових програмах НАПН України акцентовано на важливості формуального та вербального оцінювання, що змінює роль вчителя в процесі контролю та оцінювання. Учні повинні оволодіти навичками самооцінки та самоконтролю, ставати активними учасниками навчання, що є основою партнерства в рамках НУШ. Формувальне оцінювання сприяє розвитку в учнів уміння вчитися, а також дає змогу усвідомити зв'язок між зусиллями і результатами. Воно змінює ставлення до помилок, вважаючи їх частиною навчального процесу. Однак досягнення компетентнісних результатів – не єдина мета модернізації початкової освіти. Важливо також підтримувати всебічний розвиток дітей, включаючи емоційний, моральний та естетичний аспекти, що гармонізують із ціннісними орієнтирами [3, 4].

Якість початкової освіти залежить від якісної дошкільної підготовки, яка в Україні, на жаль, не є обов'язковою для більшості дітей. Закон «Про освіту» покладає відповідальність за дошкільну освіту на батьків, але необхідно залучати до цього й територіальні громади. Важливо створити нові методичні ресурси для вчителів початкової школи та проводити заходи з дошкільниками і педагогами. Для успішної реалізації нових цілей і функцій вчителя потрібно зміцнити його психологічну, методичну та цифрову підготовку. Це вимагатиме структурних змін у навчанні педагогів, інтеграції дидактики та практики, а також розвитку педагогічної діагностики [2, 5, 7].

Висновки. Таким чином, розглянуто законодавчі та наукові підходи до розроблення Державного стандарту початкової освіти та типових освітніх програм для 1–2 класів. Зазначено, що ці матеріали базуються на положеннях Закону «Про освіту», Концепції Нової української школи та принципах діяльнісно-результативної освіти, дитиноцентризму та природовідповідності. Окреслено алгоритм проєктування змісту початкової освіти, що включає прогнозування результатів навчання, визначення очікуваних результатів за циклами та розробку засобів їх досягнення. Підкреслено важливість формуального оцінювання в початковій школі та визначено ключові проблеми створення нових науково-методичних ресурсів для педагогів.

Література:

1. Vizniuk I. M., Lazarenko N. I. *Monitorynh zabezpechennia profesiinoi yakosti osvity pedahohiv v konteksti yevrointehratsii. Porivnialna profesiina pedahohika-comparative professional pedagogy*, 2023. P. 11-20.
2. Концепція НУШ: Retrieved from : <http://surl.li/ajeqva>.
3. Курлянд З. Н. Формування творчої педагогічної позиції майбутніх учителів у процесі професійної підготовки. Інноваційна педагогіка. Херсон: Гельветика, 2019. Вип. 19. Т. 2. С. 17-22.
4. Паламарчук О.М., Візнюк І.М. Родинно-сімейне виховання учнів початкових класів в контексті нової української школи. *Перспективи та інновації науки*, 2023. С. 14-32.





5.Петухова Л. Є. Теоретичні основи підготовки вчителів початкових класів в умовах інформаційно-комунікаційного педагогічного середовища : монографія. Херсон : Айлант, 2007. 200 с.

6.Смолук І. О. Трансформація освітнього середовища в умовах кредитно-модульної системи організації навчального процесу. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. №20. С. 3-9.

7.Типові освітні програми для закладів загальної середньої освіти. 1 – 2 класи. К.: Т.Д. «Освіта-Центр+», 2018. 240 с.

References:

- 1.Kontseptsiia NUSh [The concept of NUS]. Retrieved from : <http://surl.li/ajeqva> [in Ukrainian].
- 2.Kurliand, Z. N. (2019). Formuvannia tvorchoi pedahohichnoi pozytsii maibutnikh uchyteliv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of a creative pedagogical position of future teachers in the process of professional training]. *Innovatsiina pedahohika*. Kherson: Helvetyka, 19(2), 17-22 [in Ukrainian].
- 3.Palamarchuk, O., Vizniuk, I. (2023). Rodynno-simeine vykhovannia uchniv pochatkovykh klasiv v konteksti novoi ukrainskoi shkoly [Family education of primary school students in the context of the new Ukrainian school]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 14-32. [in Ukrainian].
- 4.Pietukhova, L. Ye. (2007).Teoretychni osnovy pidhotovky vchyteliv pochatkovykh klasiv v umovakh informatsiino-komunikatsiinoho pedahohichnoho seredovyscha [Theoretical foundations of primary school teacher training in an information and communication pedagogical environment]: monohrafiia. Kherson : Ailant, 200 [in Ukrainian].
- 5.Smoliuk, I. O. (2009). Transformatsiia osvithnoho seredovyscha v umovakh kredytno-modulnoi systemy orhanizatsii navchalnoho protsesu [Transformation of the educational environment in the context of a credit-modular system of organizing the educational process]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 3-9 [in Ukrainian].
- 6.Типові освітні програми для закладів загальної середньої освіти [Typical educational programs for general secondary education institutions]: 1 – 2 klasy. (2018).. К.: Т.Д. «Освіта-Тсентр+», 240. [in Ukrainian].
- 7.Vizniuk, I. M., & Lazarenko, N. I. (2023). Monitorynh zabezpechennia profesiinoi yakosti osvity pedahohiv v konteksti yevrointehratsii [Monitoring of ensuring the professional quality of teacher education in the context of European integration]. *Porivnialna profesiina pedahohika-Comparative professional pedagogy*, 11-20 [in Ukrainian].



СЕРІЯ «Право»

УДК 351:061.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1540-1549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1540-1549)

Булик Ірина Леонтіївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8072-5287>

Бухтіярова Ірина Геннадіївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, пл. Солом'янська, <https://orcid.org/0000-0001-6348-9577>

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ» ТА «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Анотація. Наукова стаття присвячена аналізу співвідношення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління», яке є предметом наукових дискусій. Незважаючи на значну кількість досліджень, що містять різні підходи до розуміння цих термінів, питання їх чіткого розмежування залишається відкритим. Це створює методологічні труднощі в науці та правову невизначеність у діяльності органів державної влади. Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки узгоджених дефініцій для застосування цих термінів у практиці державного управління.

Метою статті є виявлення теоретичних і практичних відмінностей між публічним адмініструванням і публічним управлінням, а також уточнення їх меж у наукових дослідженнях і нормативно-правових актах. Автори зазначають, що поняття публічного управління і публічного адміністрування часто використовуються як синоніми, що ускладнює розуміння їх змісту та функцій. Однак існують суттєві відмінності між ними, зокрема щодо змісту та спрямування їх діяльності. Публічне управління є більш широким поняттям, яке охоплює стратегічне планування, політичне керівництво та взаємодію з громадянським суспільством. Публічне адміністрування ж зосереджено на виконавчих і регуляторних аспектах, таких як реалізація державної політики та надання адміністративних послуг.



У статті також розглядаються різні визначення обох понять в наукових працях, підкреслюючи їх багатовимірність і потреба в подальшому уточненні, особливо в умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, антикорупційні реформи і глобалізація. Зокрема, автори пропонують розглянути механізми взаємодії між різними суб'єктами управління, а також звертають увагу на важливість контрольних і наглядових функцій у публічному адмініструванні.

Також у статті акцентується увага на важливості узгодження теоретичних підходів та практичних механізмів застосування цих понять у правовій та адміністративній практиці для забезпечення стабільності та ефективності управлінських процесів.

Висновки підкреслюють необхідність чіткого розмежування цих понять для ефективного регулювання управлінських процесів і адаптації до нових викликів, що стоять перед сучасними державами.

Ключові слова: публічне адміністрування, публічне управління, державне управління, державна політика.

Bulyk Iryna Leontiivna Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8072-5287>

Bukhtiyarova Iryna Gennadiivna, Candidate of Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-6348-9577>

PROBLEMOUS ASPECTS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONCEPTS OF "PUBLIC ADMINISTRATION" AND "PUBLIC MANAGEMENT"

Abstract. The scientific article is devoted to the analysis of the relation between the concepts of "public administration" and "public administration", which is the subject of scientific discussions. Despite the considerable number of studies that contain different approaches to understanding these terms, the question of their clear delineation remains open. This creates methodological difficulties in science and legal uncertainty in the activities of public authorities. The relevance of the topic is due to the need to develop agreed definitions for the application of these terms in public administration.

The purpose of the article is to identify theoretical and practical differences between public administration and public administration, as well as to clarify their boundaries in scientific research and normative legal acts. The authors point out that the concept of public administration and public administration is often used as



synonyms, which complicates the understanding of their content and functions. However, there are significant differences between them, in particular the content and direction of their activities. Public administration is a broader concept that covers strategic planning, political leadership and interaction with civil society. Public administration is also focused on executive and regulatory aspects, such as the implementation of state policy and administrative services.

The article also discusses different definitions of both concepts in scientific works, emphasizing their multidimensionality and the need for further clarification, especially in the conditions of modern challenges, such as digitalization, anti-corruption reforms and globalization. In particular, the authors propose to consider the mechanisms of interaction between different management entities, as well as pay attention to the importance of control and supervisory functions in public administration.

The article also emphasizes the importance of coordinating theoretical approaches and practical mechanisms of applying these concepts in legal and administrative practice to ensure the stability and effectiveness of management processes.

The conclusions emphasize the need for a clear distinction between these concepts for effective regulation of management processes and adaptation to the new challenges facing modern states.

Keywords: public administration, public administration, public administration, public policy.

Постановка проблеми. Проблема співвідношення «публічного адміністрування» та «публічного управління» нерідко залишається поза увагою наукових досліджень. Термінологія використовується без достатнього теоретичного обґрунтування та чіткого розмежування понять. Така ситуація склалася через запозичення цих термінів із іноземних мов та доволі швидко заміну традиційного поняття «державне управління» на новіші термінологічні конструкції, продиктовані сучасними реаліями. Однак це запозичення відбулося без належного осмислення та систематизації, що спричинило певну невизначеність як у науці та практиці, так і в законодавчому полі. У результаті кожен науковець використовує ці поняття на власний розсуд, сприймаючи їх як усталені та загальнозрозумілі для наукової спільноти, що досліджує питання адміністративного права та державного управління.

Відсутність єдиного підходу до визначення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління» створює методологічну та правову невизначеність, що ускладнює подальший розвиток цієї сфери як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розмежування таких фундаментальних категорій, як «публічне адміністрування» та «публічне управління» привертала увагу багатьох науковців, зокрема І. Бінька, К. Бондаренка, І. Голосніченка, М. Карпи, К. Колесникової, В. Колпакова,



В. Пилипишина, В. Феліка, Н. Філіпової, О. Харитонової та інших дослідників. Їхні праці містять різні підходи до тлумачення цих понять, що свідчить про значну складність та багатовимірність даної проблематики.

Проте, попри проведені дослідження, питання чіткого розмежування зазначених категорій залишається відкритим на теоретичному рівні. Відсутність єдиної концептуальної бази створює методологічні труднощі у наукових дослідженнях, а також породжує правову невизначеність у нормативно-правових актах і практичній діяльності органів влади. Це, своєю чергою, підкреслює актуальність подальших наукових пошуків, спрямованих на вироблення узгоджених дефініцій, їх системне осмислення та уточнення меж застосування цих термінів у сучасному державному управлінні.

Метою статті є аналіз співвідношення понять «публічне управління» та «публічне адміністрування», виявлення їх теоретичних і практичних відмінностей, а також визначення меж застосування цих термінів у наукових дослідженнях, законодавстві та управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науці та практиці публічного управління існує певна термінологічна невизначеність щодо співвідношення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління». Ці терміни нерідко використовуються як синоніми або ж трактуються як близькі, але не тотожні категорії, що призводить до розбіжностей у наукових підходах та нормативно-правовому регулюванні. Водночас розмежування цих понять є важливим для формування чіткої методологічної основи, оскільки від правильного розуміння їх змісту залежить ефективність управлінських процесів, функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, а також розробка законодавчих актів. Тому актуальним залишається питання визначення сутнісних характеристик публічного управління та публічного адміністрування, їх меж застосування та взаємозв'язку в контексті сучасного державного управління.

Теорія публічного управління розглядає діяльність виконавчої гілки влади та неприбуткових організацій у певному наближенні до принципів функціонування установ приватного сектора. Це означає, що управлінські підходи, спрямовані на підвищення ефективності, якості та результативності роботи, можуть бути адаптовані та використані як у приватній, так і в публічній сферах управління [1, с. 44-45].

Однак, якщо виходити з концепції держави як публічно-сервісного утворення, що формується на засадах ліберальних і соціальних теорій, навряд чи можливо поширити єдиний управлінський підхід на всю діяльність органів публічної адміністрації. Державне управління охоплює широкий спектр завдань, серед яких є сфери, що не можуть бути зведені до стандартних адміністративних або управлінських практик, притаманних бізнесу чи неприбутковим організаціям.



Водночас очевидно, що неможливо просто замінити одну теорію іншою, «списавши» державне управління до історичного архіву та оголосивши, що вся діяльність держави віднині є лише процесом публічного адміністрування. Це особливо показово на прикладі військової служби: її не можна звести до звичайної адміністративної процедури виконання загального військового обов'язку лише тому, що таке формулювання відповідає термінологічним новаціям.

Звісно, це навмисне гіперболізований приклад, проте він наочно демонструє, що всередині системи публічної влади відбуваються різноспрямовані процеси. Тому, якщо існують два окремі терміни – «публічне управління» та «публічне адміністрування», вони повинні мати відмінний зміст і не можуть розглядатися як тотожні. Саме ця проблема визначає основну гіпотезу дослідження та потребує глибокого наукового аналізу.

Так, досить ґрунтовне визначення поняття «публічне управління» запропонувала Л. Новак-Каляєва. Вона розглядає його як діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, яка здійснюється в межах визначених законом повноважень і функцій. Основною метою такої діяльності є формування та реалізація управлінських рішень, що мають суспільне значення, а також розробка та впровадження політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [2, с. 144]. Таке трактування підкреслює комплексний характер публічного управління, яке включає не лише державні органи, а й інші суб'єкти, що відіграють важливу роль у прийнятті та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення суспільного добробуту та розвитку.

Визначення Л. Новак-Каляєвої відображає широку концепцію публічного управління, в якій поєднуються державне управління, місцеве самоврядування, а також діяльність приватного сектору і громадянського суспільства. Це узгоджується із сучасними підходами до розуміння публічного управління, які підкреслюють його міжсекторний характер.

Однак, ми вважаємо, що це визначення потребує подальшої деталізації, зокрема щодо механізмів взаємодії між різними суб'єктами управління, ступеня їхньої відповідальності та рівня впливу на ухвалення рішень. Крім того, у ньому не акцентується увага на ключових принципах публічного управління, таких як прозорість, підзвітність, інноваційність та орієнтованість на громадян.

Таким чином, хоча це трактування є достатньо всеосяжним, воно залишається відкритим для подальшого уточнення, особливо у контексті практичного застосування в різних управлінських моделях.

В той же час, у навчальному посібнику «Основи публічного адміністрування» публічне адміністрування визначено як систематизовану, правову, врегульовану діяльність суб'єктів державного управління, яка здійснюється



відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових актів, з основною метою реалізації державної політики через прийняття управлінських та адміністративних рішень, забезпечення правопорядку, організацію ефективного функціонування державних інституцій та надання адміністративних послуг громадянам і юридичним особам у встановленому законом порядку [3, с.7-9]. Це визначення охоплює правові, організаційні та соціальні аспекти публічного адміністрування, підкреслюючи його роль у взаємодії держави та суспільства, а також сприяє узгодженню інтересів держави і громадян, оптимізації управлінських процесів і підвищенню якості державного управління. Водночас, ураховуючи сучасні виклики, такі як цифровізація адміністративних послуг, антикорупційні механізми та міжнародні підходи, можна доповнити аналіз публічного адміністрування. Ознаками публічного адміністрування є зв'язок з державною політикою, професіоналізм, детальна нормативно-правова регламентація та розподіл компетенцій між суб'єктами управління для уникнення дублювання функцій, з орієнтацією на суспільні потреби та використання інноваційних підходів [8, с.221].

Слід відмітити, що визначення поняття «публічного адміністрування» та його основних характеристик охоплює правові, організаційні та соціальні аспекти, а також акцентує увагу на ролі публічного адміністрування у взаємодії держави і суспільства. Разом з тим, можна доповнити аналіз сучасними викликами, такими як цифровізація адміністративних послуг, антикорупційні механізми та міжнародні підходи до публічного адміністрування.

Ознаками публічного адміністрування є тісний зв'язок з державною політикою, професійний характер, детальна нормативно-правова регламентація, а також розподіл компетенцій між суб'єктами управління для уникнення дублювання функцій, з орієнтацією на суспільні потреби та застосування інноваційних підходів [8, с. 221].

У підручнику «Адміністративне право України. Повний курс» під редакцією В. Галуцького запропоновано структуру публічного адміністрування, яка базується на змістовному критерії.

На думку авторів, види публічного адміністрування можна поділити на дві основні групи. Перша – надання адміністративних послуг, що є ключовим проявом людиноцентристського підходу в сучасному адміністративному праві. У цьому випадку публічна адміністрація орієнтована на забезпечення прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб через надання різноманітних послуг. Друга група – виконавчо-розпорядча (управлінська) діяльність, що полягає у реалізації державної політики та забезпеченні виконання законодавства в межах встановлених компетенцій. У рамках цієї діяльності публічна адміністрація видає підзаконні нормативно-правові акти, які деталізують і конкретизують положення законів, забезпечуючи їхню ефективну імплементацію на території всієї держави [4, с. 123].

Ми вважаємо, що запропонована класифікація публічного адміністрування відображає два основні напрями його реалізації: сервісний (надання адмі-



ністративних послуг) та управлінський (виконавчо-розпорядча діяльність). Такий підхід є логічним, оскільки відповідає сучасним концепціям публічного адміністрування, які поєднують державне управління з наданням послуг громадянам та організаціям.

Проте в цій класифікації не враховані деякі інші аспекти публічного адміністрування, зокрема контрольні та наглядові функції, які відіграють важливу роль у забезпеченні законності та ефективності державного управління. Крім того, залишаються відкритими питання щодо можливих взаємоперетинів між цими видами діяльності, адже управлінська функція публічної адміністрації нерідко включає елементи сервісного обслуговування населення.

Отже, хоча така структуризація публічного адміністрування є обґрунтованою та корисною, вона потребує подальшого розширення і деталізації, щоб відобразити всю багатовимірність цього явища в сучасній системі державного управління.

З огляду на вищевикладене, можемо стверджувати, що визначення поняття «публічне адміністрування» у різних джерелах має спільні риси, зокрема акцент на його нормативно-правову врегульованість, спрямованість на реалізацію державної політики, надання адміністративних послуг та забезпечення правопорядку. Водночас існують певні проблемні питання. По-перше, хоча в окремих визначеннях враховується міжсекторний характер публічного адміністрування, недостатньо розкрито механізми взаємодії між державними органами, приватним сектором і громадянським суспільством. По-друге, не завжди чітко визначаються ключові принципи, такі як прозорість, підзвітність, орієнтованість на громадян і використання інноваційних підходів. По-третє, класифікація публічного адміністрування як сервісної та управлінської діяльності є логічною, але вона не враховує наглядові та контрольні функції, що є важливими для забезпечення законності та ефективності управлінських рішень. Також залишається відкритим питання щодо взаємоперетину між управлінськими та сервісними функціями, оскільки державні органи часто поєднують їх у своїй діяльності. Враховуючи ці аспекти, поняття публічного адміністрування потребує подальшого уточнення з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація, антикорупційні механізми та міжнародні стандарти державного управління.

У той же час, ефективність публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку будь-якої держави, визначаючи її здатність до економічного зростання, соціального добробуту та зміцнення національної безпеки. Саме ефективна система управління є основою державної дієздатності, сприяючи подоланню бідності, підвищенню якості життя громадян та забезпеченню стабільного функціонування інституцій. Терміни «публічне управління» та «публічне адміністрування» часто використовуються як взаємозамінні, оскільки обидва поняття охоплюють процеси розробки та реалізації державної політики, прийняття управлінських рішень і надання



адміністративних послуг. Водночас, публічне управління є ширшим поняттям, яке включає стратегічне планування, політичне керівництво та взаємодію з громадянським суспільством, тоді як публічне адміністрування більше зосереджене на виконавчих і регуляторних аспектах управлінської діяльності [5, с. 126-127; 7, с. 722].

Основними завданнями публічного управління є: аналіз та прогнозування тенденцій і закономірностей суспільного розвитку з метою формування ефективної державної політики; ідентифікація та вирішення соціально-економічних суперечностей, що можуть гальмувати розвиток суспільства; підтримання стабільності, структурної цілісності та функціональної єдності суспільної системи, а також забезпечення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів; розробка і впровадження виваженої державної політики, яка базується на об'єктивних можливостях, аналізі соціальних інтересів і балансу сил у суспільстві; досягнення соціально-економічної рівноваги шляхом гармонізації економічного зростання та підвищення рівня життя населення, сприяючи сталому розвитку держави [6, с. 5].

Таким чином, публічне адміністрування – діяльність, яка спрямована на реалізацію державної політики, надання адміністративних послуг і забезпечення правопорядку, є складовою ширшого поняття публічного управління, яке охоплює стратегічне планування, політичне керівництво та взаємодію з громадянським суспільством, проте його визначення потребує подальшої деталізації щодо механізмів взаємодії між державними органами, приватним сектором і громадянами, врахування ключових принципів прозорості, підзвітності, інноваційності та уточнення ролі наглядових і контрольних функцій у сучасних умовах цифровізації, антикорупційних реформ і міжнародних стандартів державного управління.

Публічне управління – це цілеспрямований процес організації та регулювання суспільних відносин, що передбачає вироблення та реалізацію рішень, спрямованих на ефективний вплив як на суспільну систему загалом, так і на її окремі складові. Воно охоплює виконання стратегічних і оперативних функцій, однак складність і динамічність суспільства як об'єкта управління зумовлює необхідність гнучкого підходу до визначення його завдань. Однією з ключових цілей публічного управління є досягнення та підтримка соціально-економічної рівноваги, що формується під впливом державного регулювання, активної участі громадян у суспільно-економічному житті та функціонування ринкових механізмів. Держава відіграє роль посередника, забезпечуючи узгодженість і взаємодію цих чинників для створення стабільних умов розвитку.

Висновок. Співвідношення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління» є проблемним через відсутність єдиного підходу до їх розмежування. Часто ці терміни використовуються як синоніми, що призводить до термінологічної неясності та ускладнює їх правильне розуміння у



наукових дослідженнях і нормативно-правових актах. Водночас, ці поняття мають суттєві відмінності в змісті й функціональному спрямуванні, що вимагає чіткішого визначення меж їх застосування.

Іншим важливим аспектом є міжсекторна взаємодія, оскільки публічне управління та адміністрування включають не тільки діяльність державних органів, а й взаємодію з приватним сектором і громадянським суспільством. Однак у більшості визначень не приділяється достатньо уваги механізмам цієї взаємодії, що ускладнює розробку ефективних управлінських стратегій.

Сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та зміни у соціально-економічних умовах, вимагають оновлення концептуальних підходів до публічного управління. Підходи та інструменти публічного управління повинні бути адаптовані до швидко змінюваного середовища, що вимагає постійного оновлення теоретичних основ і практичних підходів для забезпечення їх ефективності.

Визначення публічного адміністрування часто недооцінює важливість контрольних і наглядових функцій, які є необхідними для забезпечення законності та ефективності управлінських рішень. Врахування цих функцій є важливим для розвитку стабільних і дієвих механізмів управління, що відповідають сучасним вимогам.

Ще однією проблемою є необхідність підтримки соціально-економічної рівноваги в умовах постійної трансформації суспільних потреб і інтересів. Це вимагає від держави постійного моніторингу та швидкого реагування, що є викликом для традиційних механізмів публічного управління.

Отже, питання співвідношення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління» потребує глибшого наукового осмислення та деталізації. Тільки чітке розмежування та розуміння цих понять дозволить ефективно регулювати управлінські процеси та адаптувати їх до нових викликів.

Література:

1. Біленько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму, 2020, № 3-4. С. 41-47
2. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
3. Основи публічного адміністрування : навчальний посібник / за заг. ред. Н.П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 172 с.
4. Адміністративне право України. Повний курс. Навчальний посібник /За ред. В. В. Галуцька. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
5. Митяй О.В., Світовий О.М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». Держава та регіони. Серія : Державне управління. 2018. № 1 (61). С. 124–128.
6. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. / О. О. Долженков. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.
7. Набокова О.Г. Категорія «публічне адміністрування» в контексті реалізації функцій науки адміністративного права. Юридичний науковий електронний журнал № 1/2024. С. 720-723.
8. Зіборєва О.Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія Право. 2021. Випуск 64. С. 220-223



References:

1. Bin'ko I. (2020) Publichne upravlinnya i publichne administruvannya: spivvidnoshennya ponyat' [Public management and public administration: the relationship of concepts]. *Visnyk Akademiyi pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu - Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*, 3-4, 41-47 [in Ukrainian].
2. Kuybida V. S., Bilyns'ka M. M., Petroye O. M. ta in. ; za zah. red. V. S. Kuybidy, M. M. Bilyns'koyi, O. M. Petroye (2018). *Publichne upravlinnya.[Public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Matyukhina N.P. (2018) *Osnovy publichnoho administruvannya. [Fundamentals of public administration]*. Kharkiv : Pravo [in Ukrainian].
4. Halun'ko V. V. (2018) *Administrativne pravo Ukrayiny [Administrative Law of Ukraine]*. Kherson: OLDI-PLYUS [in Ukrainian].
5. Mytyay O.V., Svitovyy O.M. (2018) Doslidzhennya ponyat' «derzhavne upravlinnya» i «publichne administruvannya» [Research into the concepts of “state administration” and “public administration”]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Derzhavne upravlinnya - State and regions. Series: State administration*, 1 (61), 124–128 [in Ukrainian].
6. Dolzhenkov O. O. (2019) *Publichne upravlinnya ta administruvannya: vstup do spetsial'nosti [Public management and administration: introduction to the specialty]*. Odesa : vydavets' Bukayev Vadym Viktorovich - Odesa: publisher Bukayev Vadim Viktorovich [in Ukrainian].
7. Nabokova O.H.(2024) Katehoriya «publichne administruvannya» v konteksti realizatsiyi funktsiy nauky administrativnoho prava [The category of "public administration" in the context of the implementation of the functions of the science of administrative law]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal - Legal Scientific Electronic Journal*, 1, 720-723 [in Ukrainian].
8. Ziboryeva O.B. (2021) Ponyattya ta oznaky publichnoho administruvannya [Concept and characteristics of public administration]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho universytetu. Seriya Pravo. Vypusk - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series. Issue*, 64, 220-223 [in Ukrainian].



УДК 341.645:340.12(045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1550-1557](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1550-1557)

Вашук Олександр Сергійович аспірант кафедри теорії та історії держави і права юридичного факультету, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, тел.: (044) 339-99-01, <https://orcid.org/0009-0008-3823-9603>

ВПЛИВ КОНВЕНЦІЇ ТА ПРАКТИКИ ЄСПЛ НА ПРАВОВУ ДОКТРИНУ: ДОКТРИНАЛЬНІ ЗАСАДИ

Анотація. Встановлено, ЄСПЛ у своїй практиці послідовно застосовує метод «живого інструменту» (living instrument doctrine), що передбачає динамічне тлумачення положень Конвенції відповідно до змін у суспільстві та дозволяє Суду не лише відображати реалії часу, але і фактично формувати стандарти, які згодом впроваджуються у національні правопорядки. Окрім цього, Суд активно використовує порівняльно-правовий аналіз (comparative reasoning), зокрема, при оцінці наявності європейського консенсусу (European consensus), що також є інструментом уніфікації правозастосування в державах-членах Ради Європи. Відтак, Суд не лише вирішує конкретні спори, а і також виконує функцію «нормативного координатора», позаяк впливає на специфіку тлумачення прав.

Зауважено, вплив ЄСПЛ на правову доктрину проявився і у переосмисленні природи самої юридичної відповідальності. У рішеннях ЄСПЛ прослідковується ідея, що відповідальність держави перед особою є двосторонньою, позаяк з одного боку, держава карає за правопорушення, а з іншого – зобов'язана забезпечити належну процедуру та повагу до прав обвинуваченого. Зазначений баланс відображено серед іншого у концепції належної правової процедури (due process), розвиток якої під впливом практики ЄСПЛ досліджується сучасними науковцями. Відтак, доктрина юридичної відповідальності еволюціонує від суто каральної моделі до моделі, зорієнтованої на захист прав людини навіть у процесі притягнення до відповідальності.

Наголошено, відповідальність держави набуває екстериторіального виміру, що повністю змінює класичне уявлення про межі дії публічно-правової юрисдикції. У цьому контексті Конвенція інтерпретується як «юрисдикційно пластична», що дозволяє застосовувати її норми у динамічному, адаптивному форматі з урахуванням реальних обставин контролю та впливу.

Акцентовано, юридична відповідальність держави, встановлена ЄСПЛ, має реституційне (компенсаційне) та системне трансформаційне значення для правопорядку держави. Вимоги Суду щодо зміни законодавства, практики, забезпечення ефективних розслідувань, притягнення винних осіб – усе це формує концепцію «структурної відповідальності», яка поступово проникає у національну правову доктрину.



Ключові слова: практика ЄСПЛ, судові рішення, правова доктрина, верховенство права.

Vashchuk Oleksandr Serhiyovych PhD candidate, department of theory and history of state and law, faculty of law, Higher Education Institution «University of Economics and Law «KROK», Kyiv, tel.: (044) 339-99-01, <https://orcid.org/0009-0008-3823-9603>

THE IMPACT OF THE CONVENTION AND THE ECtHR CASE LAW ON LEGAL DOCTRINE: DOCTRINAL FOUNDATIONS

Abstract. It is established that the European Court of Human Rights (ECtHR) consistently applies the living instrument doctrine in its case law, which entails dynamic interpretation of the Convention's provisions in light of societal changes. This approach enables the Court not only to reflect the realities of the time but also to shape legal standards that are subsequently implemented into national legal systems. In addition, the Court actively engages in comparative reasoning, particularly when assessing the existence of a European consensus, which serves as an instrument of harmonization of legal application among Council of Europe member states. Thus, the ECtHR not only resolves individual disputes but also performs the function of a “normative coordinator,” influencing the specifics of rights interpretation.

It is noted that the influence of the ECtHR on legal doctrine is also evident in the reconsideration of the very nature of legal responsibility. The Court's judgments reflect the idea that state liability towards individuals is dual in nature: on the one hand, the state is authorized to punish for legal violations; on the other hand, it is obliged to ensure due process and respect for the rights of the accused. This balance is reflected, inter alia, in the concept of due process, the development of which under the influence of ECtHR jurisprudence is actively studied by contemporary scholars. Accordingly, the doctrine of legal responsibility evolves from a purely punitive model to a model focused on the protection of human rights, even in the process of imposing liability.

It is emphasized that state responsibility assumes an extraterritorial dimension, fundamentally altering the classical understanding of the scope of public-law jurisdiction. In this context, the Convention is interpreted as “jurisdictionally flexible,” allowing its provisions to be applied in a dynamic and adaptive format, taking into account the actual circumstances of control and influence.

Attention is drawn to the fact that the legal responsibility of the state, as established by the ECtHR, has not only a restitutive (compensatory) effect but also a systemic transformative impact on the national legal order. The Court's requirements regarding legislative changes, legal practice, effective investigations, and prosecution of those responsible — all contribute to the formation of the concept



of structural responsibility, which is gradually being incorporated into national legal doctrine.

Key words: ECtHR case law, judicial decision, legal doctrine, rule of law.

Постановка проблеми. Європейський суд з прав людини є наднаціональним судовим органом, рішення якого мають обов'язкову силу для держав-учасниць Європейської конвенції з прав людини. Водночас юриспруденція Суду не обмежується лише функцією правозастосування. Її доктринальне значення полягає у розвитку правової думки, еволюції тлумачення прав та у формуванні нових підходів до розуміння змісту конституційно значущих норм.

ЄСПЛ у своїй практиці послідовно застосовує метод «живого інструменту» (living instrument doctrine), що передбачає динамічне тлумачення положень Конвенції відповідно до змін у суспільстві та дозволяє Суду не лише відображати реалії часу, але і фактично формувати стандарти, які згодом впроваджуються у національні правопорядки. Окрім цього, Суд активно використовує порівняльно-правовий аналіз (comparative reasoning), зокрема, при оцінці наявності європейського консенсусу (European consensus), що також є інструментом уніфікації правозастосування в державах-членах Ради Європи. Відтак, Суд не лише вирішує конкретні спори, а і також виконує функцію «нормативного координатора», позаяк впливає на специфіку тлумачення прав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувана проблематика була предметом наукового аналізу таких учених як: М. Борисенко, В. Волік, Т. Дудаш, В. Онопенко, В. Паліюк, О. Погребняк, П. Рабінович, С. Шевчук, А. Яковлев та інших.

Метою статті є дослідження доктринальних засад впливу Конвенції та практики ЄСПЛ на правову доктрину.

Виклад основного матеріалу. Приєднання України до ЄКПЛ ознаменувало новий етап розвитку правової доктрини, орієнтованої на верховенство права та пріоритет прав людини. ЄСПЛ у зазначеному контексті фактично виступає суб'єктом формування правових доктрин у сфері прав людини, що впливають на правові системи держав-учасниць. В українській правовій науці останніх десятиліть активно досліджуються європейські стандарти права, вироблені ЄСПЛ, та їх імплементація в національну доктрину юридичної відповідальності.

Значення ЄСПЛ проявляється, зокрема, у впливі на розуміння принципу верховенства права. Як зауважує Є. Калюжна, ЄСПЛ забезпечує актуальність положень Конвенції, пристосовує їх до сучасних умов та зберігає її дух, покликаний підтримувати цінності демократичного суспільства. Іншими словами, прецеденти ЄСПЛ оживляють статичні норми Конвенції, наповнюючи їх динамічним змістом [1].



У наукових дослідженнях виокремлено низку правових позицій, що стали надбанням української доктрини завдяки практиці ЄСПЛ. Зокрема, це розмежування понять «права» і «закону» та надання пріоритету праву в разі суперечності між ним. Зазначений принцип, підкріплений рішеннями ЄСПЛ про те, що формальне дотримання закону не виправдовує порушення прав людини. Юридичне розуміння верховенства права охоплює елементи правової визначеності, передбачуваності та обґрунтованості рішень, що обмежують права. Важливими є і такі засади, як юридична рівність (рівність перед законом і судом) та реальний доступ до справедливого суду. Усе це формує сучасне доктринальне підґрунтя інституту юридичної відповідальності, де покарання чи будь-яка санкція розглядаються крізь призму прав людини і процедурної справедливості.

Вплив ЄСПЛ на правову доктрину проявився і у переосмисленні природи самої юридичної відповідальності. У рішеннях ЄСПЛ прослідковується ідея, що відповідальність держави перед особою є двосторонньою, позаяк з одного боку, держава карає за правопорушення, а з іншого – зобов'язана забезпечити належну процедуру та повагу до прав обвинуваченого. Зазначений баланс відображено серед іншого у концепції належної правової процедури (due process), розвиток якої під впливом практики ЄСПЛ досліджується сучасними науковцями. Відтак, доктрина юридичної відповідальності еволюціонує від суто каральної моделі до моделі, зорієнтованої на захист прав людини навіть у процесі притягнення до відповідальності.

Одні з перших значущих сигналів для української правової думки дали рішення ЄСПЛ проти України початку 2000-х років, які висвітлили системні проблеми нашого права. Звернемо увагу на справу «Корецький та інші проти України» [2], розглянуту Європейським судом з прав людини 3 квітня 2008 року. У цій справі чотири громадяни України (Сергій Петрович Корецький та інші) оскаржували відмову українських органів влади зареєструвати їхнє громадське об'єднання «Громадянський комітет за збереження дикої (корінної) природи Березняків» [3, с. 47].

ЄСПЛ встановив, що відмова у реєстрації об'єднання становила втручання в право заявників на свободу об'єднання, гарантоване статтею 11 Європейської конвенції з прав людини. Суд підкреслив, що можливість створювати юридичні особи для колективної діяльності є важливим аспектом цього права та зазначив, що національне законодавство, яким керувалися українські органи влади, було недостатньо чітким і передбачуваним та надавало надмірно широкі дискреційні повноваження щодо реєстрації об'єднань. У результаті ЄСПЛ визнав порушення статті 11 Конвенції та зобов'язав Україну виплатити заявникам компенсацію. Після цього Україна внесла зміни до законодавства та прийняла 22 березня 2012 року новий Закон «Про громадські об'єднання», котрий усунув недоліки попереднього законодавства, зокрема щодо чіткості підстав для відмови в реєстрації об'єднань та обмежень їхньої діяльності [4].



Слід підкреслити, що у справі «Корецький та інші проти України» було застосовано триступеневий тест перевірки законності втручання у право на свободу об'єднання, який ґрунтується на таких критеріях: наявність втручання, відповідність втручання закону, а також його необхідність у демократичному суспільстві [2]. Серед іншого, справа посилила розуміння позитивних зобов'язань держави, згідно з якими вона має не перешкоджати реалізації прав людини та активно створювати умови для їх ефективного здійснення, що сформувало концептуальну основу для подальших змін у нормативному регулюванні діяльності громадських об'єднань.

Справа «Корецький та інші проти України» має важливе значення для формування національної правової доктрини у контексті впровадження стандартів Європейської конвенції з прав людини (далі – Конвенція) у правовий простір України. Вказана справа стимулювала суттєві нормативні зміни і доктринальні зрушення та стала прецедентом у визнанні практики ЄСПЛ як джерела права, що підлягає прямому застосуванню у національній юрисдикції [5] та сприяла усвідомленню ролі Конвенції як «живого інструменту», що змінює правову культуру та способи правозастосування. У зазначеному контексті «Корецький та інші проти України» розглядається як судовий прецедент, котрий є чинником, що формує нову модель правової доктрини, заснованої на повазі до прав людини, принципах юридичної визначеності та обмеженості дискреції органів державної влади.

У доктринальному вимірі вплив ЄКПЛ та ЄСПЛ виявляється у переорієнтації правової думки від «формального бачення» юридичної відповідальності – до ціннісно-орієнтованого, де центр ваги зміщується на права людини, справедливість та правову визначеність. Зазначені ідеї, підкріплені практикою ЄСПЛ, прокладають шлях для відповідних змін у законодавстві та практиці.

Із часу ухвалення Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (далі – ЄКПЛ) Європейський суд з прав людини (далі – ЄСПЛ) відіграє ключову роль у формуванні правової доктрини держав-членів Ради Європи. У новітній практиці Суду простежується тенденція до активного розвитку змісту прав, закріплених у Конвенції, з урахуванням нових суспільних викликів.

Одним із найяскравіших прикладів останніх років стало рішення у справі «*Verein KlimaSeniorinnen Schweiz та інші проти Швейцарії*» (2024), у якому Суд уперше визнав, що недостатні заходи держави щодо боротьби зі зміною клімату можуть становити порушення прав, гарантованих статтею 8 ЄКПЛ (право на повагу до приватного і сімейного життя). Заявниці, які представляли асоціацію літніх жінок, стверджували, що кліматична політика Швейцарії є недостатньою для забезпечення їхнього здоров'я та добробуту. Суд ухвалив, що держава не забезпечила «належну нормативну базу» для досягнення кліматичних цілей, і тим самим не виконала свої позитивні зобов'язання за Конвенцією [6]. Згадане рішення суттєво розширює рамки



екологічної юриспруденції у сфері прав людини та є важливим прецедентом у контексті формування нової правової доктрини, що імплементує екологічний компонент у сферу фундаментальних прав.

Ключовим питанням, що постає у контексті впливу Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (далі – ЄКПЛ) на правову доктрину, є проблема юридичної відповідальності держави. На відміну від класичної міждержавної відповідальності у міжнародному праві, відповідальність держави в системі ЄКПЛ має особливу природу, позаяк поєднує публічно-правові та індивідуальні елементи, а також характеризується високим ступенем нормативного навантаження на внутрішньодержавну правову систему.

Відповідно до практики ЄСПЛ, відповідальність держави не обмежується лише її прямими діями чи бездіяльністю, але і також охоплює системні порушення, пов'язані з неефективністю правозахисних механізмів. Так, у справі «O’Keeffe проти Ірландії» (2014) Суд встановив відповідальність держави за неналежне здійснення нагляду за приватною освітньою установою. ЄСПЛ підтвердив, що держава має позитивне зобов’язання захищати особу від жорстокого поводження (ст. 3 ЄКПЛ), навіть якщо формально правопорушення було вчинено приватною особою [7].

Вищезгадане рішення формує важливе доктринальне бачення, згідно з яким державна відповідальність може наставати за структурні недоліки системи, а не лише за індивідуальні акти органів влади. Відтак, позитивні зобов’язання трансформуються з декларативних у конкретно-операційні категорії, що мають безпосереднє значення для визначення юридичної відповідальності держав.

У рішеннях «Sargsyan проти Азербайджану» (2015) [8] та «Chiragov та інші проти Вірменії» (2015) [9] Суд розглянув питання відповідальності держав за неможливість повернення заявників до своїх домів у зонах, що були охоплені збройним конфліктом. У цих справах ЄСПЛ розвинув концепцію «ефективного контролю» як юридичної підстави для встановлення юрисдикції держави у ситуаціях фактичної, а не формальної присутності. У правовій доктрині це має фундаментальне значення, оскільки відповідальність держави за дотримання прав людини встановлюється не за ознакою територіального суверенітету, а за фактом контролю над територією або населенням, що відповідає сучасним концепціям функціонального тлумачення у міжнародному праві.

У справі «Hirsi Jamaa та інші проти Італії» (2012) Суд визнав, що італійські органи влади порушили низку статей Конвенції, позаяк здійснили колективне вислання мігрантів без індивідуального аналізу їхніх обставин. [10]. Зазначене рішення має істотне значення для сучасної правової доктрини з огляду на те, що воно встановлює відповідальність держави не лише в межах її території, але і у зоні позатериторіальної дії юрисдикції, зокрема, у міжнародних водах.



Висновки. Відтак, відповідальність держави набуває екстериторіального виміру, що повністю змінює класичне уявлення про межі дії публічно-правової юрисдикції. У цьому контексті Конвенція інтерпретується як «юрисдикційно пластична», що дозволяє застосовувати її норми у динамічному, адаптивному форматі з урахуванням реальних обставин контролю та впливу.

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що юридична відповідальність держави, встановлена ЄСПЛ, має реституційне (компенсаційне) та *системне трансформаційне* значення для правопорядку держави. Вимоги Суду щодо зміни законодавства, практики, забезпечення ефективних розслідувань, притягнення винних осіб – усе це формує концепцію «структурної відповідальності», яка поступово проникає у національну правову доктрину.

У сучасній практиці ЄСПЛ юридична відповідальність держав набуває комплексного характеру та більше не обмежується лише відшкодуванням шкоди чи визнанням порушення, а охоплює доктринальні вимоги до реформування правової системи як такої. Зазначене свідчить про новий рівень інтеграції міжнародних стандартів у національну правову доктрину – рівень, на якому порушення прав людини розглядається не лише як індивідуальна шкода, а як індикатор системної дисфункції правової держави.

Література:

1. Калюжна Є.С. Вплив практики Європейського суду з прав людини на національну систему України. *Науковий вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія Право*. 2021. Вип.64. С.32-35.
2. Справа «Корецький та інші проти України» (заява № 40269/02): рішення від 3 квіт. 2008 р. Європейський суд з прав людини. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-85796>
3. Фулей Т. І. Застосування практики Європейського суду з прав людини в адміністративному судочинстві: Роздаткові матеріали. К.: ВАІТЕ, 2013. 56 с.
4. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
5. Яковлев А.А. Міжнародно-правове співробітництво у захисті права власності в системі Ради Європи: автореф. дис. ... канд. юрид. наук 12.00.11. Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2009. 20 с.
6. Verein KlimaSeniorinnen Schweiz and Others v. Switzerland, № 53600/20 (ECtHR, 9 April 2024). URL: <https://ennhri.org/news-and-blog/the-grand-chamber-of-the-european-court-of-human-rights-issues-groundbreaking-judgment-on-climate-change-and-human-rights/>
7. Case of O'Keeffe v. Ireland. Application № 35810/09. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-140235%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-140235%22]})
8. Case of Sargsyan v. Azerbaijan. Application № 40167/06. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-155662%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-155662%22]})
9. Case of Chiragov and others v. Armenia. Application № 13216/05. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-155353%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-155353%22]})
10. Case of Hirsi Jamaa and others v. Italy. Application № 27765/09. URL: [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-109231%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-109231%22]})

References:

1. Kaliuzhna, Ye.S. (2021). Vplyv praktyky Yevropeiskoho sudu z prav liudyny na natsionalnu systemu Ukrainy [The influence of the case law of the European Court of Human Rights on the national system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 64, 32–35 [in Ukrainian].



2. European Court of Human Rights. (2008, April 3). *Koretskyy and Others v. Ukraine* (Application No. 40269/02). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-85796> [in English].
3. Fulei, T. I. (2013). *Zastosuvannia praktyky Yevropeiskoho sudu z prav liudyny v administratyvnomu sudochynstvi: Rozdatkovi materialy* [Application of the case law of the European Court of Human Rights in administrative proceedings: Handout materials]. Kyiv: VAITE. [in Ukrainian].
4. Pro hromadski obiednannia: Zakon Ukrainy [On public associations: Law of Ukraine]. (2012, March 22). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 2013(1), Art. 1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> [in Ukrainian].
5. Yakovlev, A. A. (2009). *Mizhnarodno-pravove spivrobotnytstvo u zakhysti prava vlasnosti v systemi Rady Yevropy: avtoref. dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.11* [International legal cooperation in the protection of property rights in the Council of Europe system: PhD thesis abstract]. National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. [in Ukrainian].
6. European Court of Human Rights. (2024, April 9). *Verein KlimaSeniorinnen Schweiz and Others v. Switzerland* (Application No. 53600/20). <https://ennhri.org/news-and-blog/the-grand-chamber-of-the-european-court-of-human-rights-issues-groundbreaking-judgment-on-climate-change-and-human-rights/> [in English].
7. European Court of Human Rights. (2014, January 28). *O’Keeffe v. Ireland* (Application No. 35810/09). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-140235> [in English].
8. European Court of Human Rights. (2015, June 16). *Sargsyan v. Azerbaijan* (Application No. 40167/06). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-155662> [in English].
9. European Court of Human Rights. (2015, June 16). *Chiragov and Others v. Armenia* (Application No. 13216/05). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-155353> [in English].
10. European Court of Human Rights. (2012, February 23). *Hirsi Jamaa and Others v. Italy* (Application No. 27765/09). <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-109231> [in English].



УДК 347.1: 343.13: 343.14

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1558-1570](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1558-1570)

Виноградова Анна Ігорівна кандидат юридичних наук, асистентка кафедри кримінального процесу та криміналістики Навчально-наукового інституту права, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (044) 239-31-86, <https://orcid.org/0009-0007-3147-0821>

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню реалізації права на інформацію та використання відкритих джерел інформації у кримінальному процесі під час воєнного стану. Аналізується баланс між забезпеченням права на доступ до інформації, захистом національної безпеки та дотриманням процесуальних гарантій під час розслідування злочинів.

Особлива увага приділяється правовим колізіям, що виникають у зв'язку з використанням інформації з відкритих джерел, зокрема соціальних мереж, медіаресурсів та баз даних.

Розглядаються підходи до використання OSINT (розвідки на основі відкритих джерел) у кримінальному судочинстві, а також відповідність українського законодавства європейським стандартам у цій сфері.

У статті досліджено проблеми допустимості доказів, отриманих з відкритих джерел, їх автентифікації та можливих ризиків фальсифікації. Виокремлено основні загрози, пов'язані з маніпуляцією інформацією, дезінформаційними кампаніями та кіберзлочинністю.

Аналізуються нові правила проведення огляду речових доказів, які передбачають можливість доступу до комп'ютерних даних та їх фіксації. Встановлено, що процедура огляду потребує додаткового нормативного врегулювання, оскільки відсутні чіткі положення щодо фіксування персональних даних та приватного спілкування.

Зроблено висновок, що впроваджені зміни до Кримінального процесуального кодексу України під час дії воєнного стану мають на меті підвищення ефективності кримінального розслідування, проте водночас створюють потенційні ризики для прав і свобод особи, що потребує подальшого вдосконалення правового регулювання.

Ключові слова: право на інформацію, відкриті джерела інформації, кримінальний процес, воєнний стан, OSINT, доказування.

Vynogradova Anna Igorivna Candidate of legal sciences, assistant professor of the Department of criminal procedure and forensics of the educational and scientific institute of law of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, tel.: (044) 239-31-86, <https://orcid.org/0009-0007-3147-0821>





IMPLEMENTATION OF THE RIGHT TO INFORMATION AND THE USE OF OPEN SOURCES IN CRIMINAL PROCEEDINGS DURING MARTIAL LAW

Abstract. The article examines the implementation of the right to information and the use of open-source information in criminal proceedings during martial law. It analyzes the balance between ensuring the right to access information, protecting national security, and adhering to procedural guarantees during criminal investigations.

Special attention is given to legal conflicts arising from the use of open-source information, particularly from social networks, media resources, and databases. The article explores approaches to using OSINT (open-source intelligence) in criminal justice and assesses the compliance of Ukrainian legislation with European standards in this area.

The study investigates issues concerning the admissibility of evidence obtained from open sources, their authentication, and potential risks of falsification. The main threats associated with information manipulation, disinformation campaigns, and cybercrime are highlighted.

New rules for the examination of physical evidence, which allow access to and recording of computer data, are analyzed. It is established that the procedure for such examinations requires additional regulatory clarification, as there are no clear provisions regarding the recording of personal data and private communications.

The article concludes that the amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine introduced during martial law aim to enhance the efficiency of criminal investigations. However, they simultaneously create potential risks to individual rights and freedoms, necessitating further improvement of legal regulations.

Keywords: right to information, open-source information, criminal process, martial law, OSINT, evidence.

Постановка проблеми. Право на інформацію у сфері кримінального судочинства є одним із ключових елементів забезпечення справедливого правосуддя. Учасники кримінального процесу, зокрема обвинувачені, потерпілі та їхні представники, мають право на доступ до матеріалів справи, інформації про хід слідства та судових рішень. Це право закріплено у міжнародних актах, таких як Європейська конвенція з прав людини (стаття 6) [11] та Конституція України (стаття 34) [1].

Проте під час воєнного стану реалізація цього права може бути обмежена через міркування національної безпеки. Наприклад, інформація про розслідування військових злочинів може бути засекречена для запобігання її використанню противником. Такі обмеження мають бути обґрунтованими та відповідати принципам пропорційності й необхідності.

В умовах воєнного стану питання реалізації права на інформацію та використання відкритих джерел інформації у кримінальному процесі набу-



вають особливої актуальності. З одного боку, забезпечення вільного доступу до інформації є важливим чинником дотримання прав людини та прозорості судочинства. З іншого – надмірне або неналежне використання відкритих джерел може призводити до порушення прав учасників кримінального процесу, маніпуляцій доказами та загроз національній безпеці. Відсутність чітких правових механізмів регулювання цього питання створює ризики як для ефективності кримінального переслідування, так і для забезпечення справедливого судочинства. Тому необхідним є аналіз чинного законодавства, практики його застосування та вироблення рекомендацій щодо удосконалення нормативно-правового регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблеми забезпечення доступу до інформації стали предметом наукових досліджень низки вітчизняних учених та фахівців у сфері цивільного права, кримінального процесу, журналістики та суміжних галузей. Серед науковців, які досліджували проблеми забезпечення доступу до інформації, варто відзначити Брижка В., Гладківську О., Головенка Р., Демкову М., Калюжного Р., Колобанова Д., Котляра Д., Котюжинську Т., Опришка Л., Петрова Є., Нестеренко О., Шевченко Т., Цимбалюка В., Яворського В. та інших. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр питань – від правового регулювання інформаційної відкритості до проблем доступу до суспільно значущої інформації в умовах цифрової трансформації.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці доступу до інформації, ця сфера залишається динамічною та складною, а отже, ще містить чимало невирішених питань, що потребують подальшого наукового аналізу.

Мета наукової статті – проаналізувати правові аспекти реалізації права на інформацію та використання відкритих джерел інформації у кримінальному процесі під час воєнного стану, а також розробити пропозиції щодо вдосконалення законодавства та правозастосовної практики з метою забезпечення балансу між відкритістю інформації, правами учасників кримінального процесу та інтересами національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. В нашій державі право на доступ до інформації закріплено в низці нормативно-правових актів, зокрема Законах України «Про інформацію» [5], «Про доступ до публічної інформації» [7], «Про звернення громадян» [6] тощо. Проте на сьогоднішній день в умовах воєнного стану, запровадженого у зв'язку з повномасштабною агресією російської федерації, обсяг доступної інформації зазнав значних обмежень. Це зумовлено необхідністю забезпечення національної безпеки, захисту персональних даних військових, громадян та критичної інфраструктури [13, с. 233].

З впровадженням воєнного стану наша держава частково відступає від зобов'язань за статтею 10 Європейської конвенції про захист прав людини [11] та основоположних свобод, яка гарантує право на свободу вираження та



доступ до інформації. Це відбувається згідно з частиною 1 статті 15 Конвенції [11], яка дозволяє тимчасово відступати від певних зобов'язань під час війни або іншої суспільної небезпеки, що загрожує життю нації. Проте такі відступи можливі лише в межах, обумовлених ступенем загрози, і за умови дотримання інших міжнародно-правових зобов'язань.

Конституція України [1] гарантує широкий спектр прав і свобод людини та громадянина, які визначають їхній правовий статус у сфері інформаційних відносин. Зокрема, стаття 34 встановлює право кожного вільно збирати, зберігати, використовувати та поширювати інформацію в усній, письмовій або іншій формі на власний вибір. Також і Цивільним кодексом України в ч. 1 ст. 302 передбачено, що «фізична особа має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію» [4].

Однією з гарантій реалізації цього права є закріплення на законодавчому рівні права кожної особи на доступ до інформації. Згідно зі статтею 5 Закону України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. [7], це право забезпечується систематичним та оперативним оприлюдненням інформації через офіційні друковані видання, на офіційних веб-сайтах в Інтернеті, на єдиному державному веб-порталі відкритих даних, на інформаційних стендах, а також іншими способами, включаючи надання інформації на запити.

Цей Закон встановлює порядок реалізації та гарантування права кожного на доступ до інформації, якою володіють суб'єкти владних повноважень, інші розпорядники публічної інформації, а також інформації, що становить суспільний інтерес.

Разом з тим, стаття 64 Конституції України [1] визначає перелік прав і свобод людини, які можуть бути обмежені в умовах воєнного стану задля забезпечення національної безпеки та територіальної цілісності України, і до цього переліку також включено право на доступ до інформації. Відповідно до частини 3 статті 34 Конституції України [1], здійснення передбачених нею прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, зокрема для запобігання заворушенням чи злочинам, охорони здоров'я населення, захисту репутації або прав інших осіб, запобігання розголошенню конфіденційної інформації, а також для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя. Аналогічне положення передбачене ч. 2 ст. 6 Закону України «Про інформацію» від 02.10.1992 року № 2657-XII [5], а також п. 1 ч. 2 ст. 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [7].

Таким чином, правове регулювання доступу до інформації передбачає можливість його обмеження в умовах воєнного стану, що узгоджується як з конституційними нормами, так і з відповідними положеннями спеціального законодавства. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання правового механізму реалізації таких обмежень та їх відповідності принципам пропорційності й необхідності.



Відповідно до ст. 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [8], цей режим передбачає тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, із зазначенням строку дії цих обмежень.

Порівняно з мирним часом, воєнний стан створює нові виклики щодо надання або обмеження доступу до інформації, підвищуючи відповідальність посадових осіб, що є розпорядниками інформації. Адже від їхніх рішень щодо розголошення або обмеження доступу до певної інформації може залежати життя та здоров'я людей, а також суверенітет держави.

У зв'язку з цим на період дії воєнного стану в нашій державі було встановлено обмеження щодо оприлюднення окремих видів інформації. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263 [12] надала міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, державним та комунальним підприємствам, установам і організаціям, що належать до сфери їх управління, право призупиняти чи обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів, які перебувають під їхнім управлінням (п. 1.4).

Як наслідок, було закрито єдиний державний веб-портал відкритих даних, реєстр корупціонерів, єдиний державний реєстр, що містить інформацію про всіх суб'єктів господарювання, та інші.

Крім того, з метою запобігання загрози життю та здоров'ю суддів і учасників судового процесу та для забезпечення безпеки цілісності бази даних було обмежено загальний і повний доступ до судових рішень, внесених до Єдиного державного реєстру судових рішень.

Зазначені обмеження мали ряд важливих причин, що обумовлювали їх доцільність. По-перше, це було здійснено для *захисту національної безпеки та стратегічної інформації*. У воєнний час такий доступ може бути використаний ворогом для отримання важливої стратегічної інформації, що потенційно становить загрозу безпеці держави та підриває її обороноздатність. Змоделюємо, наприклад, таку ситуацію, коли в рамках кримінального провадження щодо колабораційної діяльності або державної зради правоохоронні органи розслідують випадки передачі інформації про військові об'єкти чи логістичні маршрути Збройних Сил України. У ході розслідування встановлюється, що обвинувачений отримував доступ до відкритих реєстрів, з яких можна було дізнатися про державні закупівлі військової техніки, переміщення гуманітарних конвоїв або місцезнаходження стратегічних підприємств оборонного комплексу. Використання таких даних ворогом може призвести до точкових ракетних ударів або диверсій, що спричинять значні людські та матеріальні втрати.

Якщо вести мову про проблеми правового регулювання цього питання, то варто зазначити, що чинне законодавство передбачає кримінальну відпові-



дальність за передачу інформації, що може бути використана ворогом (наприклад, ст. 111 Кримінального кодексу України (далі – КК) – державна зрада, ст. 114-2 КК – несанкціоноване поширення інформації про направлення, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, рух, переміщення або розміщення Збройних Сил України чи інших утворених відповідно до законів України військових формувань, вчинене в умовах воєнного або надзвичайного стану) [2]. Проте відсутність чітко визначених механізмів обмеження доступу до потенційно небезпечних відкритих даних у кримінальному процесі створює правову колізію. З одного боку, слідчі та прокурори мають доступ до реєстрів для збирання доказів, з іншого – розслідування потребує контролю над тим, хто і в яких цілях використовує ці дані. По-друге, це сприяло *запобіганню використанню даних у воєнних цілях*. Відкриті дані можуть бути використані ворогом для виявлення критичної інфраструктури, осіб, які здійснюють ключові управлінські функції, а також для аналізу економічного стану країни. Це може допомогти противнику в плануванні диверсійних або інформаційних операцій, що можуть дестабілізувати ситуацію всередині країни. По-третє, здійснювалось заради *захисту персональних даних*, адже реєстри містять особисті дані громадян та юридичних осіб, а під час воєнного стану доступ до такої інформації може призвести до використання її зловмисниками або ворожими силами для здійснення кібератак, маніпуляцій або переслідування громадян. По-четверте, забезпечувало *безпеку суддів та учасників судових процесів*. Обмеження доступу до Єдиного державного реєстру судових рішень було покликане захистити суддів, учасників судових процесів та свідків від можливого тиску, залякування або нападів з боку ворожих сил чи злочинних угруповань. З огляду на те, що судові рішення можуть містити деталі особистого життя або адреси учасників процесу, публікація цієї інформації могла б поставити під загрозу їхню безпеку. По-п'яте, *підвищувало рівень інформаційної безпеки*. Загальне обмеження доступу до даних державних реєстрів допомагає захистити Україну від можливих кібератак з боку противника, які можуть бути спрямовані на виведення з ладу державних баз даних, знищення або спотворення важливої інформації.

Розслідування злочинів, що мають зв'язок із воєнним станом, є надзвичайно актуальним у сучасних реаліях, зважаючи на триваюче повномасштабне вторгнення росії в Україну. Відкриті джерела інформації відіграють важливу роль у таких розслідуваннях, оскільки їх можна використовувати для збору доказової бази, ідентифікації підозрюваних та аналізу інших факторів, що впливають на слідство.

До основних способів використання відкритих джерел інформації у розслідуванні злочинів, що пов'язані із воєнним станом, належать:

1) **аналіз соціальних мереж**. Соціальні мережі є сильним засобом комунікації мільйонів людей. Під соціальною мережею розуміється онлайн-



платформи, на яких користувачі можуть створювати персональні профілі, зв'язуватися з іншими людьми та обмінюватися інформацією [20]. Аналіз соціальних мереж дозволяє отримувати відомості про підозрюваних, їхнє місцезнаходження, пересування та дії, а також встановлювати зв'язки між ними та іншими особами, які можуть бути причетними до злочину;

2) аналіз фото- та відеоматеріалів – допомагає ідентифікувати осіб, визначати місце та час подій, а також збирати додаткові докази. Такий аналіз дозволяє встановити нові обставини справи та уточнити наявну інформацію.

Автори фейкових новин часто доповнюють свої матеріали фотодоказами. Фотофейки є одним із найпоширеніших видів дезінформації. Щоб викрити фотофейк, достатньо знайти оригінальне джерело зображення та з'ясувати, чи було фото змінене або використане в маніпулятивному контексті. Джерелом можна вважати сайт або користувача, який першим опублікував знімок в інтернеті. Додатково важливими характеристиками знімка є місце та час його створення, а також метадані, які можуть допомогти встановити, де, коли та за яких умов було зроблено фотографію. Такі дані дозволяють визначити справжність знімка. Наприклад, якщо фото було зроблене у 2012 році в Хорватії, а його використовують для ілюстрації подій в Україні 2022 року, це свідчить про маніпуляцію контекстом і наявність фейкової інформації [14];

3) використання геолокаційних даних. Геолокаційні дані є важливим інструментом у розслідуванні правопорушень, оскільки дають змогу відстежувати місцезнаходження підозрюваних, свідків та потерпілих. Основними джерелами такої інформації є мобільні пристрої, навігаційні системи (GPS) та камери відеоспостереження, що фіксують координати зйомки.

Дані, отримані з мобільних телефонів через операторів зв'язку або безпосередньо зі смартфонів, допомагають визначити маршрути пересування, місця тривалого перебування та контакти з іншими пристроями. GPS-навігатори, встановлені в транспортних засобах або мобільних додатках, дозволяють зберігати точні координати руху. Камери спостереження, оснащені функцією геолокації, дають змогу встановити місце та час перебування зафіксованих на відео осіб чи об'єктів.

Поєднання даних із цих джерел дозволяє правоохоронцям відтворити послідовність подій, аналізуючи пересування та взаємодію учасників розслідуваної справи. Геолокаційні відомості допомагають встановити, чи перебував підозрюваний у конкретному місці в певний час, а також можуть свідчити про його ймовірні наміри.

Однак використання геолокаційної інформації потребує суворого дотримання правових і етичних норм, оскільки вона є конфіденційною та безпосередньо стосується приватного життя особи. Обробка таких даних повинна відповідати законодавчим вимогам щодо захисту персональних даних, аби уникнути порушення прав і свобод громадян [15];

4) моніторинг новинних ресурсів. Моніторинг новинних ресурсів є важливим інструментом для отримання додаткової інформації про злочини та



пов'язані з ними події. Це пояснюється тим, що засоби масової інформації (ЗМІ) часто першими повідомляють про події, які можуть мати значення для правоохоронних органів, аналітиків та інших зацікавлених сторін. Новини можуть містити важливі деталі щодо часу, місця, обставин злочину, а також інформацію про підозрюваних чи свідків. Журналістські розслідування інколи розкривають аспекти справи, які ще не стали предметом уваги правоохоронців. Коментарі очевидців у медіа можуть дати цінні свідчення або наштовхнути на нові версії розслідування. Платформи, такі як Facebook, Telegram, можуть містити відео, фото або текстові повідомлення, які допомагають у встановленні обставин злочинів. Інформація від користувачів інколи з'являється ще до офіційних заяв поліції. Таким чином, моніторинг новинних ресурсів значно розширює можливості збору інформації про злочини та пов'язані з ними події. Це не лише підвищує оперативність реагування, але й допомагає виявляти закономірності, аналізувати ризики та посилювати громадську безпеку.

Варто також додати, що у сучасних умовах, коли цифрові технології надають широкі можливості для збору, аналізу та обробки великих обсягів даних, ключового значення в розслідуванні злочинів, пов'язаних із воєнним станом набуває open source intelligence (далі – OSINT) – розвідка на основі аналізу відкритих джерел інформації. Це одна з форм процесу організації та управління збором розвідувальних даних (Intelligence Collection Management), що включає їх пошук і відбір із публічних загальнодоступних джерел, добування та аналіз інформації, формування розвідувального документу для прийняття відповідного рішення. За даними різних експертних оцінок, американські розвідувальні служби отримують від 35 % до 95 % розвідданих із відкритих джерел, водночас витрати на OSINT становлять лише 1 % від загального розвідувального бюджету США [16].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій допомагає правоохоронцям ефективно збирати дані про потенційних злочинців, аналізувати їхню діяльність і передбачати подальші дії.

Завдяки різноманітним джерелам інформації можна встановити місцеперебування осіб, причетних до злочинів, визначити їхні зв'язки та виявити потенційні загрози й ризики.

Зростання використання гаджетів, активне наповнення соцмереж користувачьким контентом, можливість вести онлайн-трансляції подій та розвиток цифрової криміналістики значно підвищують ефективність OSINT у розслідуванні воєнних злочинів. Водночас існує й певна небезпека, пов'язана з поширенням фейкової інформації, тому правоохоронні органи мають ретельно перевіряти достовірність джерел і отриманих матеріалів.

Попри значну цінність відкритих джерел інформації у кримінальних розслідуваннях, їхнє використання пов'язане з низкою **правових викликів**:

- *достовірність інформації*. Розглядаючи поняття достовірної інформації, а іншими словами достовірності доказів, С. Я. Тепак пропонує під ними



розуміти процесуальну властивість, яка відображає безсумнівність їх змісту, встановлену суб'єктом доказування в ході здійснення перевірки та оцінки доказів, і придатність на її основі використовуватися для встановлення фактів й обставин, які підлягають доказуванню у кримінальному провадженні [17, с. 276]. Відповідно, достовірними вважаються ті докази, зміст яких не викликає сумнівів після перевірки та оцінки суб'єктом доказування і які можуть бути використані для встановлення необхідних фактів у кримінальному провадженні [18, с. 175-176];

- *допустимість доказів*. Відповідно до ст. 86 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК) «доказ визнається допустимим, якщо він отриманий у порядку, встановленому цим Кодексом. Недопустимий доказ не може бути використаний при прийнятті процесуальних рішень, на нього не може посилається суд при ухваленні судового рішення» [3]. Таким чином, якщо інформація з відкритих джерел була зібрана або використана з порушенням вимог закону, вона може бути визнана недопустимою і не мати юридичної сили в суді. Так, якщо слідство використовує фотографії або дописи у соціальних мережах без належного дозволу або без врахування прав на конфіденційність, це може порушити ст. 32 Конституції України (право на невтручання в особисте життя) [1] та положення Європейської конвенції з прав людини (ст. 8) [11]. Візьмемо для прикладу ситуацію, коли слідчий знаходить відео підозрюваного в Instagram, де він хизується викраденими речами. Якщо обліковий запис є закритим, а доступ до нього був отриманий шляхом зламу або через використання фальшивого акаунта, такий доказ може бути визнаний незаконним, оскільки його збір порушив право на приватність. Таким чином, OSINT має відповідати критеріям допустимості доказів у кримінальному процесі;

- *захист персональних даних*. Найбільше змін, які потенційно стосуються обробки персональних даних та втручання в приватне життя, було внесено до КПК. Серед найбільш помітних можна виокремити Закон № 2111-IX від 03 березня 2022 року [9], який стосується спрощення проведення слідчих дій під час воєнного стану та Закон № 2137-IX від 15 березня 2022 року [10], який стосується зміни щодо процедур огляду місця події, обшуку, тимчасового доступу, які стосуються комп'ютерних систем та доступу до даних. Також, була передбачена нова слідча дія щодо копіювання записів із пристроїв спостереження. Ці зміни до КПК значно розширили повноваження слідчих і прокурорів щодо доступу до персональних даних, комп'ютерної інформації та проведення обшуків, що може вплинути на право на приватність. Як зазначають деякі юристи-практики [19], у зв'язку із змінами внесеними до чинного КПК, фіксування персональних даних чи приватного спілкування в межах огляду комп'ютерних даних залишилося неврегульованим. Але треба пам'ятати, що будь-яка слідча дія, яка включає втручання у приватне спілкування, має проводитися на підставі ухвали слідчого судді. Тому процедура



огляду комп'ютерних даних, яка існує на сьогоднішній день, потребує уточнення з посиланням на загальні положення щодо втручання у приватне спілкування. Загалом, такі зміни підвищують ефективність слідчих дій, проте створюють ризики порушення права на приватність та можуть потребувати додаткових процесуальних обмежень.

Таким чином, для ефективного використання OSINT необхідно розробити чіткі методики перевірки та збору доказів, що відповідатимуть міжнародним стандартам судочинства.

Висновки. Реалізація права на інформацію та використання відкритих джерел інформації у кримінальному процесі під час воєнного стану є складним, але важливим завданням. Баланс між безпекою та відкритістю інформації має визначатися на основі принципів правової визначеності та пропорційності.

Під час воєнного стану держава може запроваджувати певні обмеження на доступ до інформації, зокрема: засекречення даних про військові злочини; обмеження на публічний доступ до реєстрів і судових рішень; заборону на розголошення інформації, що може зашкодити слідству. Проте такі обмеження не повинні перешкоджати належному кримінальному провадженню та доступу до правосуддя. Громадяни та учасники судового процесу повинні мати можливість отримати необхідну інформацію в межах закону. Важливу роль у цьому відіграють адвокати, які мають доступ до матеріалів справи та можуть контролювати дотримання прав своїх клієнтів.

Використання OSINT стає ефективним інструментом у кримінальних розслідуваннях, проте потребує чіткої регламентації та відповідності стандартам доказової бази. У воєнний час особливо важливо забезпечити захист прав учасників процесу та використання сучасних технологій для встановлення справедливості.

Література:

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
3. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
4. Цивільний кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
5. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
6. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>
7. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
8. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 06.04.2000 р. № 389- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>



9. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та Закону України «Про попереднє ув'язнення» щодо додаткового регулювання забезпечення діяльності правоохоронних органів в умовах воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 № 2111-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2111-20#Text>

10. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та Закону України «Про електронні комунікації» щодо підвищення ефективності досудового розслідування "за гарячими слідами" та протидії кібератакам: Закон України від 15.03.2022 № 2137-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2137-20#Text>

11. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини): Міжнародний документ, Протокол від 04.11.1950. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

12. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text>

13. Гриненко С.О. Особливості реалізації права на доступ до інформації в Україні в умовах воєнного стану в світлі європейських стандартів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №7. С. 233-235. URL: http://www.lsej.org.ua/7_2022/53.pdf

14. Баловсяк Н. Як перевірити достовірність фотографії. 21.02.2021 р. URL: <https://www.stopfake.org/uk/yak-pereviriti-dostovirnist-fotografiyi/>

15. Калюга К. Використання сучасних технологій (дронів, геолокаційних даних, цифрових баз) у криміналістиці. 04.01.2025 р. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2295>

16. Кожушко О.О. Розвідка відкритих джерел інформації (OSINT) у розвідувальній практиці США. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3264/3217&ved=2ahUKEwiGnMCL26CMAxW7JRAIHfpeHokQFnoECClQAQ&usq=AOvVaw3xsprt3w-g7K2WEhW0uNit>

17. Тепак С.Я. Сутність достовірності доказів як їх процесуальної властивості у кримінальному провадженні: доктринальні підходи і судова практика. *Право і суспільство*. 2022. № 5. С. 270-278.

18. Тепак С. Я. Поняття достовірності доказів у кримінальному процесі: перспективи нормативного закріплення. *Доктринальні та правозастосовні проблеми кримінального процесу, детективної та оперативно-розшукової діяльності*: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 9 грудня 2022 р.); Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2022. С. 173-177. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b776375-9833-4e93-acfa-9868aa0b9dca/content>

19. Чопик І. Захист персональних даних: вплив воєнного стану на право на приватне життя. 17.05.2022 р. URL: <https://sk.ua/uk/zakhist-personalnih-danikh-vpliv-voien/>

20. Соцмережі: нові можливості звичних ресурсів для спілкування. 09.12.2024 р. URL: <https://welovesmm.com.ua/ua/blogs/sotsmerezhi-novi-mozhlivosti/>

References:

1. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon vid 28.06.1996 № 254k/96-VR. [Constitution of Ukraine: Law of June 28, 1996, No. 254k/96-VR]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

2. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 5, 2001, No. 2341-III]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].

3. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 13.04.2012 № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 13, 2012, No. 4651-VI]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].



4. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 435-IV. [The Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
5. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 № 2657-XII [On Information: Law of Ukraine of October 2, 1992, No. 2657-XII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].
6. Pro zvernennia hromadian: Zakon Ukrainy vid 02.10.1996 № 393/96-VR [On Citizens' Appeals: Law of Ukraine of October 2, 1996, No. 393/96-VR]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#Text> [in Ukrainian].
7. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011r. № 2939-VI [On Access to Public Information: Law of Ukraine of January 13, 2011, No. 2939-VI]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].
8. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 06.04.2000 r. № 389- VIII [On the Legal Regime of Martial Law: Law of Ukraine of April 6, 2000, No. 389-VIII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy ta Zakonu Ukrainy «Pro poperednie uviaznennia» shchodo dodatkovoho rehuliuвання zabezpechennia diialnosti pravookhoronnykh orhaniv v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 03.03.2022 № 2111-IX [On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Pretrial Detention" Regarding Additional Regulation of Law Enforcement Activities Under Martial Law: Law of Ukraine of March 3, 2022, No. 2111-IX]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2111-20#Text> [in Ukrainian].
10. Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy ta Zakonu Ukrainy «Pro elektronni komunikatsii» shchodo pidvyshchennia efektyvnosti dosudovoho rozsliduvannia "za hariachymy slidamy" ta protydii kiberatakam: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 № 2137-IX [On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine and the Law of Ukraine "On Electronic Communications" to Improve the Effectiveness of Pretrial Investigations "in Hot Pursuit" and Combat Cyberattacks: Law of Ukraine of March 15, 2022, No. 2137-IX]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2137-20#Text> [in Ukrainian].
11. Konventsiiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod (z protokolamy) (Ievropeiska konventsiiia z prav liudyny): Mizhnarodnyi dokument, Protokol vid 04.11.1950 [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (with protocols) (European Convention on Human Rights): International document, Protocol of November 4, 1950]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text [in Ukrainian].
12. Deiaki pytannia zabezpechennia funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinykh system, elektronnykh komunikatsiinykh system, publichnykh elektronnykh reiestriv v umovakh voiennoho stanu: Postanova KMU vid 12 bereznia 2022 r. № 263 [Some Issues of Ensuring the Functioning of Information and Communication Systems, Electronic Communication Systems, and Public Electronic Registers Under Martial Law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 12, 2022, No. 263]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Hrynenko S.O. Osoblyvosti realizatsii prava na dostup do informatsii v Ukraini v umovakh voiennoho stanu v svitli yevropeyskykh standartiv. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. 2022. №7. S. 233-235 [Hrynenko S.O. Features of Exercising the Right to Access Information in Ukraine Under Martial Law in the Light of European Standards. Legal Scientific Electronic Journal. 2022. No. 7. pp. 233-235]. (n.d.). www.lsej.org.ua. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/7_2022/53.pdf [in Ukrainian].
14. Balovsiak N. Yak pereviryty dostovirnist fotohrafii. 21.02.2021 r. [Balovsyak N. How to Verify the Authenticity of a Photograph. February 21, 2021] (n.d.). www.stopfake.org. Retrieved from <https://www.stopfake.org/uk/yak-pereviriti-dostovirnist-fotografii/> [in Ukrainian].



15. Kaliuha K. (2025) Vykorystannia suchasnykh tekhnolohii (droniv, heolokatsiinykh danykh, tsyfrovyykh baz) u kryminalistytsi [Kalyuha K. Use of Modern Technologies (Drones, Geolocation Data, Digital Databases) in Criminalistics. January 4, 2025] Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2295> [in Ukrainian].
16. Kozhushko O.O. Rozvidka vidkrytykh dzherel informatsii (OSINT) u rozviduvalnii praktytsi SShA. [Kozhushko O.O. Open Source Intelligence (OSINT) in U.S. Intelligence Practice]. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3264/3217&ved=2ahUKEwiGnMCL26CMAxW7JRAIHfpeHokQFnoECClQAQ&usq=AOvVaw3xsprt3w-g7K2WEhW0uNit> [in Ukrainian].
17. Tepak S.Ia. (2022). Sutnist dostovirnosti dokaziv yak yikh protsesualnoi vlastyvosti u kryminalnomu provadzhenni: doktrynalni pidkhody i sudova praktyka. [The essence of evidence reliability as its procedural property in criminal proceedings: doctrinal approaches and judicial practice]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 5, 270-278. [in Ukrainian].
18. Tepak S. Ya. (2022). Poniattia dostovirnosti dokaziv u kryminalnomu protsesi: perspektyvy normatyvnoho zakriplennia. [The Concept of Evidence Reliability in Criminal Procedure: Prospects for Normative Consolidation.]. *Doktrynalni ta pravozastosovni problemy kryminalnoho protsesu, detektyvnoi ta operatyvno-rozshukovoi diialnosti: Mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Doctrinal and Law Enforcement Issues of Criminal Procedure, Detective, and Operational-Investigative Activities: Materials of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 173-177). Odesa, Nats. un-t «Odeska yurydychna akademiia». Retrieved from <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2b776375-9833-4e93-acfa-9868aa0b9dca/content> [in Ukrainian].
19. Chopyk I. (2022) Zakhyst personalnykh danykh: vplyv voiennoho stanu na pravo na pryvatne zhyttia. [Chopyk I. Protection of Personal Data: The Impact of Martial Law on the Right to Privacy]. Retrieved from <https://sk.ua/uk/zakhyst-personalnikh-danikh-vplyv-voien/> [in Ukrainian].
20. Sotsmerezhi: novi mozhlyvosti zvychnykh resursiv dlia spilkuvannia. 09.12.2024 r. [Social Networks: New Opportunities of Familiar Communication Resources. 09.12.2024]. Retrieved from <https://welovesmm.com.ua/ua/blogs/sotsmerezhi-novi-mozhlyvosti/> [in Ukrainian].



УДК 343.96:351.78:005.7

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1571-1593](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1571-1593)

Герасименко Олександр Миколайович, кандидат юридичних наук, докторант, Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0005-5078-3829>

ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ПОПЕРЕДЖЕННЯ СЛУЖБОЮ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Анотація. У статті проаналізовано та обґрунтовано застосування загального принципу ризик-орієнтованого підходу під час організації попередження Службою безпеки України кримінальних правопорушень, як складового елементу протидії останнім на об'єктах критичної інфраструктури.

Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює діяльність Служби безпеки України у сфері захисту критичної інфраструктури, визначено її основні прогалини, зокрема відсутність спеціальних норм у кримінальному законодавстві, які б передбачали відповідальність за кримінальні правопорушення на об'єктах критичної інфраструктури України.

Підкреслено, що модель ризик-орієнтованого підходу попередження кримінальних правопорушень Службою безпеки України на об'єктах критичної інфраструктури повинна включати: ідентифікацію та класифікацію об'єктів критичної інфраструктури; аналіз загроз та вразливостей для кожного об'єкта; оцінку ризиків та їх ранжування за рівнем критичності; розробку та впровадження заходів з мінімізації ризиків; моніторинг ефективності вжитих заходів та коригування стратегії захисту.

Звернута увага на попередження найбільш актуальних кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, зокрема: терористичних актів, диверсій, кіберзлочинів, шпигунства та розголошення державної таємниці, службової недбалості, протиправного заволодіння майном підприємства, установи, організації.

Висвітлено особливості ризик-орієнтованого підходу в інформаційно-аналітичному забезпеченні, державно-приватному партнерстві та міжнародному співробітництві. Визначено основні організаційні форми взаємодії Служби безпеки України з суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури, а саме: обмін інформацією про загрози, спільна оцінка ризиків, координація превентивних заходів, створення координаційних центрів, спільне планування навчань, формування слідчо-оперативних груп.

Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної «охоронної», «оборонної» парадигми до проактивної моделі ризик-орієнтованого підходу,





спрямованої на забезпечення стійкості та безперервності реалізації критично важливих функцій. На основі проведеного дослідження сформульовано конкретні пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення застосування загального принципу ризик-орієнтованого підходу під час організації попередження Службою безпеки України кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, включаючи доповнення Кримінального кодексу України спеціальними нормами. Також розроблено пропозиції розвитку системи кримінологічного моніторингу, підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами захисту критичної інфраструктури, впровадження сучасних інформаційних технологій для аналізу та прогнозування загроз.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, критична інфраструктура, Служба безпеки України, кримінальні правопорушення, попередження кримінальних правопорушень, кібербезпека, тероризм, диверсії, державно-приватне партнерство, міжнародне співробітництво.

Herasymenko Oleksadr Mykolaiovych PhD in Law, Doctoral Candidate, National Academy of the Security Service of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0005-5078-3829>

APPLICATION OF A RISK-ORIENTED APPROACH TO THE PREVENTION OF CRIMINAL OFFENCES AT CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES BY THE SECURITY SERVICE OF UKRAINE

Abstract. Abstract. The article analyzes and justifies the application of the general principle of a risk-based approach when organizing the prevention of criminal offenses by the Security Service of Ukraine as a component of countering the latter at critical infrastructure facilities.

The regulatory framework regulating the activities of the Security Service of Ukraine in the field of critical infrastructure protection is analyzed, its main gaps are identified, in particular the lack of special norms in criminal legislation that would provide for liability for criminal offenses at critical infrastructure facilities of Ukraine.

It is emphasized that the model of a risk-based approach to the prevention of criminal offenses by the Security Service of Ukraine at critical infrastructure facilities should include: identification and classification of critical infrastructure facilities; analysis of threats and vulnerabilities for each facility; risk assessment and their ranking by level of criticality; development and implementation of risk minimization measures; monitoring the effectiveness of the measures taken and adjusting the protection strategy.



Attention is paid to the prevention of the most relevant criminal offenses at critical infrastructure facilities, in particular: terrorist acts, sabotage, cybercrimes, espionage and disclosure of state secrets, official negligence, unlawful appropriation of property of an enterprise, institution, organization.

The features of a risk-oriented approach in information and analytical support, public-private partnership and international cooperation are highlighted. The main organizational forms of interaction of the Security Service of Ukraine with the subjects of the national critical infrastructure protection system are determined, namely: exchange of information about threats, joint risk assessment, coordination of preventive measures, creation of coordination centers, joint planning of exercises, formation of investigative and operational groups.

The need to transition from the traditional "security", "defense" paradigm to a proactive model of a risk-oriented approach aimed at ensuring the stability and continuity of the implementation of critical functions is substantiated. Based on the conducted research, specific proposals have been formulated to improve the regulatory and organizational support for the application of the general principle of a risk-based approach when organizing the prevention of criminal offenses at critical infrastructure facilities by the Security Service of Ukraine, including supplementing the Criminal Code of Ukraine with special norms. Proposals have also been developed to develop a criminological monitoring system, increase the efficiency of interaction between critical infrastructure protection entities, and introduce modern information technologies for threat analysis and forecasting.

Keywords: risk-based approach, critical infrastructure, Security Service of Ukraine, criminal offenses, crime prevention, cybersecurity, terrorism, sabotage, public-private partnership, international cooperation.

Постановка проблеми. Проблематика організації попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури через призму ризик-орієнтованого підходу набуває особливого значення в умовах безпрецедентних викликів, з якими зіштовхнулася Україна за останні роки. Об'єкти критичної інфраструктури, що включають енергетичні системи, водопостачання, транспортні мережі, інформаційно-комунікаційні комплекси та інші критичні системи, є фундаментальними елементами забезпечення національної безпеки, економічної стабільності та життєдіяльності населення. Порушення їх функціонування або знищення завдає значної шкоди для життєво важливих національних інтересів держави. За останні роки фіксується значне зростання кількості загроз (скоєння кримінальних посягань на об'єкти критичної інфраструктури), які спрямовані на дестабілізацію ситуацію в Україні. Особливо гостро питання застосування загального принципу ризик-орієнтованого підходу під час організації попередження Службою безпеки України кримінальних правопорушень, як складового елементу протидії останнім, на об'єктах критичної інфраструктури постало після 24 лютого 2022 року¹.

¹ Руйнування в цифрах: скільки Росія знищила об'єктів та скільки виділили на відбудову. URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/articles/ruinuvannia-v-tsyfrakh-skilky-rosiia-znyshchyla-objektiv-ta-skilky-vydilyly-na-vidbudovu>.



Крім терористично-диверсійних атак, суттєву загрозу критичній інфраструктурі в сучасних умовах становлять кібератаки. За даними звіту Оперативного центру реагування на кіберінциденти Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку, у 2023 році кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5 %². У таких умовах застосування ризик-орієнтованого підходу попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури є одним із пріоритетних завдань державної політики у сфері безпеки, що вимагає комплексного підходу до оцінки та управління загрозами для забезпечення надійного захисту критичних об'єктів від потенційних кримінальних правопорушень.

Враховуючи зазначене, в умовах зростання ролі складних технологічних систем, їх частин та сукупності в економіці, національній безпеці і обороні держави, та розвитку гібридних загроз та ведення війн, для наукової сфери актуальним завданням є розробка наявних проблем та впровадженні нових організаційних форм і методів попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, яка відповідали б сучасним викликам. Дослідження проблем означеного назвою статті напряму забезпечить умови їх розв'язання і створить теоретичне підґрунтя для практичної реалізації заходів підвищення рівня національної безпеки України.

Зважаючи на важливість визначеної проблематики для забезпечення національної безпеки України, з урахуванням актуальності обраної теми, а також з огляду сучасних потреб практики, є потреба проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці організаційних аспектів застосування ризик-орієнтованого підходу попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури у рамках предметів своїх досліджень присвятили свої праці науковці з різних напрямів знань, зокрема: О. В. Батюк у своєму монографічному дослідженні розглянув криміналістичне забезпечення протидії злочинам на об'єктах критичної інфраструктури, зокрема особливості методики розслідування таких злочинів (2021 р.) [2]; С. Г. Братель проаналізував досвід зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури (2023 р.) [3]; О. Г. Комісаров, О. В. Батюк, С. П. Павлов дослідили криміналістичне та службово-бойове забезпечення протидії терористичній та диверсійній загрозам на об'єктах критичної інфраструктури (2021 р.) [7]; С. Є. Кучерина та Д. О. Олейніков розглянули сучасний стан кримінально-правової охорони об'єктів критичної інфраструктури (2021 р.) [10]; О. М. Суходоля дослідив проблеми та пріоритети державної політики України у контексті захисту критичної інфраструктури в умовах гібридної війни (2016 р.) [18]; О. В. Таран та О. Г. Сандул розкрили проблеми кримінальної відповідальності за пося-

² 2023 року кількість зареєстрованих кіберінцидентів зросла на 62,5%: звіт оперативного центру реагування на кіберінциденти ДЦКЗ. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/2023-roku-kilkist-zareyestrovanih-kiberincidentiv-zroslo-na-62-5-zvit-operativnogo-centru-reaguvannya-na-kiberincidenti-dckz>.



гання на об'єкти критичної інфраструктури в ядерній енергетиці (2019 р.) [19]; В. І. Франчук, П. Я. Пригунов та С. І. Мельник розкрили організаційно-нормативні проблеми та підходи безпеки об'єктів критичної інфраструктури в Україні (2021 р.) [20], І. В. Гора, В. А. Колесник, В. В. Малюк, О. С. Старенький, Є. Ф. Тищенко, В. О. Ходанович, А. М. Черняк, Л. І. Щербина у своєму монографічному дослідженні розглянули діяльність Служби безпеки України з протидії тероризму в контексті оперативних, процесуальних та криміналістичних аспектів (2022 р.) [6] та інші.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам попередження кримінальних посягань та забезпечення безпеки критичної інфраструктури, питання застосування ризик-орієнтованого підходу в діяльності Служби безпеки України, як комплексної системи, залишається недостатньо дослідженим. Наявні здобутки здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти зазначеної проблеми, не пропонуючи цілісної концепції впровадження ризик-орієнтованого підходу у відповідну діяльність Служби безпеки України.

Мета статті є аналіз та обґрунтування застосування ризик-орієнтованого підходу попередження Службою безпеки України кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації заходів безпеки, підвищення ефективності діяльності спецслужби у контексті попередження та реагування на кримінальні правопорушення, що посягають на об'єкти критичної інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування об'єктів критичної інфраструктури є фундаментальною умовою забезпечення національної безпеки, економічного розвитку та соціальної стабільності України. Учений О. В. Батюк підкреслює, що об'єкти критичної інфраструктури є привабливими цілями для злочинних посягань, оскільки їх пошкодження чи знищення здатне завдати значної шкоди національним інтересам [1]. В умовах зовнішньої агресії, гібридних загроз та технологічних трансформацій, з якими стикнулася наразі Україна, захист ОКІ набуває особливого значення та потребує застосування інноваційних рішень, одним з яких є запровадження ризик-орієнтованого підходу під час організації попередження кримінальних правопорушень, як складового елементу протидії Службою безпеки України останнім.

Ризик-орієнтований підхід можна визначити як систематичний процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками, спрямований на оптимальне розподілення обмежених ресурсів для мінімізації найбільш суттєвих загроз. У контексті захисту критичної інфраструктури шляхом попередження Службою безпеки України (далі – СБУ) кримінальним правопорушенням на її об'єктах, цей підхід передбачає всебічний аналіз вразливостей об'єктів, потенційних загроз кримінальної спрямованості та можливих наслідків їх реалізації, з подальшим впровадженням адекватних превентивних заходів.



Аналізуючи сучасний стан загроз критичній інфраструктурі України, необхідно відзначити їх комплексний, гібридний характер, підвищену суспільну небезпеку проявів, масштабність потенційних наслідків, комплексність характеру загроз складність їх виявлення та розслідування.

Поряд із «традиційними» фізичними загрозами (терористичні акти, диверсії, саботаж), все більшого значення набувають кіберзагрози, інформаційно-психологічні операції, диверсії, кримінальні правопорушення економічної спрямованості тощо. За даними Національного координаційного центру кібербезпеки РНБО України, упродовж 2023 року було зафіксовано понад 4 800 кібератак на об'єкти критичної інфраструктури, що на 78 % більше порівняно з 2022 роком. Особливу небезпеку становлять таргетовані атаки на системи управління технологічними процесами (SCADA), які можуть призвести до масштабних техногенних катастроф.

Як зазначає О. М. Суходоля, гібридний характер сучасних загроз вимагає адекватної трансформації всієї системи забезпечення безпеки критичної інфраструктури [18]. Тому в сучасних реаліях захист критичної інфраструктури не може бути ефективним без запровадження ризик-орієнтованого підходу та інших супутніх заходів, зокрема, розбудови державно-приватного партнерства та міжнародного співробітництва. Ризик-орієнтований підхід попередження СБУ кримінальних правопорушень на об'єкти критичної інфраструктури передбачає комплекс заходів, спрямованих на недопущення протиправних посягань. Ця позиція поділяється більшістю дослідників, які вказують на необхідність системних змін у підходах до забезпечення захисту ОКІ.

Згідно з Новим тлумачним словником української мови, попереджати означає «не допускати чогось заздалегідь, відвертати» [12], що точно відображає сутність превентивної діяльності.

Серед науковців існують різні підходи до визначення співвідношення понять «попередження», «запобігання» та «профілактика» кримінальних правопорушень. Дослідниця С. В. Якимова зазначає, що поняття «попередження» є родовим стосовно «запобігання» та «профілактики» правопорушень [21]. Науковець А. Ю. Деточка вказує, що протидія злочинності включає «запобігання» злочинним діям, що означає здійснення заходів, спрямованих на перешкоджання вчиненню кримінальних правопорушень та їх недопущення [5]. Учена І. В. Гора стверджує, що початковим етапом у боротьбі з кримінальними правопорушеннями є їх попередження, яке передуює процесам виявлення та припинення. Термін «попередження» включає в себе як «запобігання», так і «профілактику», і є основною складовою заходів з протидії кримінальним правопорушенням [6]. Цей підхід видається найбільш обґрунтованим та всеохоплюючим.



Варто зазначити, що загалом застосування ризик-орієнтованого підходу попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури (далі – ОКІ) базується на низці фундаментальних принципів:

- систематична ідентифікація та оцінка ризиків;
- пріоритизація об'єктів захисту на основі їхньої критичності та вразливості;
- розподіл ресурсів відповідно до рівня ризику;
- проактивне управління ризиками через впровадження превентивних заходів;
- постійний моніторинг та коригування стратегії захисту з урахуванням змін у середовищі загроз.

Як відмічає дослідник В. В. Крикун, ризик-орієнтований підхід дозволяє перейти від реактивної моделі забезпечення безпеки критичної інфраструктури, орієнтованої на реагування на вже реалізовані загрози, до проактивної моделі, спрямованої на випереджаюче виявлення та нейтралізацію потенційних ризиків [8]. Цей підхід є особливо актуальним в умовах обмеженості ресурсів та різноманітності сучасних загроз національним інтересам України в умовах воєнного стану.

Варто зазначити, що правовою основою застосування ризик-орієнтованого підходу у діяльності СБУ з попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури є Конституція України, міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, закони України «Про національну безпеку України», «Про Службу безпеки України», «Про критичну інфраструктуру», «Про боротьбу з тероризмом», а також інші нормативно-правові акти.

Відповідно до п. 2 ст. 12 Закону України «Про національну безпеку України», СБУ є суб'єктом сектору безпеки та оборони України [15]. Ст. 19 цього Закону визначає, що СБУ є державним органом спеціального призначення з правоохоронними функціями, що забезпечує державну безпеку. До її завдань належать протидія розвідувально-підривній діяльності проти України, боротьба з тероризмом, контррозвідувальний захист суверенітету, конституційного ладу, територіальної цілісності, а також захист оборонного, науково-технічного потенціалу, кібербезпеки, інформаційної безпеки та об'єктів критичної інфраструктури [15].

Закон України «Про Службу безпеки України» у п. 2 ст. 2 визначає, що одним із ключових завдань СБУ є попередження, виявлення, припинення та розкриття кримінальних правопорушень проти миру і безпеки людства, тероризму та інших протиправних дій, які становлять пряму загрозу життєво важливим інтересам України [15]. Відповідно до п. 21 ст. 24 цього Закону, СБУ зобов'язана здійснювати попередження, виявлення, припинення та розкриття злочинів, пов'язаних з технологічним тероризмом, запобігати вчиненню терористичних актів з використанням небезпечних хімічних речовин, диверсій



на підприємствах хімічної промисловості та на об'єктах критичної інфраструктури [15].

Ключовим нормативно-правовим актом у сфері захисту критичної інфраструктури є Закон України «Про критичну інфраструктуру», який визначає правові та організаційні засади забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури [14]. Цей закон створює юридичне підґрунтя для впровадження ризик-орієнтованого підходу, визначаючи такі ключові поняття, як «безпека критичної інфраструктури», «захист критичної інфраструктури», «об'єкт критичної інфраструктури» тощо.

Відповідно до п. 13 ст. 1 Закону України «Про критичну інфраструктуру», ОКІ – це об'єкти, системи або їх складові, які мають важливе значення для економіки, національної безпеки та оборони, а порушення їх функціонування може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам. Згідно з п. 1 ст. 1 цього ж закону, безпека критичної інфраструктури визначається як стан захищеності, за якого забезпечується функціонування, безперервність роботи, відновлюваність, цілісність і стійкість інфраструктури [14].

Важливим кроком у розвитку нормативно-правової бази стало схвалення КМУ Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури (розпорядження від 6 грудня 2017 р. № 1009-р) [17]. Концепція закладає основи для впровадження ризик-орієнтованого підходу, визначаючи необхідність розробки методики оцінки ризиків та загроз ОКІ, категоризації об'єктів за рівнем критичності, впровадження механізмів моніторингу та протидії загрозам.

Однак, як ґрунтовно зазначають науковці С. Є. Кучерина та Д. О. Олейніков, практична імплементація положень Концепції захисту критичної інфраструктури України здійснюється повільніше, ніж передбачалося [10]. Попри затвердження у 2020 році Постанови № 1109, яка визначає поділ критичної інфраструктури на сектори [4], залишаються актуальними питання щодо деталізації критеріїв віднесення об'єктів до критичної інфраструктури та комплексної методики оцінки загроз. В умовах повномасштабної війни ці аспекти набувають особливої важливості, оскільки ефективний захист ОКІ є ключовим фактором забезпечення національної безпеки та стійкості держави.

Суттєвою проблемою є також відсутність у чинному Кримінальному кодексі України спеціальних норм, які б передбачали відповідальність за вчинення кримінальних правопорушень щодо ОКІ. Відповідні склади злочинів «розпорошені» по різних розділах кодексу (ст. 113 «Диверсія», ст. 258 «Терористичний акт», ст. 361 «Несанкціоноване втручання в роботу електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку» та ін.) [9], що на практиці знижує ефективність протидії їм та не дозволяє врахувати суспільну небезпечність таких кримінальних посягань і пов'язану з цим особливість тактики їх досудового розслідування.



Учені О. В. Таран та О. Г. Сандул справедливо відмічають, що для ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу необхідна подальша гармонізація та систематизація законодавства у сфері захисту критичної інфраструктури, включаючи внесення змін до Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України та інших нормативно-правових актів [19]. Така гармонізація дозволить створити цілісну правову базу для превентивної діяльності СБУ та інших уповноважених органів.

Зі свого боку, науковці В. І. Франчук, П. Я. Пригунов та С. І. Мельник підкреслюють, що для забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури необхідно мати чітко визначену нормативно-правову базу та організаційну структуру [20]. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення Постанови КМУ № 1109 від 09.10.2020 [4], а також Наказу Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 15.01.2021, яким затверджено Методичні рекомендації щодо категоризації ОКІ [13]. Вважаємо, що зазначені кроки сприяють запровадженню ризик-орієнтованого підходу, оскільки вона дозволяє класифікувати об'єкти за рівнем критичності та вразливості, що, своєю чергою, сприяє розробці диференційованих заходів протидії СБУ кримінальним правопорушенням на ОКІ.

Водночас практичне застосування ризик-орієнтованого підходу у діяльності СБУ з попередження кримінальних правопорушень на ОКІ потребує подальшої системної імплементації низки організаційних, технічних, інформаційно-аналітичних, оперативно-розшукових й контррозвідувальних заходів, подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних безпекових викликів та конкретних загроз.

Учені О. Г. Комісаров, О. В. Батюк та С. П. Павлов зазначають, що особливо важливим елементом ризик-орієнтованого підходу є розвиток системи кримінологічного моніторингу загроз критичній інфраструктурі. Ефективне попередження правопорушень на ОКІ можливе лише за умови налагодження безперервного процесу збирання, оброблення та аналізу інформації про стан безпеки та наявність потенційних загроз [7]. Система моніторингу повинна інтегрувати дані з різних джерел (технічні засоби охорони, кіберпростір, відкриті джерела тощо), забезпечуючи отримання цілісної картини безпекової ситуації довкола ОКІ.

Цю позицію підтримує учена І. В. Гора, яка наголошує, що кримінологічний моніторинг є ключовим у розробленні сценаріїв реагування на потенційні загрози, здійсненні розподілу ресурсів між об'єктами захисту, визначанні пріоритетних напрямів превентивної діяльності [6]. І саме кримінологічний моніторинг є інструментом ризик-орієнтованого попередження злочинів, оскільки забезпечує систематичний збір, аналіз та оцінку інформації про стан злочинності, її динаміку та фактори, що на неї впливають. По-перше, він дає змогу ідентифікувати соціально-економічні, політичні,



психологічні та інші фактори, що сприяють вчиненню злочинів. Це особливо важливо для раннього виявлення загроз, таких як зростання рівня корупції, радикалізація населення чи посилення організованої злочинності. По-друге, завдяки аналізу статистичних даних, тенденцій злочинності та соціальних змін можна передбачати можливі сплески злочинної активності та їхню географічну або галузеву спрямованість. Це дає можливість правоохоронним органам завчасно готуватися до потенційних загроз. По-третє, кримінологічний моніторинг дозволяє органам безпеки та правоохоронним структурам коригувати та вдосконалювати методи профілактики злочинів, враховуючи нові ризики. Це може включати зміни у законодавстві, посилення контролю в певних сферах або впровадження нових оперативно-розшукових методів. По-четверте, оскільки безпекове середовище є динамічним і постійно змінюється, моніторинг дозволяє оперативно реагувати на нові виклики – наприклад, збільшення кіберзлочинності, терористичних загроз або появу нових кримінальних схем.

Науковець О. М. Суходоля підкреслює, що система захисту критичної інфраструктури повинна бути розроблена з урахуванням необхідності реагування на широкий спектр загроз та їх узгодженої реалізації, спрямованої на забезпечення стійкості функціонування систем життєдіяльності суспільства, національної економіки та держави. Це завдання не може бути досягнуте лише через посилення фізичної охорони окремих об'єктів [18]. В основі такої системи повинен лежати ризик-орієнтований підхід, який дозволяє оптимізувати заходи захисту та підвищити їх ефективність.

Отож, на нашу думку, модель ризик-орієнтованого попередження СБУ кримінальних правопорушень на ОКІ має складатися з наступних етапів:

- 1) ідентифікація та класифікація об'єктів критичної інфраструктури;
- 2) аналіз загроз та вразливостей для кожного об'єкта;
- 3) оцінка ризиків та їх ранжування за рівнем критичності;
- 4) розробка та впровадження заходів з мінімізації ризиків;
- 5) моніторинг ефективності вжитих заходів та коригування стратегії захисту.

Ключовою перевагою цієї моделі є її адаптивність та здатність враховувати специфіку різних типів ОКІ, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ефективність попереджувальної діяльності СБУ. Певною мірою ця модель вже апробована в рамках пілотних проєктів на окремих об'єктах енергетичної та транспортної інфраструктури України.

Проаналізуємо окремі аспекти застосування моделі ризик-орієнтованого підходу попередження актуальних для ОКІ кримінальних посягань з позиції здійснення СБУ контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності:

1. Терористичний акт (ст. 258 ККУ). Об'єкти критичної інфраструктури є «привабливими» цілями для терористів, оскільки атака на них здатна спричинити дестабілізацію ситуації в країні, паніку серед населення, завдати



значних економічних збитків. За даними Антитерористичного центру при СБУ, упродовж 2022–2023 років було попереджено понад 70 терористичних актів на об'єктах критичної інфраструктури [1].

Організація в межах здійснення СБУ контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності моніторингу ефективності вжитих заходів, забезпечить системний аналіз та оцінювання актуальності терористичних загроз, а також інших пов'язаних чинників, що забезпечить попередження зазначених кримінальних посягань на ОКІ. Це також забезпечить виявлення та нейтралізації т. зв. «критичних точок» – найбільш вразливих елементів об'єктів, посягання.

Учені О. Г. Комісаров, О. В. Батюк та С. П. Павлов зазначають, що організація розслідування терористичного акту або диверсії на об'єктах критичної інфраструктури охоплює координацію кримінально-процесуальної, оперативно-розшукової, контррозвідувальної, судово-експертної та криміналістичної діяльності, включаючи криміналістичне забезпечення. Усі ці види діяльності відрізняються високим рівнем складності та специфікою, визначеними завданнями, а також використовуваними методами та засобами [7]. Саме тому попередження терористичних актів є особливо складним завданням, яке потребує комплексного застосування ризик-орієнтованого підходу і форм та методів зазначених видів діяльності.

2. Диверсія (ст.113 ККУ). Умисне пошкодження або руйнування об'єктів критичної інфраструктури з метою ослаблення держави може здійснюватися як іноземними агентами, так і внутрішніми деструктивними елементами. Особливу небезпеку становлять диверсійні акти, спрямовані на ОКІ, пошкодження яких може призвести до масштабних техногенних катастроф.

Застосування СБУ моделі ризик-орієнтованого підходу попередження актуальних для об'єктів критичної інфраструктури кримінальних посягань під час здійснення контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності забезпечить можливість проведення аналіз диверсійних загроз та вразливостей для кожного об'єкта; оцінку ризиків та їх ранжування за рівнем критичності; розробку та впровадження заходів з мінімізації ризиків та нейтралізацію загроз ще на стадії підготовки до вчинення кримінального правопорушення. Отримані оперативні дані можуть використовуватись для прогнозування можливих сценаріїв диверсій, що сприятиме оптимізації залучення ресурсів і ефективності організації взаємодії правоохоронних та безпекових структур. Також це сприятиме отриманню інформації щодо диверсійних груп, виявленню агентури ворожих спецслужб та внутрішніх колаборантів, що забезпечить попередження потенційних атак до реалізації злочинного наміру.

Важливим аспектом застосування ризик-орієнтованого підходу попередження диверсій є інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єктів сектору безпеки і оборони та національної системи захисту критичної інфраструктури. Учені О. В. Таран та О. Г. Сандул відзначають, що наявний стан інформаційно-



аналітичного забезпечення діяльності правоохоронних органів у цій сфері не повною мірою відповідає сучасним викликам [19]. Запровадження зазначеного принципу у діяльність СБУ сприятиме створенню комплексного механізму протидії диверсіям та оперативному реагуванню на зміну рівня загроз, що дозволить забезпечити розробку та впровадженню спеціальних заходів попередження та сприятиме ефективності діяльності СБУ з протидії кримінальним посяганням на ОКІ на стадії їх підготовки.

3. Кіберзлочини (ч. 4 ст. 190, ст. 200, 231, 361, 361-1, 361-2, 362, 363, 363-1 ККУ). З розвитком інформаційних технологій зростають ризики несанкціонованого втручання у функціонування автоматизованих систем управління об'єктами критичної інфраструктури. Це може призводити до порушення їх нормальної роботи або й повного виведення з ладу.

Національний координаційний центр кібербезпеки РНБО України відзначає, що найбільш поширеними видами кібератак на об'єкти критичної інфраструктури України є DDos-атаки (47 %), фішингові кампанії (23 %), встановлення шкідливого програмного забезпечення (18 %), SQL-ін'єкції (7 %) та інші види атак (5 %) [11]. При цьому найбільш уразливими до кібератак є об'єкти енергетичної, фінансової та транспортної інфраструктури.

Учені С. Є. Кучерина та Д. О. Олейніков підкреслюють, що кіберзагрози становлять особливу небезпеку для критичної інфраструктури, оскільки кібератаки можуть здійснюватися віддалено, без фізичного доступу до об'єкта, мають транскордонний характер та часто характеризуються високим рівнем анонімності виконавців [10]. Тому застосування СБУ моделі ризик-орієнтованого підходу попередження кібератак під час здійснення контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності забезпечить розробку та впровадження моделей оцінки ризиків кібербезпеці, створення систем раннього виявлення кіберзагроз, здійснення регулярного аудиту вразливостей інформаційних систем, а також навчання персоналу основам кібергігієни.

4. Шпигунство (ст. 114 ККУ) та розголошення державної таємниці (ст. 328 ККУ). Діяльність об'єктів критичної інфраструктури часто пов'язані з потребою використання інформації, що становить державну таємницю. Застосування СБУ моделі ризик-орієнтованого підходу попередження шпигунства та розголошення державної таємниці під час здійснення контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності забезпечить: здійснення систематичної оцінки загроз інформаційній безпеці ОКІ, впровадження механізму захисту інформації з обмеженим доступом, моніторинг несанкціонованого доступу до інформаційних систем, контроль за впровадженням сучасних криптографічних методів захисту даних, оперативне реагування на інциденти, проведення аудиту інформаційної безпеки, оцінку стійкості об'єктів до можливих кібератак, оновлення протоколів реагування на кіберінциденти, підвищення кваліфікації фахівців, залучених до забезпечення інформаційної безпеки, а також розбудову ефективної міжвідомчої взаємодії для запобігання витоку критично важливої інформації.



5. Службова недбалість (ст. 367 ККУ). За даними Державної служби України з надзвичайних ситуацій, близько 20 % надзвичайних ситуацій на об'єктах критичної інфраструктури спричинені людським фактором, включаючи службову недбалість, порушення правил безпеки тощо. Тому застосування СБУ моделі ризик-орієнтованого підходу попередження службової недбалості у ході здійснення контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності забезпечить розробку та впровадження ефективних систем перевірки та контролю персоналу, підвищення його професійного рівня, а також формування культури безпеки. До таких заходів також можна віднести: проведення ретельного відбору та перевірки кандидатів на критично важливі посади, включаючи аналіз їхньої лояльності та відсутності конфлікту інтересів; впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників, спрямованих на дотримання стандартів безпеки та запобігання ризикам; створення механізмів внутрішнього моніторингу, що передбачають постійний контроль за виконанням обов'язків персоналом, а також систему анонімного повідомлення про можливі порушення; застосування сучасних технологій спостереження та контролю доступу, що дозволяють мінімізувати людський фактор у процесах захисту ОКІ.

Кадрове забезпечення є одним з ключових елементів системи захисту критичної інфраструктури від загроз. Саме людський фактор часто стає найслабшою ланкою в системі безпеки, що може бути використано для здійснення протиправних посягань [6]. Тому запровадження ризик-орієнтованого підходу попередження службової недбалості забезпечить розробку та впровадження ефективних механізмів перевірки, контролю та стимулювання підвищеної відповідальності персоналу ОКІ.

6. Протиправне заволодіння майном підприємства, установи, організації (ст. 206-2 ККУ). Спроби встановити контроль над стратегічно важливими підприємствами та установами, в тому числі шляхом рейдерських атак, несуть загрози як для економічної безпеки, так і для нормального функціонування відповідних інфраструктур.

Науковці В. І. Франчук, П. Я. Пригунов та С. І. Мельник з приводу наведеного зазначають, що в умовах гібридної війни економічні інструменти тиску та підривної діяльності стають дедалі більш поширеними. Встановлення контролю з метою організації діяльності на шкоду національним інтересам створює високий рівень загрози для національної безпеки. Тому питання контролю над сферою впливу на такі об'єкти набувають критичного значення [20]. Тому застосування СБУ моделі ризик-орієнтованого підходу попередження зазначених протиправних дій під час здійснення контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності забезпечить умови для здійснення систематичного моніторингу структури власності ОКІ, виявлення потенційних загроз, пов'язаних зі спробами встановлення контролю над стратегічними об'єктами з метою організації діяльності на шкоду національним інтересам, впровадження механізмів блокування таких спроб.



Продовжуючи варто зазначити про доцільність удосконалення окремих форм та методів взаємодії, заснованих на ризик-орієнтованому підході, від ефективності якої значною мірою залежить якість організаційного забезпечення попередження актуальних для об'єктів критичної інфраструктури кримінальних посягань. Ключовими напрямками та організаційними формами підвищення ефективності взаємодії СБУ з іншими суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури з позиції здійснення СБУ контррозвідувальної та оперативно-розшукової діяльності, на наш погляд, можуть бути:

1. *Обмін інформацією про потенційні загрози та ризики.* Служба безпеки України та інші суб'єкти національної системи захисту критичної інфраструктури повинні оперативно обмінюватися даними про потенційні та реальні загрози ОКІ, рівень ризику, пов'язаний з різними категоріями загроз, осіб, які можуть бути причетні до протиправної діяльності, а також про інші обставини, що мають значення для попередження кримінальних правопорушень на ОКІ.

2. *Спільне проведення оцінки ризиків.* Для ефективного впровадження ризик-орієнтованого підходу важливою є взаємодія між Службою безпеки України та іншими суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури у процесі ідентифікації загроз, аналізу вразливостей та оцінки ризиків. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід та врахувати різні аспекти безпеки об'єктів критичної інфраструктури.

3. *Координація превентивних заходів.* На основі результатів оцінки ризиків Служба безпеки України та інші суб'єкти національної системи захисту критичної інфраструктури повинні координувати свої дії щодо впровадження превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення рівня попередження кримінальних правопорушень.

4. *Створення спільних координаційних центрів та робочих груп з ризик-орієнтованого попередження кримінальних правопорушень.* Для забезпечення постійної взаємодії та координації Служба безпеки України та інші суб'єкти національної системи захисту критичної інфраструктури можуть створювати міжвідомчі координаційні центри та робочі групи, які займатимуться питаннями оцінки ризиків та розробки стратегій їх мінімізації.

5. *Спільне планування та проведення навчань з ризик-орієнтованого реагування на загрози.* Служба безпеки України та інші суб'єкти національної системи захисту критичної інфраструктури повинні регулярно проводити спільні навчання та тренування з метою відпрацювання злагоджених дій у разі реалізації різних сценаріїв загроз ОКІ. Це сприятиме перевірці ефективності превентивних заходів, виявленню та усуненню недоліків в організації взаємодії.

6. *Формування Службою безпеки України та іншими суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури спільних слідчо-*



оперативних груп для розслідування кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури. Такі групи можуть ефективно застосовувати ризик-орієнтований підхід при плануванні слідчих (розшукових) дій, визначенні пріоритетів розслідування та розподілі ресурсів.

Крім того, важливим елементом впровадження ризик-орієнтованого підходу є розвиток ефективного державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури. Учений О. М. Суходоля наголошує, що переважна більшість ОКІ перебувають у приватній власності. Відтак держава об'єктивно не може забезпечити їх повноцінний захист самотужки, без активного залучення власників та операторів таких об'єктів. Необхідно впроваджувати моделі спільного, взаємовигідного управління ризиками та забезпечення стійкості критично важливих систем і служб на принципах розподіленої відповідальності [18].

В рамках ризик-орієнтованого підходу державно-приватне партнерство має передбачати такі форми:

- спільну оцінку ризиків та розробку стратегій їх мінімізації;
- обмін інформацією про потенційні загрози та вразливості;
- взаємодію при впровадженні заходів фізичного та кібернетичного захисту;
- співпрацю у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- спільне фінансування програм з підвищення безпеки та стійкості критичної інфраструктури.

Так, прикладом успішного державно-приватного партнерства у сфері захисту ОКІ є створення галузевих центрів обміну інформацією про кіберзагрози (ISAC), які функціонують у енергетичному, фінансовому та телекомунікаційному секторах. В рамках цих центрів здійснюється збір, аналіз та обмін інформацією про кіберзагрози, проводиться оцінка ризиків, розробляються та впроваджуються заходи з підвищення рівня кібербезпеки.

Окремо варто зазначити і про важливість розвитку міжнародного співробітництва, як форми реалізації ризик-орієнтованого підходу попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури. Науковець С. Г. Братель, аналізуючи досвід зарубіжних країн, зазначає, що більшість сучасних викликів безпеці критичної інфраструктури мають екстериторіальний характер. Кібератаки, спроби економічного підризу, інформаційно-психологічні операції здійснюються з-за кордону, що суттєво ускладнює протидію їм суто національними засобами. Тому без тісної міжнародної кооперації, насамперед в рамках євроатлантичної спільноти, ефективний захист критичної інфраструктури просто неможливий [3].

Ключовими напрямками та організаційними формами реалізації загального принципу ризик-орієнтованого підходу у ході розвитку міжнародного співробітництва, на наш погляд, можуть бути: а) обмін інформацією про транснаціональні загрози критичній інфраструктурі (як приклад, у рамках



Європейської програми з кібербезпеки та ініціативи НАТО з безпеки критичної інфраструктури створено механізми обміну інформацією між країнами-членами); б) спільна оцінка ризиків для транскордонних об'єктів критичної інфраструктури (інфраструктурні об'єкти, що мають транскордонний характер (наприклад, енергетичні мережі, трубопроводи, транспортні коридори), потребують узгодженого підходу до оцінки ризиків. Відсутність єдиного механізму оцінки може призвести до виникнення «слабких ланок», які загрожуватимуть безпеці не лише окремих країн, а й міжнародних мереж. Тому держави об'єднують зусилля для розробки спільних методологій оцінки загроз та напрацювання ефективних стратегій управління ризиками); в) координація превентивних заходів та узгодження стратегій реагування на інциденти (наприклад, у рамках Європейського Союзу функціонує механізм спільного реагування на кіберзагрози (CSIRT Network), який дозволяє оперативно виявляти та нейтралізувати атаки на критичну інфраструктуру. Аналогічні ініціативи існують у межах співпраці між США, Канадою та країнами НАТО); г) взаємна допомога у розслідуванні кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури (у ЄС такі функції виконує Євроюст, а у сфері кіберзлочинності – Будапештська конвенція Ради Європи); д) обмін досвідом та кращими практиками у сфері ризик-орієнтованого захисту критичної інфраструктури (оскільки загрози постійно змінюються, важливо забезпечити можливість обміну передовими практиками та успішними стратегіями захисту. Міжнародні організації, такі як ООН, НАТО, ЄС, регулярно організовують конференції, експертні обговорення та тренінги з питань захисту критичної інфраструктури); е) спільні навчання та тренування з підвищення готовності до реагування на загрози (наприклад, у межах кібербезпекової програми НАТО проводяться міжнародні навчання Cyber Coalition, які моделюють сценарії кібератак на критичну інфраструктуру).

Варто також зазначити і про важливість розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення, як форми реалізації ризик-орієнтованого підходу попередження СБУ кримінальних правопорушень на ОКІ. Попередження СБУ кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури вимагає комплексного аналізу величезних обсягів інформації з різних джерел [19]. Збирання та оброблення таких відомостей потребує застосування передових інформаційних технологій, таких як Big Data, інтелектуальний аналіз даних, штучний інтелект, а також розвинутої системи захищеного обміну інформацією між усіма зацікавленими суб'єктами. В рамках розвитку ризик-орієнтованого підходу інформаційно-аналітичне може бути спрямоване на:

- своєчасне виявлення потенційних загроз та ризиків;
- аналіз тенденцій та закономірностей у сфері безпеки критичної інфраструктури;
- прогнозування розвитку ситуації та моделювання можливих сценаріїв реалізації загроз;



- оцінку ефективності впроваджуваних превентивних заходів;
- підтримку прийняття управлінських рішень у сфері безпеки критичної інфраструктури.

Так, системи на базі Big Data можуть обробляти величезні обсяги інформації в реальному часі, що дає змогу виявляти аномалії та потенційно небезпечні ситуації. Також інтелектуальний аналіз даних дозволяє виявити тенденції та закономірності, що можуть вказувати на можливі загрози в майбутньому, дозволяючи більш точно прогнозувати подальший розвиток ситуації. Штучний інтелект та алгоритми прогнозування можуть створювати моделі різних сценаріїв загроз, що дає змогу оцінити ймовірні наслідки та розробити відповідні стратегії реагування. Крім того, завдяки таким технологіям можна оцінювати ефективність вжитих заходів, коригуючи стратегії відповідно до нових даних і змін у безпековому середовищі. Важливим аспектом є також підтримка прийняття управлінських рішень, надаючи керівникам точну та актуальну інформацію для обґрунтованих рішень в умовах невизначеності. Відповідно, завдяки інтеграції передових технологій, інформаційно-аналітичне забезпечення здатне не тільки забезпечити високу обізнаність щодо загроз, але й сприяти вжиттю ефективних превентивних заходів для запобігання надзвичайним ситуаціям на ОКІ.

Необхідно зазначити і про важливість організації удосконалення нормативно-правового забезпечення попередження СБУ кримінальних правопорушень на ОКІ, як форми реалізації ризик-орієнтованого підходу в діяльності СБ України. Учені С. Є. Кучерина та Д. О. Олейніков наголошують на необхідності доповнення Кримінального кодексу України окремим розділом, проти безпеки ОКІ, або принаймні окремими спеціальними нормами про найбільш небезпечні злочинні посягання на такі об'єкти [10].

Ключовими напрямками та організаційними формами організації удосконалення нормативно-правового забезпечення попередження СБУ кримінальних правопорушень на ОКІ, на наш погляд, можуть бути: удосконалення механізму взаємодії суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури на основі ризик-орієнтованого підходу; впровадження єдиних стандартів ризик-орієнтованого планування на об'єктах критичної інфраструктури; деталізація порядку обміну інформацією про ризики та загрози; формування системи підготовки та атестації персоналу, який залучається до забезпечення безпеки ОКІ.

Реалізація ризик-орієнтованого підходу нормативно-правового забезпечення попередження СБУ кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури в удосконаленні, має бути спрямований на:

1. Актуалізацію нормативно-правової бази у сфері захисту критичної інфраструктури з урахуванням нових викликів воєнного стану. Зокрема, необхідним є аналіз та удосконалення чинних підзаконних актів щодо оцінки ризиків і управління ними, а також імплементація міжнародного досвіду;



2. Посилення кримінальної відповідальності за кримінальні правопорушення на об'єктах критичної інфраструктури шляхом внесення змін до Кримінального кодексу України;

3. Удосконалення методичного забезпечення оцінки ризиків та загроз через її адаптацію до сучасних умов, зокрема, розширення параметрів оцінки вразливостей, можливих наслідків та визначення рівнів прийнятного ризику для різних секторів критичної інфраструктури;

4. Розвиток нормативно-правового забезпечення організації кримінологічного моніторингу загроз, що включає аналіз актуальних загроз, прогнозування можливих сценаріїв атак на ОКІ та формування відповідних рекомендацій для правоохоронних органів;

5. Удосконалення нормативно-правового забезпечення взаємодії СБУ з іншими суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури та впровадження ефективних алгоритмів обміну інформацією, спільного аналізу ризиків та проведення скоординованих превентивних заходів;

6. Розвиток правових засад державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури, зокрема, шляхом закріплення механізмів залучення бізнесу до забезпечення безпеки, підвищення відповідальності приватного сектору за кібербезпеку та фізичний захист об'єктів;

7. Подальше закріплення правових засад міжнародного співробітництва у сфері протидії транснаціональним загрозам критичній інфраструктурі, обмін досвідом та впровадження кращих практик оцінки та управління ризиками;

8. Актуалізація нормативно-правового забезпечення з метою можливості інтеграції сучасних технологій у процеси управління ризиками шляхом активного застосування Big Data (величезні обсяги даних, які генеруються з високою швидкістю), систем інтелектуального аналізу даних та штучного інтелекту для прогнозування загроз і моделювання сценаріїв реагування на формування загроз кримінального характеру;

9. Удосконалення нормативно-правового забезпечення системи освіти на рівні суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури з метою ефективного застосування загального принципу ризик-орієнтованого підходу та використання сучасних технологій в діяльність з попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури.

З огляду на воєнний стан та безпрецедентні виклики, що постали перед Україною, важливо не лише адаптувати чинні механізми управління ризиками, а й запроваджувати нові підходи, які дозволять ефективно реагувати на сучасні загрози критичній інфраструктурі держави.

Цікавою з цього питання є позиція ученого В. В. Крикуна, який наголошує на необхідності кардинальної зміни парадигми забезпечення безпеки ОКІ. На думку вченого, традиційний «охоронний» підхід, заснований на посиленні фізичної безпеки окремих об'єктів, сьогодні вже не відповідає вимогам часу. Натомість необхідно розвивати проактивну ризик-орієнтовану



модель, спрямовану на забезпечення стійкості та безперервності критично важливих функцій і послуг. Це передбачає перенесення акцентів з обслуговування потреб окремих об'єктів на гарантування стабільного функціонування життєво важливих систем загалом, у тому числі в умовах реалізації гібридних загроз [8].

Цю ж думку розвиває науковець О. М. Суходоля, який стверджує, що ризик-орієнтований підхід дозволяє перейти від «управління об'єктами» до «управління функціями», що є критично важливим для забезпечення стійкості критичної інфраструктури в умовах гібридної війни [18]. На думку вченого, саме функціональний підхід, заснований на оцінці ризиків, дозволяє забезпечити безперервність надання критично важливих послуг навіть в умовах реалізації окремих загроз.

Натомість у своїх дослідженнях С. Є. Кучерина та Д. О. Олеїніков підкреслюють, що ризик-орієнтований підхід повинен базуватися на чіткій правовій основі, яка визначає повноваження та відповідальність усіх суб'єктів захисту критичної інфраструктури, процедури оцінки ризиків та управління ними, механізми контролю та нагляду [10].

Аналізуючи різні наукові позиції, можна дійти висновку, що найбільш перспективною є комплексна модель ризик-орієнтованого попередження кримінальних правопорушень на ОКІ, яка поєднує функціональний підхід, з чіткою правовою регламентацією. Така модель повинна забезпечувати як безперервність реалізації критично важливих функцій та послуг, так і правову визначеність діяльності усіх суб'єктів захисту критичної інфраструктури.

Висновки. Дослідження наукових здобутків застосування ризик-орієнтованого підходу у систему заходів попередження Службою безпеки України кримінальних правопорушень, як складового елементу протидії останнім, на об'єктах критичної інфраструктури засвідчило значну увагу до питань правового, організаційного та методологічного забезпечення цього процесу. Результати свідчать про важливість застосування ризик-орієнтованого підходу, удосконалення та розвитку комплексної стратегії захисту критичної інфраструктури, що забезпечить ефективність попередження та оперативне реагування на нові загрози. Цей підхід дозволить оптимізувати розподіл обмежених ресурсів (сил та засобів СБУ та інших суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури України), зосередивши їх на захисті найбільш вразливих елементів критичної інфраструктури, що підвищить ефективність превентивних заходів.

Залишається низка проблем нормативно-правового характеру, що ускладнюють ефективне впровадження ризик-орієнтованого підходу. Зокрема, потребують подальшого розвитку та удосконалення правові механізми взаємодії між суб'єктами захисту критичної інфраструктури, методики оцінки ризиків та загроз. Потребує доповнення Кримінальний кодекс України окремим розділом кримінальних правопорушень проти безпеки критичної



інфраструктури, або принаймні доповнення окремою відповідною статтею І розділу «Злочини проти основ національної безпеки».

Практичне застосування ризик-орієнтованого підходу у діяльності СБУ з попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури передбачає системну імплементацію низки організаційних, технічних, інформаційно-аналітичних, контррозвідувальних та оперативно-розшукових заходів. Важливу роль у зазначеному матиме удосконалення методики оцінки ризиків, розвиток автоматизованої системи кримінологічного моніторингу загроз, налагодження ефективної взаємодії СБУ з іншими суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури, розвиток державно-приватного партнерства та міжнародного співробітництва.

Ефективність впровадження ризик-орієнтованого підходу у діяльність СБУ з попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури значною мірою залежить від якості організаційного забезпечення. Найбільш перспективною є комплексна модель ризик-орієнтованого попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, яка поєднує функціональний підхід, спрямований на забезпечення безперервності критично важливих функцій та послуг, з чіткою правовою регламентацією діяльності усіх суб'єктів захисту критичної інфраструктури.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз міжнародного досвіду та кращих практик застосування ризик-орієнтованого підходу до попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури.

Упровадження запропонованих рекомендацій дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності СБУ з попередження кримінальних правопорушень на об'єктах критичної інфраструктури, що сприятиме забезпеченню національної безпеки та стійкості держави в умовах сучасних викликів та загроз.

Література:

1. Антитерористичний центр при Службі безпеки України. URL: https://vue.gov.ua/Антитерористичний_центр_при_Службі_безпеки_України (дата звернення: 22.03.2025).
2. Батюк О. В. Криміналістичне забезпечення протидії злочинам на об'єктах критичної інфраструктури : монографія. Луцьк : Волиньполіграф, 2021. 455 с.
3. Братель С. Г. Досвід зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Південноукраїнський правничий часопис. 2023. № 3. С. 261–265.
4. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109.
5. Деточка А. Ю. До характеристики завдань державної служби правоохоронного характеру. Юридична наука. 2020. № 2 (104). С. 123–129. URL: <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/download/77/73> (дата звернення: 22.03.2025).
6. Діяльність Служби безпеки України з протидії тероризму: оперативні, процесуальні та криміналістичні аспекти : монографія / І. В. Гора, В. А. Колесник, В. В. Малюк, О. С. Старенький, Є. Ф. Тищенко, В. О. Ходанович, А. М. Черняк, Л. І. Щербина. Київ: 7БЦ, 2022. 540 с.



7. Комісаров О. Г., Батюк О. В., Павлов С. П. Криміналістичне та службово-бойове забезпечення протидії терористичній та диверсійній загрозам на об'єктах критичної інфраструктури. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 33–39.
8. Крикун В. В. Правоохоронні органи як суб'єкти захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні. *Юридична наука*. 2019. № 4 (94). С. 143–152.
9. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 22.03.2025).
10. Кучерина С. Є., Олейніков Д. О. Сучасний стан кримінально-правової охорони об'єктів критичної інфраструктури. *Інформація і право*. 2021. № 1 (36). С. 90–98. URL: http://ippi.org.ua/sites/default/files/12_19.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
11. Національний координаційний центр кібербезпеки. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/3303.html> (дата звернення: 22.03.2025).
12. Новий тлумачний словник української мови: у чотирьох томах. Том 2. Київ: Аконіт, 2001. 911 с.
13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо категоризації об'єктів критичної інфраструктури : Наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 15 січня 2021 р. № 23.
14. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
15. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
16. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
17. Про схвалення Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.12.2017 № 1009-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
18. Суходоля О. М. Захист критичної інфраструктури в умовах гібридної війни: проблеми та пріоритети державної політики України. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 62–76.
19. Таран О. В., Сандул О. Г. Проблеми кримінальної відповідальності за посягання на об'єкти критичної інфраструктури в ядерній енергетиці. *Ядерна та радіаційна безпека*. 2019. Вип. 3. С. 58–67.
20. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 3. С. 142–148.
21. Якимова С. В. Попередження чи запобігання: дискусійні питання понятійного апарату сучасної української кримінології. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2008. № 3. С. 1–9.

References:

1. Antyterorystychnyi tsentr pry Sluzhbi bezpeky Ukrainy [Anti-Terrorist Center at the Security Service of Ukraine]. (n.d.). vue.gov.ua. Retrieved from https://vue.gov.ua/Антитерористичний_центр_при_Службі_безпеки_України [in Ukrainian].
2. Batiuk, O.V. (2021). Kryminalistychne zabezpechennia protydii zlochynam na ob'ekтах krytychnoi infrastruktury [Forensic support for countering crimes at critical infrastructure facilities]. Luts'k: Volynpolihraf [in Ukrainian].
3. Bratel, S.H. (2023). Dosvid zarubizhnykh krain u sferi zabezpechennia bezpeky ob'ektiv krytychnoi infrastruktury [Experience of foreign countries in the field of security of critical infrastructure]. *Pivdennoukrainskyi pravnychy chasopys – South Ukrainian Law Journal*, 3, 261–265 [in Ukrainian].



4. Deiaki pytannia obiektiv krytychnoi infrastruktury: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 zhovtnia 2020 r. № 1109 [Some issues of critical infrastructure: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from October 9, 2020, № 1109]. (2020) [in Ukrainian].

5. Dietochka, A.Yu. (2020). Do kharakterystyky zavdan derzhavnoi sluzhby pravookhoronnoho kharakteru [On the characteristics of the tasks of the state law enforcement service]. Yurydychna nauka – Legal Science, 2(104), 123-129. Retrieved from <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/download/77/73> [in Ukrainian].

6. Hora, I.V., Kolesnyk, V.A., Maliuk, V.V., Starenkyi, O.S., Tyshchenko, Ye.F., Khodanovych, V.O., Cherniak, A.M., & Shcherbyna, L.I. (2022). Diialnist Sluzhby bezpeky Ukrainy z protydii teroryzmu: operatyvni, protsesualni ta kryminalistychni aspekty [Activities of the Security Service of Ukraine on countering terrorism: operational, procedural and forensic aspects]. Kyiv: 7BTS [in Ukrainian].

7. Komisarov, O.H., Batiuk, O.V., & Pavlov, S.P. (2021). Kryminalistychni ta sluzhbovo-boiove zabezpechennia protydii terorystychnoi ta dyversiinii zahrozam na ob'ekтах krytychnoi infrastruktury [Forensic and service-combat support for countering terrorist and sabotage threats at critical infrastructure facilities]. Chest i zakon – Honor and Law, 4(79), 33-39 [in Ukrainian].

8. Krykun, V.V. (2019). Pravookhoronni orhany yak subiekty zakhystu ob'ektiv krytychnoi infrastruktury v Ukraini [Law enforcement agencies as subjects of protection of critical infrastructure in Ukraine]. Yurydychna nauka – Legal Science, 4(94), 143-152 [in Ukrainian].

9. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 № 2341-III [Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine from April 5, 2001, № 2341-III]. (2001). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> [in Ukrainian].

10. Kucheryna, S.Ye., & Olieinikov, D.O. (2021). Suchasnyi stan kryminalno-pravovoi okhorony ob'ektiv krytychnoi infrastruktury [Current state of criminal law protection of critical infrastructure]. Informatsiia i pravo – Information and Law, 1(36), 90-98. Retrieved from http://ippi.org.ua/sites/default/files/12_19.pdf [in Ukrainian].

11. Natsionalnyi koordynatsiyni tsentr kiberbezpeky [National Cybersecurity Coordination Center]. (n.d.). www.rnbo.gov.ua. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/3303.html> [in Ukrainian].

12. Novyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy: u chotyrok tomakh. Tom 2 [New explanatory dictionary of the Ukrainian language: in four volumes. Volume 2]. (2001). Kyiv: Akonit [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo katehoryzatsii ob'ektiv krytychnoi infrastruktury: Nakaz Administratsii Derzhavnoi sluzhby spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy vid 15 sichnia 2021 r. № 23 [On approval of Methodical recommendations on categorization of critical infrastructure objects: Order of the Administration of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine from January 15, 2021, № 23]. (2021) [in Ukrainian].

14. Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrainy vid 16.11.2021 № 1882-IX [On critical infrastructure: Law of Ukraine from November 16, 2021, № 1882-IX]. (2021). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].

15. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On national security of Ukraine: Law of Ukraine from June 21, 2018, № 2469-VIII]. (2018). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

16. Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 № 2229-XII [On the Security Service of Ukraine: Law of Ukraine from March 25, 1992, № 2229-XII]. (1992). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> [in Ukrainian].

17. Pro skhvalennia Kontseptsii stvorennia derzhavnoi systemy zakhystu krytychnoi infrastruktury: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 06.12.2017 № 1009-r [On approval of the Concept of creating a state system for the protection of critical infrastructure: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 6, 2017, № 1009-r]. (2017). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].



18. Sukhodolia, O.M. (2016). Zakhyst krytychnoi infrastruktury v umovakh hibrydnoi viiny: problemy ta priorityty derzhavnoi polityky Ukrainy [Protection of critical infrastructure in a hybrid war: problems and priorities of state policy of Ukraine]. *Stratehichni priorityty – Strategic Priorities*, 3, 62-76 [in Ukrainian].

19. Taran, O.V., & Sandul, O.H. (2019). Problemy kryminalnoi vidpovidalnosti za posiahannia na obiekty krytychnoi infrastruktury v yadernii enerhetytsi [Problems of criminal liability for encroachment on critical infrastructure in nuclear energy]. *Yaderna ta radiatsiina bezpeka – Nuclear and Radiation Safety*, 3, 58-67 [in Ukrainian].

20. Franchuk, V.I., Pryhunov, P.Ya., & Melnyk, S.I. (2021). Bezpeka obektiv krytychnoi infrastruktury v Ukraini: orhanizatsiino-normatyvni problemy ta pidkhody [Security of critical infrastructure in Ukraine: organizational and regulatory problems and approaches]. *Sotsialno-pravovi studii – Social and Legal Studies*, 3, 142-148 [in Ukrainian].

21. Yakymova, S.V. (2008). Poperedzhennia chy zapobihannia: dyskusiini pytannia poniatiinoho aparatu suchasnoi ukrainskoi kryminolohii [Prevention or prevention: discussion issues of the conceptual apparatus of modern Ukrainian criminology]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 3, 1-9 [in Ukrainian].



УДК 343.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1594-1605](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1594-1605)

Дараган Валерій Валерійович доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри оперативно-розшукової діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів кримінальної поліції Національної поліції України, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, тел.: (095) 795-75-95, <https://orcid.org/0000-0003-1735-2371>

Вовчок Роман Юрійович детектив Національного бюро Першого підрозділу детективів Третього головного підрозділу детективів Національного антикорупційного бюро України.

ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРАБАНДИ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ ТА ЗБРОЇ В УКРАЇНІ: КІЛЬКІСНІ ТА ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ

Анотація. В статті здійснено аналіз чинників та тенденцій щодо незаконного переміщення культурних цінностей, обігу зброї та інших предметів контрабанди, які впливають на її обсяги.

Встановлено, що ситуація на митному кордоні України в умовах російської збройної агресії наглядно свідчить про подальші намагання її спеціальних служб, транснаціональних і регіональних злочинних груп, окремих осіб, а також міжнародних і національних терористичних угруповань використати територію нашої держави як майданчик для протиправних дій, пов'язаних з нелегальними перевезеннями різноманітних предметів, які становлять історичну та культурну цінність, великих партій зброї та боєприпасів, інших небезпечних предметів і речовин, як до інших країн, так і у зворотному напрямку.

Визначено, що за 2019-2024 роки судами України винесено 235 обвинувальних вироків відносно осіб, які вчинили контрабанду культурних цінностей та зброї, за ст. 201 ККУ. Втім, до цієї статистики віднесені також й інші предмети злочину, зазначені у диспозиції ст. 201 ККУ, зокрема технічні засоби негласного отримання інформації.

Доведено, що сучасна контрабанда предметів злочину, зазначених у диспозиції ст. 201 ККУ у більшості випадків вчиняється шляхом їх переміщення з приховуванням від митного контролю у пунктах пропуску через державний кордон України. Характерною особливістю є широке використання злочинцями каналів міжнародних поштових відправлень.

Зроблено висновок, що контрабанда культурних цінностей та зброї є злочином із високим ступенем суспільної небезпеки, яка полягає в тому, що



ним завдається значна шкода національним інтересам та безпеці суспільства і держави. Кількісні та якісні показники у характеристиці сучасної контрабанди дозволяють визначити реальні тенденції розвитку цього явища, які відображаються у вироках судів. Незначна щорічна кількість вироків суду свідчить про існуючі недоліки в організації оперативно-розшукової та слідчої діяльності уповноважених органів. У подальшому вбачається необхідним поглиблено дослідити характеристику суб'єктів контрабанди, з аспектів її організованого транснаціонального характеру.

Ключові слова: характеристика, контрабанда, культурні цінності, зброя, кількісні та якісні показники, орган досудового розслідування, слідчий, оперативний підрозділ, оперативний працівник, Національна поліція, доказування, розкриття, протидія, розслідування, документування, злочин, кримінальне правопорушення, кримінальне провадження, оперативно-розшукове супроводження, оперативно-розшукова діяльність, національна безпека, службово-бойова діяльність.

Darahan Valerii Valeriiovych Doctor of Law, Professor, head of the Department of Operational and Investigative Activities, Faculty of Training of Specialists for Criminal Police Units of the National Police of Ukraine, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, tel.: (095) 795-75-95, <https://orcid.org/0000-0003-1735-2371>

Vovchok Roman Yuriiiovych Detective of the National Bureau of the First Detective Unit of the Third Main Detective Unit of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine.

CHARACTERISTICS OF SMUGGLING OF CULTURAL VALUES AND WEAPONS IN UKRAINE: QUANTITATIVE AND QUALITATIVE INDICATORS

Abstract. The article analyzes the factors and trends in the illegal movement of cultural property, the circulation of weapons and other contraband that affect its volume.

It has been established that the situation at the customs border of Ukraine in the context of Russian armed aggression clearly indicates the continued efforts of its special services, transnational and regional criminal groups, individuals, as well as international and national terrorist groups to use the territory of our state as a platform for illegal actions related to the illegal transportation of various objects of historical and cultural value, large consignments of weapons and ammunition, and other dangerous objects and substances, both to other countries and in the opposite direction.

It was determined that in 2019-2024, the courts of Ukraine issued 235 convictions against persons who committed smuggling of cultural values and



weapons under Article 201 of the Criminal Code of Ukraine. However, this statistics also includes other subjects of crime specified in the disposition of Article 201 of the Criminal Code of Ukraine, in particular, technical means of covertly obtaining information.

It has been proven that modern smuggling of objects of crime specified in the disposition of Article 201 of the Criminal Code of Ukraine is in most cases committed by moving them with concealment from customs control at checkpoints across the state border of Ukraine. A characteristic feature is the widespread use by criminals of international postal channels.

It is concluded that the smuggling of cultural values and weapons is a crime with a high degree of public danger, which consists in the fact that it causes significant damage to the national interests and security of society and the state. Quantitative and qualitative indicators in the characteristics of modern smuggling allow us to determine the real trends in the development of this phenomenon, which are reflected in court verdicts. The small annual number of court verdicts indicates existing shortcomings in the organization of operational-search and investigative activities of authorized bodies. In the future, it is considered necessary to study in depth the characteristics of smuggling subjects from the aspects of its organized transnational nature.

Keywords: characteristics, smuggling, cultural values, weapons, quantitative and qualitative indicators, pre-trial investigation body, investigator, operational unit, operational officer, National Police, evidence, disclosure, counteraction, investigation, documentation, crime, criminal offense, criminal proceedings, operational and investigative support, operational and investigative activities, national security, service and combat activities.

Постановка проблеми. Проблема боротьби з контрабандою культурних цінностей та зброї залишається вкрай важливою ще з часу набуття Україною незалежності у 1991 році. Кримінальне законодавство, отримане у спадок від радянської доби, містило норми, які передбачали настання відповідальності за контрабанду, серед предметів якої, серед інших, зазначені історичні та культурні цінності, а також зброя.

У Кримінальному кодексі України 2001 року (далі - ККУ) законодавець в цілому зберіг ці особливості попередніх норм, але з часом видалив з диспозиції ст. 201 ККУ «Контрабанда» термін «історичні», та додав «частини вогнепальної нарізної зброї».

У 2024 році набули чинності зміни до кримінального законодавства, за якими ст. 201 ККУ отримала нову назву «Контрабанда культурних цінностей та зброї», зберігши при цьому у диспозиції всі попередні предмети цього злочину [1]

Зазначені зміни підтверджують підвищену увагу суспільства і держави саме до цих, відмінних від інших, предметів злочинного посягання за ст. 201





ККУ: отруйних, сильнодіючих, вибухових речовин, радіоактивних матеріалів, боєприпасів, частин вогнепальної нарізної зброї, а також спеціальних технічних засобів негласного отримання інформації

Ситуація на митному кордоні України в умовах російської збройної агресії наглядно свідчить про подальші намагання її спеціальних служб, транснаціональних і регіональних злочинних груп, окремих осіб, а також міжнародних і національних терористичних угруповань використати територію нашої держави як майданчик для протиправних дій, пов'язаних з нелегальними перевезеннями різноманітних предметів, які становлять історичну та культурну цінність, великих партій зброї та боєприпасів, інших небезпечних предметів і речовин, як до інших країн, так і у зворотному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів цієї проблематики у попередні роки були присвячені численні роботи, тому числі таких науковців, як А.О. Ангеловської, А.Д. Войцешука, Є. П. Гайворонського, Є. В. Додіна, Л. В. Дороша, Ю. М. Дьоміна, М. І. Камлика, О. О. Кравченка, Є. П. Озернюка, О. М. Омельчука, Я.В. Фурмана, В.М. Шевчука та ін.

Проте більшість праць має переважно юридичний напрямок, не зачіпаючи, зокрема, аспектів митної справи. Разом із тим, науковцями не приділена достатня увага аналізу окремих елементів характеристики контрабанди, її кількісно-якісних показників, застосування зловмисниками різних способів вчинення контрабанди, до яких вони змушені вдаватися для забезпечення реалізації своїх злочинних намірів.

Актуальність теми визначає **мету статті**, яка полягає в аналізі чинників та тенденцій щодо незаконного переміщення культурних цінностей, обігу зброї та інших предметів контрабанди, які впливають на її обсяги.

Виклад основного матеріалу. Вигідне географічне розташування України, наявність на її території великої кількості історичних пам'яток та вартісних артефактів, приваблює представників організованого криміналітету, який отримує надприбутки шляхом здійснення контрабандних операцій з культурними цінностями, а також зі зброєю.

У кількісному вимірі, контрабанда зазначених предметів, у порівнянні з наркотичними засобами і товарами, не піддається оцінці з причини відсутності цієї окремої категорії у відкритих статистичних даних Держмитслужби України [2].

У період з 2012 по 2023 рік контрабанду товарів було декриміналізовано, що співпало з початком російської збройної агресії проти України у 2014 році, анексією Криму та окупацією частини Донецької та Луганської областей, а також її широкомасштабним продовженням з 24 лютого 2022 року. Остання обставина радикально вплинула на загальний стан протидії контрабанді в країні, у зв'язку з повним перекриттям її традиційних маршрутів через українсько-російський та українсько-білоруський кордони, відсутністю цивільних авіаційних перевезень, суттєвим обмеженням руху морських суден



через чорноморські порти. Таким чином, на початок 2025 року потенційно криміногенними залишилися сухопутні кордони з Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією і Молдовою, а також частково морський кордон у північній частині чорноморського узбережжя України. Повернення у 2023 році кримінальної відповідальності за контрабанду товарів і підакцизних товарів, у відсотковому вимірі збільшили її питому вагу в структурі транс-кордонної злочинності. Однак, це не вплинуло на пріоритетне місце таких предметів контрабанди, як культурні цінності, зброя, та інші за диспозицією ст. 210 ККУ.

Розглянемо кожен із зазначених предметів контрабанди окремо.

Контрабанда культурних цінностей здійснюється переважно шляхом їх незаконного вивезення за межі України, причому кримінальні схеми цієї діяльності постійно удосконалюються, та мають міжнародний характер. Прибутки, отримані після продажу за кордоном предметів старовини, часто використовуються для фінансування інших злочинів. Головною відмінною ознакою контрабанди культурних цінностей є її прямий взаємозв'язок з організованими формами транснаціональної злочинності.

Першим елементом характеристики контрабанди є її предмет, тобто «культурні цінності», поняття яких міститься в Митному кодексі України [3], а також у законі України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» [4].

У статті 1 цього закону виокремлені їх наступні види: оригінальні художні твори живопису, графіки та скульптури, художні композиції та монтажні з будь-яких матеріалів, твори декоративно-прикладного і традиційного народного мистецтва; предмети, пов'язані з історичними подіями, розвитком суспільства та держави, історією науки і культури, а також такі, що стосуються життя та діяльності видатних діячів держави, політичних партій, громадських і релігійних організацій, науки, культури та мистецтва; предмети музейного значення, знайдені під час археологічних розкопок; складові частини та фрагменти архітектурних, історичних, художніх пам'яток і пам'яток монументального мистецтва; старовинні книги та інші видання, що становлять історичну, художню, наукову та літературну цінність, окремо чи в колекції; манускрипти та інкунабули, стародруки, архівні документи, включаючи кіно-, фото- і фонодокументи, окремо чи в колекції; унікальні та рідкісні музичні інструменти; різноманітні види зброї, що має художню, історичну, етнографічну та наукову цінність; рідкісні поштові марки, інші філателістичні матеріали, окремо чи в колекції; рідкісні монети, ордени, медалі, печатки та інші предмети колекціонування; зоологічні колекції, що становлять наукову, культурно-освітню, навчально-виховну або естетичну цінність; рідкісні колекції та зразки флори і фауни, мінералогії, анатомії та палеонтології; родинні цінності – культурні цінності, що мають характер особистих або родинних предметів [4].





З огляду на високий ступень латентності контрабанди зазначених вище предметів, факти їх незаконного переміщення через митний кордон, а також підготовчих дій викриваються в процесі оперативно-розшукової діяльності органів безпеки України, а також процедур митного контролю в пунктах пропуску через державний кордон України.

В якості прикладу можна навести викриття Службою безпеки України у 2021 році організованого угруповання контрабандистів культурних цінностей до ЄС. Під час обшуків у зловмисників вилучено підготовлену до нелегального переправлення колекцію предметів старовини на суму майже мільйон доларів: 21 одиницю холодної зброї різних періодів, у тому числі античного; обладунки, золоті і срібні монети часів Київської Русі, а також 1800-1900-х років; численні старовинні предмети побуту. учасники угруповання організували канал незаконного переміщення культурних цінностей за кордон для продажу. Контрабандний товар ділки переправляли своїм іноземним замовникам через сервіси міжнародного поштового зв'язку. Для приховування протиправної діяльності вони вказували у деклараціях недостовірну інформацію щодо відправлення. У межах контролю за вчиненням злочину, співробітники СБУ задокументували декілька фактів незаконних дій зловмисників. У кримінальному провадженні, розпочатому слідчими органів безпеки організаторам угруповання повідомлено про підозру за ч. 2 ст. 15 та ч. 1 ст. 201 (контрабанда) Кримінального кодексу України [5].

Зброя, як предмет контрабанди, зазначена у диспозиції ст. 201 ККУ, однак кримінальний закон не містить її переліків.

Поняття зброї розкрито в Інструкції про порядок виготовлення, придбання, зберігання, обліку, перевезення та використання вогнепальної, пневматичної, холодної і охолощеної зброї, пристроїв вітчизняного виробництва для відстрілу патронів, споряджених гумовими чи аналогічними за своїми властивостями металевими снарядами не смертельної дії, та патронів до них, а також боєприпасів до зброї, основних частин зброї та вибухових матеріалів. Затверджена Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 21.08.1998 р. № 622. У ній зброя поділяється на вогнепальну і холодну.

Вогнепальна зброя призначена для ураження цілей снарядами, що одержують спрямований рух у стволі (за допомогою сили тиску газів, які утворюються в результаті згоряння металевого заряду) та мають достатню кінетичну енергію для ураження цілі, що знаходиться на визначеній відстані [6].

До неї зараховують такі предмети контрабанди, як гвинтівки, карабіни, автомати, пістолети, револьвери та ін.

Холодна зброя - предмети та пристрої, конструктивно призначені та за своїми властивостями придатні для неодноразового заподіяння шляхом безпосередньої дії тяжких (небезпечних для життя в момент спричинення) і



смертельних тілесних ушкоджень, дія яких ґрунтується на використанні м'язової сили людини [6]

До холодної зброї, як предмету контрабанди найчастіше належать кортики, стилети, гранні штики, шпаги, рапіри, кинджали, штики-ножі, ножі фінські, десантні, мисливські, національні, тесаки, палаші, шашки, ятагани, шаблі, мечі, кастети, кистені, надолонники, ударні персні, битки, палиці, булави, палиці, кийки (в тому числі телескопічні), перначі, шестопери, бойові батоги, нунчаки, ціпи та інші [7].

Зброя, як предмет контрабанди становить найбільшу загрозу безпеці громадян, суспільства та держави, тому боротьба з її незаконним обігом належить до компетенції більшості правоохоронних органів, таких як СБУ, НПУ, Держприкордонслужба та інших.

Результати їх діяльності значною мірою залежать від стану взаємодії між ними, із залученням інших державних органів, громадських організацій та громадян.

У серпні 2024 року київські митники у співпраці з ГУ СБУ у місті Київ та Київській області виявили кілька спроб контрабанди частин вогнепальної зброї зі США до України каналами міжнародного поштового зв'язку.

Частини до популярних у багатьох країнах пістолетів Glock, які були задекларовані як «комплект клапанів», пересилалися на Дніпропетровщину у трьох міжнародних поштових відправленнях. Однак під час митного контролю на моніторі скануючої системи митники побачили обриси предметів, схожих на частини зброї, тож їх було скеровано на експертизу.

Як визначили фахівці, виявлені предмети мають ознаки спеціально розроблених та призначених компонентів до вогнепальної зброї військового призначення. Це 8 затворів з накладками для кріплення прицільних пристроїв до пістолетів «Glock» та 4 комплекти частин затворної групи до пістолетів «Glock 17» та «Glock 19».

Жодних дозвільних документів на міжнародне переміщення складових частин зброї при митному оформленні надано не було.

По всіх трьох виявлених фактах контрабанди зброї Київська митниця направила до правоохоронних органів повідомлення про кримінальне правопорушення.

У ході оперативних заходів правоохоронцями встановлено особу, причетну до незаконної діяльності. З'ясовано, що підозрюваний з цих складових планував збирати готові до використання пістолети «Glock». Йому вручено підозру за статтею 201 ККУ України [8].

Наступним елементом характеристики контрабанди за ст. 201 ККУ є спосіб вчинення злочину, який відображає його об'єктивну сторону.

Відповідно до змісту приміток до цієї статті, переміщенням через митний кордон України предметів контрабанди поза митним контролем слід розуміти умисне переміщення предметів контрабанди поза місцем розташу-



вання митного органу або поза робочим часом, установленим для нього, і без виконання митних формальностей або переміщення предметів контрабанди з незаконним звільненням від митного контролю.

Під переміщенням через митний кордон України предметів контрабанди з приховуванням від митного контролю слід розуміти умисне переміщення предметів контрабанди з використанням спеціально виготовлених схованок (тайників) та інших засобів чи способів, що утруднюють їх виявлення, або шляхом надання одним товарам вигляду інших, або з поданням до митного органу як підстави для переміщення товарів підроблених документів чи документів, одержаних незаконним шляхом, або таких, що містять завідомо неправдиві відомості, що підлягають обов'язковому декларуванню відповідно до законодавства з питань митної справи, та якщо зазначені документи та відомості необхідні для визначення розміру належних до сплати митних платежів та/або для підтвердження дотримання встановлених законодавством заборон та обмежень щодо переміщення товарів через митний кордон України [1].

Слідча та судова практика свідчить, що вибір суб'єктом злочину способу його вчинення залежить від багатьох факторів, провідними з яких є властивості конкретного предмету контрабанди.

Для проведення повноцінного аналізу кількісних та якісних показників діяльності щодо боротьби з даним різновидом контрабанди, доцільно вивчити інформацію про число реальних вироків суду щодо осіб, які вчинили такі злочини.

За 2019-2024 роки судами України винесено 235 обвинувальних вироків відносно осіб, які вчинили контрабанду культурних цінностей та зброї, за ст. 201 ККУ. Втім, до цієї статистики віднесені також й інші предмети злочину, зазначені у диспозиції ст. 201 ККУ, зокрема технічні засоби негласного отримання інформації.

У розрізі областей, зазначений показник має наступний вигляд: Вінницька область – 6; Волинська область – 26; Дніпропетровська область – 6; Донецька область – 0; Житомирська область – 4; Закарпатська область – 36; Запорізька область – 6; Івано-Франківська область – 2; Київська область – 5; Кіровоградська область – 9; Луганська область – 0; Львівська область – 36; Миколаївська область – 1; Одеська область – 11; Полтавська область – 9; Рівненська область – 11; Сумська область – 7; Тернопільська область – 3; Харківська область – 11; Херсонська область – 5; Хмельницька область – 1; Черкаська область – 4; Чернівецька область – 10; м. Київ – 19. [9].

Зазначені цифри свідчать, що найбільшу кількість кримінальних проваджень за фактами контрабанди культурних цінностей та зброї розглянуто судами у західних прикордонних областях – Львівській, Закарпатській і Волинській.

У 2024 році судами винесені обвинувальні вирoki у 48 кримінальних провадженнях [9].



Ужгородським міськрайонним судом Закарпатської області 16 жовтня 2024 року ухвалений обвинувальний вирок відносно уродженця Тернопільської області за ознаками ч.1 ст. 201 ККУ.

Предметами цього злочину були: альбом з банкнотами Третього Рейху та Австро-Угорщини, у кількості 97 шт. та 2 листівками; альбом з банкнотами Української Держави 1917-1922 р.р., у кількості 155 шт. та 176 поштових марок; альбом з банкнотами Другої Речі Посполитої, у кількості 87 шт.; альбом з банкнотами Австро-Угорщини, Речі Посполитої, Німеччини, Третього Рейху, УНР, у кількості 32 шт., 5 листівок та 3 марок; банкноти Української Держави та Австро-Угорщини, кількістю 9 шт.; державний кредитовий білет карбованців (Українська Народна Республіка 1917 року) серія АД 185, розмінний білет 10 карбованців (Кремінецький розмінний білет 1919 року) № 02070, розмінний білет 3 карбованці (1919 року Кремінецький розмінний білет). Всі предмети конфісковано у дохід держави [10].

2 листопада 2024 року Ужгородський міськрайонний суд Закарпатської області розглянув у відкритому судовому засіданні обвинувальний акт у кримінальному провадженні відносно громадянина Республіки Литва у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого ч. 2 ст. 15 - ч. 1 ст. 201 ККУ.

Предметами цього злочину були: пістолет-кулемет SA-26 1952 року (ММГ) серійний номер №KIS42543, 1 шт.; магазини спорядження до пістолету-кулемету SA-26 в кількості 4шт.; магазини спорядження до пістолету-кулемету MP-40 2шт.; магазини спорядження до пістолету TT-33 в кількості 3 шт.; затворна рама зі спусковим механізмом до карабіну K-98 в кількості 1шт.; затворна рама до пістолету-кулемету SA-26 в кількості 1 шт.; стволи до пістолету-кулемету SA-26 в кількості 3шт.; затвори до пістолету-кулемету ППС-43 в кількості 2 шт.; стволи до пістолету-кулемету ППС-43 в кількості 2шт.; бланки (заготовки) для виготовлення стволів довжиною 60 см. в кількості 2 шт. та довжиною 38 см. в кількості 1 шт.; кулеметна стрічка-спорядження боєприпасів до кулемету MG-42 [11].

У травні 2024 року Сихівським судом міста Львова винесений обвинувальний вирок відносно уродженця м. Хабаровськ рф, громадянина України, з повною середньою освітою, неодруженого, який не працює, судимості не має, місце проживання у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого ч. 1 ст. 201 КК України,

Обвинувачений, діючи умисно, в порушення пункту 37 Правил надання послуг поштового зв'язку, затверджених постановою КМУ від 05.03.2009 № 270, та п. 2.1.4 Всесвітньої поштової конвенції, достовірно знаючи про заборону переміщення через митний кордон України зброї та боєприпасів, використовуючи послуги нествановленої досудовим розслідуванням особи, який не був обізнаний з дійсними намірами обвинуваченого та на прохання останнього придбав у США частину вогнепальної нарізної зброї, 14.12.2023



перемістив у міжнародному поштовому відправленні CR615513419US через митний кордон України в зоні діяльності ММПО «Росан» МП «Львів-поштовий» Львівської митниці, з приховуванням від митного контролю та шляхом подання митному органу як підстави для переміщення товарів документа, що містить неправдиві відомості, складову частину ствол калібру 308 WIN (7,62x51 мм) до нарізної, самозарядної, вогнепальної зброї, мисливських карабінів моделі «AR-15» та їх модифікацій [12].

Таким чином, сучасна контрабанда предметів злочину, зазначених у диспозиції ст. 201 ККУ у більшості випадків вчиняється шляхом їх переміщення з приховуванням від митного контролю у пунктах пропуску через державний кордон України. Характерною особливістю є широке використання злочинцями каналів міжнародних поштових відправлень.

Наприкінці слід зазначити, що на сьогодні в Україні триває процес реформування органів внутрішніх справ та правоохоронної системи в цілому, вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів зумовлює необхідність постійного удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності підрозділів Національної поліції, зміни їх структурно-функціональної побудови, а це визначає потребу своєчасного наукового аналізу та розробок з метою їх впровадження у практичну діяльність, а також удосконалення якості підготовки відповідних фахівців [13].

Висновки. Контрабанда культурних цінностей та зброї є злочином із високим ступенем суспільної небезпеки, яка полягає в тому, що ним завдається значна шкода національним інтересам та безпеці суспільства і держави. Кількісні та якісні показники у характеристиці сучасної контрабанди дозволяють визначити реальні тенденції розвитку цього явища, які відображаються у вироках судів. Незначна щорічна кількість вироків суду свідчить про існуючі недоліки в організації оперативно-розшукової та слідчої діяльності уповноважених органів. У подальшому вбачається необхідним поглиблено дослідити характеристику суб'єктів контрабанди, з аспектів її організованого транснаціонального характеру.

Література:

1. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Войцещук А.Д., Гуцул І.А. Контрабанда культурних цінностей: сучасні загрози та шляхи їх подолання. Успіхи і досягнення у науці. № 6 (6). 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14239> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей: Закон України від 21.09.1999 р. № 1068-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> (дата звернення: 05.04.2025).
5. СБУ попередила контрабанду культурних цінностей за кордон на майже мільйон доларів. URL: <https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-poperedyla-kontrabandu-kulturnykh-tsinnosti-za-kordon-na-maizhe-milion-dolariv> (дата звернення: 05.04.2025).



6. Про затвердження Інструкції про порядок виготовлення, придбання, зберігання, обліку, перевезення та використання вогнепальної, пневматичної, холодної і охолощеної зброї, пристроїв вітчизняного виробництва для відстрілу патронів, споряджених гумовими чи аналогічними за своїми властивостями металними снарядами несмертельної дії, та патронів до них, а також боєприпасів до зброї, основних частин зброї та вибухових матеріалів: наказ Міністерства внутрішніх справ України від 21.08.1998 р. № 622. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0637-98#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

7. Досудове розслідування контрабанди: криміналістична тактика і методика: навч. посібник / К. В. Антонов, Д. К. Антонов, В. В. Варава, О. В. Карнаухов; за заг. ред. К. В. Антонова. Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2014. 299 с.

8. Планував збирати готові до використання пістолети: київські митники виявили контрабанду зброї. URL: <https://suspihne.media/kyiv/824365-planuvav-zbirati-gotovi-do-vikoristanna-pistoleti-kiivski-mitniki-viavili-kontrabandu-zbroi/> (дата звернення: 05.04.2025).

9. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2025).

10. Справа № 308/4400/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/122433038> (дата звернення: 05.04.2025).

11. Справа № 308/17854/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/122938664> (дата звернення: 05.04.2025).

12. Справа № 464/2248/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118806000> (дата звернення: 05.04.2025).

13. Кобзар О.Ф., Дараган В.В. Напрямки удосконалення підготовки фахівців для органів досудового розслідування Національної поліції. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 1. С. 158-163.

References:

1. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 05.04.2001 r. № 2341-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

2. Voitseshchuk A.D., Hutsul I.A. (2024) Kontrabanda kulturnykh tsinnosti: suchasni zahrozy ta shliakhy yikh podolannia [Smuggling of cultural values: modern threats and ways to overcome them]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. № 6 (6). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14239> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

3. Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 13.03.2012 r. № 4495–VI. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495–17> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

4. Pro vyvezennia, vvezennia ta povernennia kulturnykh tsinnosti [On the export, import and return of cultural property]: Zakon Ukrainy vid 21.09.1999 r. № 1068-XIV. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

5. SBU poperedyla kontrabandu kulturnykh tsinnosti za kordon na maizhe milion dolariv [The Security Service of Ukraine has prevented the smuggling of cultural values abroad worth almost a million dollars]. URL: <https://ssu.gov.ua/novyny/sbu-poperedyla-kontrabandu-kulturnykh-tsinnosti-za-kordon-na-maizhe-milion-dolariv> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

6. Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok vyhotovlennia, prydbannia, zberihannia, obliku, perevezennia ta vykorystannia vohnepalnoi, pnevmatychnoi, kholodnoi i okholoshchenoi zbroi, prystroiv vitchyznianoho vyrobnytstva dlia vidstrilu patroniv, sporiadzhenykh humovymy chy analohichnymy za svoimy vlastyvostiamy metalnymy snariadamy nesmertelnoi dii, ta patroniv do nykh, a takozh boieprypasiv do zbroi, osnovnykh chastyn zbroi ta vybukhovykh



materialiv [On approval of the Instructions on the procedure for the manufacture, acquisition, storage, accounting, transportation and use of firearms, pneumatic, cold and cold-action weapons, domestically produced devices for firing cartridges equipped with rubber or similar in their properties non-lethal projectiles, and cartridges for them, as well as ammunition for weapons, main parts of weapons and explosive materials]: nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 21.08.1998 r. № 622. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0637-98#Text> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

7. Dosudove rozsliduvannia kontrabandy: kryminalistychna taktyka i metodyka [Pre-trial investigation of smuggling: forensic tactics and methods]: navch. posibnyk / K. V. Antonov, D. K. Antonov, V. V. Varava, O. V. Karnaukhov; za zah. red. K. V. Antonova. Dnipropetrovsk: Akademiia mytnoi sluzhby Ukrainy, 2014. 299 s. [in Ukrainian].

8. Planuvav zbyraty hotovi do vykorystannia pistolety: kyivski mytnyky vyiavyly kontrabandu zbroi [He planned to collect ready-to-use pistols: Kyiv customs officers discovered weapons smuggling]. URL: <https://suspilne.media/kyiv/824365-planuvav-zbirati-gotovi-do-vikoristanna-pistoleti-kiivski-mitniki-viavili-kontrabandu-zbroi/> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

9. Iedynyi derzhavnyi reistr sudovykh rishen [Unified State Register of Court Decisions]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

10. Sprava № 308/4400/23 [Case No. 308/4400/23]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/122433038> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

11. Sprava № 308/17854/24 [Case No. 308/17854/24]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/122938664> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

12. Sprava № 464/2248/24 [Case No. 308/17854/24]. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118806000> (data zvernennia: 05.04.2025). [in Ukrainian].

13. Kobzar O.F., Darahan V.V. (2020) Napriamky udoskonalennia pidhotovky fakhivtsiv dlia orhaniv dosudovoho rozsliduvannia Natsionalnoi politsii [Directions for improving the training of specialists for pre-trial investigation bodies of the National Police]. Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. № 1. S. 158-163. [in Ukrainian].



УДК 342

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1606-1618](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1606-1618)

Дерев'янко Наталія Зеновіївна доктор філософії в галузі права, доцент, завідувач кафедри кримінально-правових та адміністративно-правових дисциплін юридичного факультету, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, тел.: (0362) 63-49-70, <https://orcid.org/0000-0002-4749-6782>

Вархов Андрій Григорович кандидат юридичних наук, доцент кафедри кримінально-правових та адміністративно-правових дисциплін юридичного факультету, Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне, тел.: (0362) 63-49-70, <https://orcid.org/0009-0009-3477-362X>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ СУЧАСНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Анотація. Набуття Україною повноправного членства у Європейському Союзі актуалізує цілу низку завдань щодо внутрішніх перетворень і реформ, серед яких чільне місце займає модернізація української освіти і приведення змісту національної освітньої політики у відповідність до європейських стандартів і пріоритетів. Означене спонукало авторів звернутися до міжнародного досвіду нормативно-правової формалізації пріоритетів сучасної освітньої політики. Отже, метою статті визначено окреслити притаманні міжнародній практиці пріоритети сучасної освітньої політики та специфіку їхньої нормативно-правової формалізації.

У роботі обґрунтовано, що освітню політику справедливо розглядати як систему визначених у нормативно-правовий спосіб цілей та заходів органів державної влади усіх рівнів в освітній сфері як просторі відносин, що складаються між різними суб'єктами у межах освіти як соціального інституту, щодо забезпечення розвитку особистості, суспільства і держави, об'єднаних спільними цінностями і культурою, суспільно-політичними й економічними завданнями. Авторами також окреслено механізми реалізації освітньої політики.

Показано, що джерелами пріоритетів сучасної освітньої політики обґрунтовано вважати «Пакт заради майбутнього», який було ухвалено за результатами роботи 79-тої сесії Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, яка відбулася у вересні 2024 року і «Програма європейського співробітництва у галузі освіти і навчання на період 2021-2030 років».

Відповідні пріоритети містять концептуальні ідеї щодо розвитку освіти (в інституційному, організаційному, дидактичному й методичному плані), які



корелюють із загальними суспільно-політичними й економічними трендами (наприклад, глобалізацією, прагненням забезпечити сталий розвиток або активною цифровізацією суспільного й економічного життя).

Наголошено, що керуючись означеними освітніми пріоритетами українська держава напевне забезпечуватиме більшу інтенсивність входження у європейський соціокультурний простір.

Ключові слова: освітня політика, пріоритети освітньої політики, управління освітою, освітнє законодавство.

Derevianko Nataliia Zenovievna Ph.D., Doctor of Philosophy, Associate Professor, Head of the Department of Criminal Law and Administrative Law Disciplines, Academician Stepan, Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, tel.: (0362) 63-49-70, <https://orcid.org/0000-0002-4749-6782>

Varkhov Andrii Hryhorovych Candidate of Legal Sciences, Associate Professor of the Department of Criminal Law and Administrative Law Disciplines, Academician Stepan, Demianchuk International University of Economics and Humanities, Rivne, tel.: (0362) 63-49-70, <https://orcid.org/0009-0009-3477-362X>

NORMATIVE AND LEGAL FORMALIZATION OF PRIORITIES OF MODERN EDUCATIONAL POLICY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Abstract. Ukraine's acquisition of full membership in the European Union actualizes a number of tasks regarding internal transformations and reforms, among which a prominent place is occupied by the modernization of Ukrainian education and bringing the content of national educational policy in line with European standards and priorities. This prompted the authors to turn to the international experience of normative and legal formalization of modern educational policy priorities. Therefore, the purpose of the article is to outline the priorities of modern educational policy inherent in international practice and the specifics of their normative and legal formalization.

The paper substantiates that educational policy is rightly considered as a system of goals and measures of public authorities of all levels in the educational sphere as a space of relations that develop between different subjects within the framework of education as a social institution, regarding ensuring the development of the individual, society and the state, united by common values and culture, socio-political and economic tasks. The authors also outlined the mechanisms for educational policy implementation.

It is shown that the sources of priorities of modern educational policy are reasonably considered to be the "Pact for the Future", which was adopted as a result of the 79th session of the UN General Assembly, which took place in September



2024, and the "Program Of European Cooperation in The Field Of Education and Training For The Period 2021-2030". The relevant priorities contain conceptual ideas on the development of education (in institutional, organizational, didactic and methodological terms), which correlate with general socio-political and economic trends (for example, globalization, the desire to ensure sustainable development or the active digitalization of social and economic life). It is emphasized that, guided by these educational priorities, the Ukrainian state will ensure smooth process of becoming a part of the European socio-cultural space.

Keywords: educational policy, educational policy priorities, education management, educational legislation.

Постановка проблеми. Однією з центральних тем у сучасних наукових й науково-публіцистичних працях очевидно є тема набуття Україною повноправного членства у Європейському Союзі. Відповідна стратегічна мета актуалізує для української держави (у сенсі органів державної влади) і українського суспільства цілий комплекс завдань щодо внутрішніх перетворень і реформ. Зокрема, це засвідчується ратифікованим Верховною Радою України у червні 2024 року Планом для Ukraine Facility [1].

У вказаному документі наголошується, що План України ґрунтується на стратегії, що об'єднує чотири категорії секторів та досліджує синергію між ними. Зокрема наголошується на пріоритетах (1) стимулювання найвищих темпів зростання тих секторів економіки, які найбільше сприяють економічному зростанню, (2) уваги до сфер, що представляють суспільні цінності та фактори стимулювання економічного розвитку та зростання продуктивності, (3) зміцнення основоположних секторів, які є важливими елементами підтримки економічного й суспільного розвитку. Вдумливе прочитання відповідних пріоритетів не може не спонукати до особливої уваги стосовно національної освіти, без якої реалізація означених пріоритетів не можлива. Зрештою, чинний Закон України «Про освіту» прямо вказує, що «освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства», а «фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» (п. 1 ст. 5 [2]).

З означеного походить, що державна й суспільна увага й підтримка національної освіти фактично є запорукою суспільного поступу загалом і, зокрема, важливою передумовою повноправного входження у європейське інтеграційне об'єднання. Звісно, сама українська освіта має відповідати найкращим світовим освітнім зразкам, а її розвиток – корелювати з провідними світовими трендами успішної освітньої політики. Усвідомлення такої постановки питання спонукало нас звернутися до міжнародного досвіду нормативно-правової формалізації пріоритетів сучасної освітньої політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зауважити, що за понад три десятиліття української незалежності напрацьовано значний масив



наукових матеріалів, що присвячені національній освіті та її різним аспектам, зокрема проблематиці реформ, трансформацій і перетворень у відповідності до сучасних світових освітніх трендів. При цьому класичними вважаються праці таких українських педагогів і дослідників, як-от В. Андрущенко, І. Бех, М. Бойченко, Р. Вернидуб, В. Гальперіна, Л. Губерський, Н. Дічек, М. Євтух, В. Кремень, В. Лозова, О. Локшина, Н. Ничкало, В. Савельєв, П. Саух, Є. Суліма, С. Шевченко, М. Шепелєв, Н. Шульга. Згадані науковці послідовно обстоювали тезу про належність національної освіти до європейського і світового освітнього простору, що підтверджується ціннісними установками й духовними парадигмами української освітньої галузі. Водночас, загальною позицією дослідників реформаторського дискурсу української освітньої політики є визнання того факту, що належність до європейського соціокультурного простору детермінує необхідність відповідати сучасним й прогресивним освітнім трендам (Європи і світу), новаторським та інноваційним підходам, змістовним й якісним стандартам. Зауважимо, що загалом поділяючи відповідні позиції, вважаємо, що практичним науковим завданням є моніторинг актуальних пріоритетів сучасної освіти й освітньої політики з метою їхньої імплементації у практику української освітньої галузі без втрати нею власної самобутності.

Необхідно зауважити, що особливий інтерес для нашого дослідження становлять наукові праці, як з'явилися у попередні декілька років, а отже містять міркування й наукові позиції, що сформувалися під впливом нових викликів, які постали перед українським суспільством загалом і національною освітою зокрема. Тому для нашого дослідження мали значення новітні науково-педагогічні напрацювання таких авторів, як-от В. Бобрицька і К. Кузьмич (висувають продуктивну тезу, що формування освітньої політики України щодо забезпечення якості освіти в умовах воєнного часу пов'язане з практичним забезпечення права на освіту, що змушує державу реагувати на нові виклики як на законодавчому, так і на виконавчому рівнях задля функціонування освітньої галузі [3]); О. Малій (наголошує, що російсько-українська війна розширила перелік викликів і стала каталізатором давно назрілих модернізаційних змін в українській освіті, реалізація якої передбачає увагу до світового освітнього досвіду) [4]); О. Топузов (систематизував виклики, що постали нині перед національною освітою, до яких віднесено (1) демографічний вплив на кількісні та якісні характеристики освітньої сфери, (2) наслідки світової пандемії Covid-19 для надання й отримання освітніх послуг, (3) руйнацію української освітньої сфери агресивними військовими діями російських загарбників, (4) перехід до цифрового освітнього простору [5]); С. Шевченко (обґрунтовує, що саме освіта у сучасних умовах є важливим чинником творення потенціалу для розвитку соціального, науково-технічного, економічного, духовного потенціалу країни [6]); І. Забіяка (обґрунтовує тезу, що сама освітня галузь на загальноєвропейському рівні розвивається дотепер,



відчуваючи на собі величезний вплив таких процесів, як-от глобалізація, зростаюча активізація мобільності студентів та викладачів закладів вищої освіти [7]); О. Локшина (констатує на підставі аналізу специфіки освітнього простору ЄС тріаду його пріоритетів – реалізація загальноєвропейських, національних та індивідуальних цілей та інтересів, що мають стати пріоритетами української освіти [8]). Міркування вказаних дослідників очевидно вплинули на авторську позицію, щодо розкриття теми *«Нормативно-правова формалізація пріоритетів сучасної освітньої політики: міжнародний досвід»*.

Окремо варто звернути увагу на важливе для нашої розвідки монографічне дослідження міжнародної групи науковців на чолі з Н. Авшенюк і Г. Товканець, в якому, у контексті аналізу векторі розвитку сучасної освіти, дослідники наголошують на необхідності раціонального й прагматичного підходу до модернізації української, оскільки надмірний обсяг запозичень західних моделей концепцій освіти певною мірою створив ситуацію сумніву у корисності таких реформ, а також загроз розмивання національної культурної ідентичності [9]. Суголосною до означеної позиції є позиція групи науковців з Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України. У представленому ними монографічному дослідженні, серед іншого стверджується, що освіта, на відміну від інших сфер, важко піддається тотальній уніфікації, адже система освіти є підсистемою певного типу культури. «І якщо навіть загальні цілі освіти збігаються, то їх практична реалізація є культурно зумовленою, тобто вони обов'язково узгоджуються з характером національної системи культури» [10, с. 16]. З означеного походить, що пріоритети сучасної освітньої політики у процесі їхньої імплементації у національне освітнє законодавство мають корелювати з ціннісними установками й традиціями національної системи культури. У такому разі модернізація освітньої системи у відповідності з міжнародними трендами матиме більш продуктивний й суспільством прийнятний характер.

Окремо наголосимо на тому, що попри увагу до проблематики реформ і перетворень української освіти практично відсутні комплексні й системні матеріали, у яких би аналізувалися практичні аспекти нормативно-правової формалізації пріоритетів сучасної освітньої політики.

Метою статті є окреслити притаманні міжнародній практиці пріоритети сучасної освітньої політики та специфіку їхньої нормативно-правової формалізації. **Методологічні засоби** представленого увазі читача дослідження детерміновані його теоретичним характером, що визначило залучення загально-теоретичних й аналітичних методів дослідження теоретичних й практичних напрацювань, а також нормативно-правових актів за обраною проблематикою.

Виклад основного матеріалу. У прагненні досягнути заявленої мети пропонованого дослідження не можливо пройти повз власне феномен освіти.

У педагогічній теорії помічено, що проблематика природи освіти, її цілей, соціальних функцій, засобів і методів її здійснення і розвитку має



значну історію [11]. Водночас, «інтенсивність звернення до освітньої проблематики, і способи розв'язання тих чи інших питань прямо корелюються з інтересами та пануючими ментальними установками суспільства та держави на тому чи іншому етапі її історичного розвитку» [12, с. 47]. Напевно, це зумовлено тим фактом, що «освіта є найважливішим інституційним каналом відтворення духовних цінностей, тому цільові установки освітньої системи визначають ступінь поширення духовних цінностей у суспільстві та впливають тим самим на його ціннісну інтегрованість та культурну ідентичність» [9, с. 6].

Щодо самого феномену освіти, то одним з найбільш поширених його трактувань є запропоноване В. Андрущенко визначення освіти як явище багатоваріантне у формах свого буття: 1) як форма людської діяльності з передачі-освоєння наукових знань, культури, інформації, досвіду; 2) як специфічна підсистема суспільного життя; 3) як множина відносин, що складаються між людьми у рамках освіти як соціального інституту; 4) як система цінностей і норм, за якими формується особистість; 5) як механізм виховання особистості; 6) як мережа освітніх інституцій різних рівнів [13, с. 6]. Принагідно зауважимо, що вказане філософське розуміння освіти корелює з визначенням, що його містить Закон України «Про освіту»: що «освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [2].

Усвідомлюючи передумови збереження і розвитку української державності, нині перспективи розвитку освіти в Україні прямо пов'язують з її максимальною інтеграцією у європейський і світовий освітній простір. Важливість такої інтеграції зумовлена розумінням того факту, що в умовах інформаційного суспільства (або суспільства знань) «роль освітньої галузі буде зростати, оскільки від її успішної діяльності залежатиме поступальний хід економічних процесів, розвиток багатьох виробничих і гуманітарних сфер» [5, с. 194]. Своєю чергою, для української освіти усіх рівнів у контексті процесів реформування й модернізації значним стимулом до змін, очевидно, стануть євроінтеграція й масштабування міжнародного співробітництва [8]. Зауважимо, що С. Шевченко справедливо стверджує, що «для держави вигідність якісної освіти полягає у патріотичному вихованні, компетентнісний підготовці громадян та їх толерантності, знятті соціальної напруги, подоланні проблем безробіття», а «для соціуму як локальної соціальної мережі – у збереженні цінностей мікроцивілізації, досягненні загальної мети без владних відносин» [6, с. 995-996].

Окремо необхідно наголосити, що досвід успішних у соціально-політичному й економічному сенсах країн вказують на пріоритетність освітньої сфери таких держав і важливість для них ефективної освітньої політики [9]. Відтак,



освітня політика потрапляє у поле дослідницької уваги, при чому не лише педагогічної спільноті, але й представників інших наукових галузей: філософії, економіки, політології й державного управління. З одного боку, така ситуація сприяє розумінню різних аспектів екологічної політики, а з іншої – зумовлює розмаї трактвань самого поняття «освітня політика» (або «державна освітня політика»). У нашій роботі ми керуємося трактуванням освітньої політики як складової політики держави, що «відображає сукупність її цілей і завдань в сфері освіти, що формуються політичною системою залежно від сутності держави та її соціального призначення і реалізуються нею за допомогою відповідних інструментів» [14, с. 69]. Л. Прокопенко, як автор наведеного трактування освітньої політики, наголошує, що вона «формується, визначається державою і здійснюється від її імені в особі державних органів та установ, які представляють усі гілки державної влади, з метою упорядкування освітніх процесів, здійснення на них впливу або безпосереднього визначення їх перебігу» [14, с. 69].

Розвиваючи цю думку наголосимо, що державна політика є ніщо інше як державне управління, тобто організований процес керівництва, регулювання й контролю державних органів за розвитком різних сфер державного життя [15] і у нашому випадку – освітою. Принципово важливо, що державне управління неодмінно має нормативно-правову основу, яка регламентує цілі й механізми їхнього досягнення, легітимні для використання органами державної влади на усіх рівнях та в усіх сферах. Зважаючи на означене, є підстави дефініціювати освітню політику як систему визначених у нормативно-правовий спосіб цілей та заходів органів державної влади усіх рівнів в освітній сфері як просторі відносин, що складаються між різними суб'єктами у межах освіти як соціального інституту, щодо забезпечення розвитку особистості, суспільства і держави, об'єднаних спільними цінностями і культурою, суспільно-політичними й економічними завданнями.

Як і будь-який напрям державної політики освітня політика має власні механізми реалізації, до яких обґрунтовано віднести: 1) правовий (сукупність правових засобів, за допомогою яких держава здійснює нормативно-правовий вплив на суспільні відносини у сфері освіти); 2) економічний (економічне стимулювання розвитку освітньої сфери (через інвестиційні, інноваційні, кредитні й податкові механізми)); 3) адміністративний (сприяє інтеграції освітньої політики з іншими напрямками державного управління); 4) інституційний (система освітніх інституцій, які забезпечують гарантоване державою право на освіту, а також сприяють розвитку й, у разі необхідності, модернізації освітньої сфери).

Наступний важливий момент для розуміння сучасної освітньої політики – це принципова її відкритість та залученість до міжнародних освітніх процесів. Нині загально визнано, що «формування глобального міжкультурного і освітнього простору – об'єктивний процес, зумовлений поступовою інтеграцією



держав і регіонів у єдину систему із загальними правилами та нормами економічної, політичної та культурної поведінки. Від динаміки інтеграційних процесів у галузі освіти, науки та культури багато в чому залежить і можливість переходу на єдині платформи формування сьогодення та майбутнього людства» [9, с. 410].

Саме у зв'язку з необхідністю забезпечення відповідних переходів у практиці міжнародних відносин і співробітництва сформувався досвід нормативно-правової формалізації пріоритетів сучасної освітньої політики. Відповідні пріоритети містять концептуальні ідеї щодо розвитку освіти (в інституційному, організаційному, дидактичному й методичному плані), які корелюють із загальними суспільно-політичними й економічними трендами (наприклад, глобалізацією, прагненням забезпечити сталий розвиток або активною цифровізацією суспільного й економічного життя). Водночас, нормативно-правова формалізація пріоритетів сучасної освітньої політики може трактуватися свідчення політичної й державної волі щодо розбудови сучасної освіти, релевантної наявним викликам й перспективним трендам глобального розвитку.

Вважаємо, що показовими в плані змісту пріоритетів сучасної освітньої політики є два таких міжнародних акти, як-от «Пакт заради майбутнього», який було ухвалено за результатами роботи 79-тої сесії Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, яка відбулася у вересні 2024 року [16] і «Програма європейського співробітництва у галузі освіти і навчання на період 2021–2030 років» [17]. Водночас, вказані документи є гарними прикладами нормативно-правової формалізації пріоритетів сучасної освітньої політики. Отже, розглянемо ці документи

Ухвалений учасниками 79-тої сесії Генасамблеї ООН «Пакт заради майбутнього» справедливо розглядати як програму перетворень і дій, які світова спільнота ладна підтримувати керуючись ідеями концепції сталого розвитку. Отож документом визначено 56 важливих активностей (дій) задля ефективного реагування на поточні та майбутні виклики у партнерстві з усіма зацікавленими сторонами. «Глобальні перетворення – це шанс для оновлення та прогресу на основі нашої спільної людяності. Досягнення у галузі знань, науки, техніки та інновацій можуть забезпечити прорив на краще і стійкіше майбутньому всім» [16]. Аналіз відповідного документу дозволяє зробити висновок, що особлива роль у відповідних перетвореннях належить освіті й, водночас, сама освіта потребує певних перетворень. Отже у «Пакті заради майбутнього» на рівні міжнародного документа закріплено низку пріоритетів сучасної освітньої політики. Зокрема, можемо виокремити такі пріоритети:

1. Щодо змісту освіти:

1) промоція культури миру, утвердження ідей терпимості та мирного співіснування, викорінення релігійної дискримінації, протидії расизму, расовій дискримінації та ксенофобії (Дія 13. Масштабування зусиль щодо



побудови та збереження мирних, інклюзивних та справедливих суспільств та усунення корінних причин конфліктів);

2) розвиток медіаграмотності задля усунення ризиків для збереження миру, пов'язані з дезінформацією, неправдивою інформацією, мовою ненависті та контентом, що підбурює до заподіяння шкоди, у тому числі з контентом, що розповсюджується через цифрові платформи (Дія 18. Побудова та збереження миру);

3) сприяння засобами освіти збереженню самобутності окремих етносів, зокрема досягненню синергетичного ефекту від взаємодії науки і техніки зі знаннями, системами, видами практики та можливостями традиційних та місцевих громад (Дія 32. Захист знань корінних народів, традиційних та місцевих громад, використання і їхнє доповнення).

2. Щодо організації освітнього процесу:

1) інклюзивна освіти, освіта впродовж життя (Дія 6. Інвестиції в людей, аби ліквідувати злидні й зміцнити довіру та соціальну єдність);

2) поширення знань і інновацій через академічну мобільність та циркуляцію науково-освітніх кадрів, у тому числі за допомогою реалізації освітніх програм (Дія 28. Використання тих можливостей, які надають наука, техніка та інновації, на благо людей та планети);

3) забезпечення якісної освіти як умови для добробуту молодих людей у стрімко мінливому світі (Дія 34. Інвестиції у соціально-економічний розвиток дітей та молоді, щоб вони могли повністю розкрити свій потенціал) [16].

Зафіксовані у «Пакті заради майбутнього» пріоритети сучасної освітньої політики очевидно мають бути враховані у національній практиці розбудови сектору освіти й деталізовані у національному освітньому законодавстві. Означена теза поширюється і на пріоритети, що їх містить «Програма європейського співробітництва у галузі освіти і навчання на період 2021-2030 років» [17]. При цьому, ступінь уваги до цього документа ЄС посилюється у контексті євроінтеграційних прагнень України.

Відзначимо, що наявні дослідження щодо змісту освітньої політики ЄС вказують на те, що вона характеризується цілеспрямованими, багатовекторними та багаторівневими впливами з метою побудови Європейського освітнього простору. «Стратегічні пріоритети європейського співробітництва у процесі побудови Європейського освітнього простору, що є чіткими та такими, які можуть бути реалізовані, забезпечують інноваційну трансформацію усіх рівнів освіти на засадах синергії та системності» [8, с. 15]. Зокрема, протягом наступного десятиліття стратегічні рамки відповідного співробітництва будуть охоплювати п'ять стратегічних пріоритетів:

1. Покращення якості, рівності, інклюзивності та успіху для всіх в освіті та навчанні (опануванні ключовими компетенціями, включаючи базові навички, як фундаменту для майбутнього успіху).

2. Навчання протягом життя та мобільність як реальність для всіх (оскільки суспільні, технологічні, цифрові, екологічні та економічні виклики



дедалі більше впливають на спосіб життя та роботи, зокрема на розподіл робочих місць і попит на певні навички та компетенції).

3. Підвищення компетентностей та мотивації в освітянській професії (Для підтримки інновацій, інклюзивності, якості та досягнень в освіті та навчанні, освітяни повинні бути висококомпетентними та мотивованими).

4. Зміцнення європейської вищої освіти (заклади вищої освіти заохочуватимуться до пошуку нових форм глибшої співпраці, а саме шляхом створення транснаціональних альянсів, об'єднання своїх знань і ресурсів).

5. Підтримка зеленого та цифрового переходів у та через освіту та навчання (заклади освіти та навчання повинні включати зелений та цифровий виміри у свій організаційний розвиток).

Прикметно, що вказані пріоритети, як і загалом «Програма європейського співробітництва у галузі освіти і навчання на період 2021-2030 років» мають орієнтирний характер, а її автори наголошують, що поважають принцип субсидіарності та різноманітність національних освітніх систем держав-членів ЄС. Логіка ж цього документу полягає в тому, щоб покращити співробітництво та комунікацію задля розвитку освітньої галузі у Європі. Водночас реалізація пріоритетів Програми засвідчуватиме прагнення національних урядів долучитися до творення сучасної освітньої системи загальноєвропейського рівня. Наголосимо, що керуючись означеними освітніми пріоритетами українська держава напевне забезпечуватиме більшу інтенсивність входження у європейський соціокультурний простір.

Висновки. Проведене нами дослідження, виходячи з означеної мети, дозволяє зробити низку висновків і узагальнень, зокрема:

1. Загальною позицією дослідників реформаторського дискурсу української освітньої політики є визнання того факту, що належність до європейського соціокультурного простору детермінує необхідність відповідати сучасним й прогресивним освітнім трендам (Європи і світу), новаторським та інноваційним підходам, змістовним й якісним стандартам. Водночас практичним науковим завданням обґрунтовано вважати моніторинг актуальних пріоритетів сучасної освіти й освітньої політики з метою їхньої імплементації у практику української освітньої галузі без втрати нею власної самобутності.

2. Узагальнений нами матеріал слугує підставою для авторського визначення поняття «освітня політика» як системи визначених у нормативно-правовий спосіб цілей та заходів органів державної влади усіх рівнів в освітній сфері як просторі відносин, що складаються між різними суб'єктами у межах освіти як соціального інституту, щодо забезпечення розвитку особистості, суспільства і держави, об'єднаних спільними цінностями і культурою, суспільно-політичними й економічними завданнями.

3. Джерелами пріоритетів сучасної освітньої політики обґрунтовано вважати «Пакт заради майбутнього», який було ухвалено за результатами роботи 79-тої сесії Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, яка



відбулася у вересні 2024 року і «Програма європейського співробітництва у галузі освіти і навчання на період 2021–2030 років». Водночас, у контексті поточний геополітичних і соціально-економічних процесів пріоритети сучасної освітньої політики у процесі їхньої імплементації в українське освітнє законодавство мають корелювати з ціннісними установками й традиціями національної системи культури.

Зрештою, концептуальною позицією за результатами пропонуваного дослідження є те, що якість і зміст нормативно-правової бази регламентації освітньої галузі є ілюстративним свідченням наявності/відсутності державної, політичної і, вочевидь, суспільної волі щодо розбудови сучасної, конкурентоспроможної національної системи освіти. Іншим важливим індикатором в цьому плані справедливо вважати практичну реалізацію норм освітнього законодавства суб'єктами відповідних правовідносин, а також суб'єктів державної освітньої політики. Реалізація пріоритетів сучасної освітньої політики й індикація ефективності відповідних процесів є важливими напрямками нашої подальшої наукової роботи.

Література:

1. План для Ukraine Facility (2024-2027). Міністерство економіки України. 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 14.01.2025).
2. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
3. Бобрицька В. І., Кузьмич К. В. Правові засади формування освітньої політики України щодо забезпечення якості вищої освіти в умовах воєнного часу: виклики й підходи до розв'язання. *Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики: матеріали доповідей та виступів учасників Міжнародної-науково практичної конференції, м. Київ, Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 11 травня 2023 року*. Київ: Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. С. 53–60.
4. Малій О. Г. Пріоритети і перспективи розвитку освіти і науки в УКРАЇНІ в умовах сучасних викликів. *Матеріали Міжнародної науково-методичної конференції «Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції»*, м. Харків, 18 жовтня 2024. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 323–325.
5. Топузов О. М. Освітня сфера України: національні пріоритети, проблеми і перспективи: монографія. Серія «Наукова школа». Київ: Педагогічна думка. 2024. 208 с.
6. Шевченко С. М. Пріоритети сучасної освіти як предмет філософсько-освітньої рефлексії. *Техніка і наука сьогодні*. 2024. № 5(33). С. 987–996.
7. Забіяка І. М. Формування системи освіти ЄС в контексті історичного розвитку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10 (16). С. 542–550.
8. Локшина О. Політика Європейського Союзу у галузі освіти і навчання: цілі, пріоритети, ініціативи. *Український Педагогічний журнал*. 2024. № 4. С. 5–17.
9. Вектори розвитку сучасної освіти: духовність, взаємодія, комунікація, компетентність: монографія. Н. М. Авшенюк, Г. В. Товканець та колектив авторів. За заг. ред. Н. М. Авшенюк, Г.В. Товканець. Ужгород: РІК-У, 2024. 452 с.



10. Парадигми розвитку та тенденції реформування шкільної освіти в Україні у добу незалежності : монографія. [Електронне видання] / колектив авт. : Дічек Н. П., Саух П. Ю., Євтух М. Б., Бойченко М. І., Антоненко Н. Б., Загородня А. А., Шевченко С. М. ; за заг. ред. д-ра пед. наук, проф. Н. П. Дічек. Київ : Педагогічна думка, 2022. 507 с.

11. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : Т-во «Знання» України, 2011. 520 с.

12. Пелех Л. Р. Теорія і методика аксіологічної освіти в Польщі: порівняльний аспект: монографія. Рівне: ПП ДМ, 2014. 402 с.

13. Андрущенко В.П. Ціннісний дискурс в освіті. *Вища освіта України*. 2008. № 1. С. 5–18.

14. Прокопенко Л. Державна освітня політика: поняття та сутність. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11, № 1. С. 64–71.

15. Орцева О. С. Механізми державного управління: теоретичні підходи до визначення поняття. VIII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» (30-31 травня 2013 р.). URL: http://www.confcontact.com/2013-specprojekt/gu2_ortseva.htm (дата звернення 18.01.2025).

16. The Pact for the Future. Resolution adopted by the General Assembly on 22 September 2024. United Nations. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/22/pdf/n2427222.pdf> (дата звернення: 24.01.2025).

17. Strategic framework for European cooperation in education and training towards the European education area and beyond. EUR-Lex. 31.01.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/strategic-framework-for-european-cooperation-in-education-and-training-towards-the-european-education-area-and-beyond.html> (дата звернення: 24.01.2025).

References:

1. Ukraine Facility (2024-2027). Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. 2024. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> [in Ukrainian].

2. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII (zi zminamy ta dopovnenniamy). Zakonodavstvo Ukrainy [About education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII (as amended). Legislation of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n613> [in Ukrainian].

3. Bobrytska, V. I., Kuzmych, K. V. (2023). Pravovi zasady formuvannia osvitnoi polityky Ukrainy shchodo zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity v umovakh voiennoho chasu: vyklyky y pidkhody do rozviazannia. Kontseptualni, metodolohichni ta praktychni problemy sotsialnoi filosofii, filosofii osvity ta osvitnoi polityky: *materialy dopovidei ta vystupiv uchasnykiv Mizhnarodnoi-naukovo praktychnoi konferentsii, m. Kyiv, Ukrainskyi derzhavnyi universytet imeni Mykhaila Drahomanova, 11 travnia 2023 roku* [Legal principles of the formation of educational policy of Ukraine on ensuring the quality of higher education in wartime conditions: challenges and approaches to solving them. Conceptual, methodological and practical problems of social philosophy, philosophy of education and educational policy: *materials of reports and speeches of participants of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, Mykhailo Dragomanov Ukrainian State University, May 11, 2023*] (53–60). Kyiv: Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova. [in Ukrainian].

4. Malii, O. H. (2024). Priorytety i perspektyvy rozvytku osvity i nauky v UKRAINI v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Materialy Mizhnarodnoi nauково-metodychnoi konferentsii «Modernizatsiia vyshchoi osvity ta zabezpechennia yakosti osvitnoi diialnosti v umovakh yevropeiskoi intehtatsii», m. Kharkiv, 18 zhovtnia 2024* [Priorities and prospects for the development of education and science in UKRAINE in the context of modern challenges. *Materials of the International Scientific and Methodological Conference "Modernization of Higher Education and Ensuring the Quality of Educational Activities in the Context of European Integration", Kharkiv, October 18, 2024*] (323–325). Kharkiv: Derzhavnyi biotekhnolohichni universytet. [in Ukrainian].



5. Topuzov, O. M. (2024). Osvitnia sfera Ukrainy: natsionalni priorytety, problemy i perspektyvy: monohrafiia. Seriiia «Naukova shkola» [Educational sphere of Ukraine: national priorities, problems and prospects: monograph. Series "Scientific School"]. Kyiv: Pedahohichna dumka. [in Ukrainian].

6. Shevchenko, S. M. (2024). Priorytety suchasnoi osvity yak predmet filosofsko-osvitnoi refleksii [Priorities of modern education as a subject of philosophical and educational reflection]. *Tekhnika i nauka sohodni - Technology and science today*, 5(33), 987–996. [in Ukrainian].

7. Lokshyna, O. (2024). Polityka Yevropeiskoho Soiuzu u haluzi osvity i navchannia: tsili, priorytety, initsiatyvy [European Union policy in the field of education and training: objectives, priorities, initiatives]. *Ukrainskyi Pedahohichnyi zhurnal - Ukrainian Pedagogical Journal*, 4, 5–17. [in Ukrainian].

8. Zabiaka, I. M. (2023). Formuvannia systemy osvity YeS v konteksti istorychnoho rozvytku [Formation of the EU education system in the context of historical development]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi - Current issues in modern science*, 10 (16), 542–550. [in Ukrainian].

9. Avsheniuk, N. M., Tovkanets, H. V. (red.). (2024). Vektory rozvytku suchasnoi osvity: dukhovnist, vzaiemodiia, komunikatsiia, kompetentnist [Vectors of development of modern education: spirituality, interaction, communication, competence]. Uzhhorod: RIK-U. [in Ukrainian].

10. Dichuk N. P. (red.). (2022). Paradyhmy rozvytku ta tendentsii reformuvannia shkilnoi osvity v Ukraini u dobu nezalezhnosti [Paradigms of development and trends in school education reform in Ukraine during the period of independence]. Kyiv : Pedahohichna dumka, 2022. 507 s. [in Ukrainian].

11. Kremen, V. H. (2011). Filosofiia liudynotsentryzmu v osvitnomu prostori [Philosophy of humanism in the educational space]. Kyiv : T-vo «Znannia» Ukrainy. [in Ukrainian].

12. Pelekh, L. R. (2014). Teoriia i metodyka aksiolohichnoi osvity v Polshchi: porivnialnyi aspekt [Theory and methodology of axiological education in Poland: a comparative aspect]. Rivne: PP DM. [in Ukrainian].

13. Andrushchenko, V. P. (2008). Tsinnisnyi dyskurs v osviti [Value discourse in education]. *Vyshcha osvity Ukrainy - Higher education of Ukraine*, 1, 5–18. [in Ukrainian].

14. Prokopenko, L. (2023). Derzhavna osvitnia polityka: poniattia ta sutnist [State educational policy: concept and essence]. *Aspekty publichnoho upravlinnia - Aspects of public administration*, 11(1), 64–71. [in Ukrainian].

15. Ortseva, O. S. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia: teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia. VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia «Spetsproekt: analiz naukovykh doslidzhen» (30-31 travnia 2013 r.) [Mechanisms of public administration: theoretical approaches to the definition of the concept. VIII International Scientific and Practical Internet Conference "Special Project: Analysis of Scientific Research" (May 30-31, 2013)]. Retrieved from http://www.confcontact.com/2013-specproekt/gu2_ortseva.htm [in Ukrainian].

16. The Pact for the Future. Resolution adopted by the General Assembly on 22 September 2024. United Nations. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/22/pdf/n2427222.pdf>

17. Strategic framework for European cooperation in education and training towards the European education area and beyond. EUR-Lex. 31.01.2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/strategic-framework-for-european-cooperation-in-education-and-training-towards-the-european-education-area-and-beyond.html>.



УДК 342.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1619-1627](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1619-1627)

Долгий Александр Александрович доктор юридичних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, Науковий центр проблем виховання доброчесності та запобігання корупції у секторі безпеки та оборони Національного університету оборони України, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-4433-454X>

Долгий Александр Андрійович Навчально-науковий інститут права Державного податкового університету, професор кафедри фінансового та податкового права, м. Ірпінь, <https://orcid.org/0000-0002-1519-3066>

Горзов Владислав Анатолійович здобувач вищої освіти, освітній рівень «Магістр», Навчально-науковий інститут права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-9396-1620>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ: ОЦІНКА ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ТЛУМАЧЕННЯ ЗМІСТУ ТА ОСВІТНІХ АСПЕКТІВ

Анотація. У статті з використанням загально-наукових методів, зокрема, аналізу, синтезу, наукового опису, наукового узагальнення, висвітлюється організаційно-функціональна складова правової держави, здійснюється оцінка теоретичних підходів щодо тлумачення її змісту та окреслюються освітні аспекти зазначеної складової.

Наголошується, що в умовах сьогодення, дослідження особливостей організації та функціонування, як складного явища, державної влади в Україні, її організаційно-структурних та інших складових, перспективних напрямів удосконалення функціонування інституту державної влади, безпосередньо пов'язане з розумінням змісту категорії «правова держава».

Цей напрям дослідження безпосередньо стосується умов дії правового режиму воєнного стану в Україні, запровадження якого супроводжується вимогами щодо безальтернативності функціонування Української держави виключно як правової держави.

Питання правової держави були і є предметом досліджень багатьох учених різних країн світу, зокрема, й українських фахівців з права. За близько 200 років, що минули від часу введення в обіг терміну «правова держава», його тлумачення набули значної різноманітності, й доволі часто різняться між собою.

Оцінка розглянутих у статті досліджень вітчизняних учених вказує на різнохарактерність підходів до розуміння поняття «правова держава». Проте,



результати проведеної оцінки дозволили визначити ключові ознаки, що характеризують зміст та особливості правової держави як складного політико-правового явища.

Узагальнення результатів останніх досліджень вітчизняних правників, яке здійснене з точки зору перетворень, котрі відбулися в останній час в Україні у правовій та соціально-економічній сферах, надало підстави для твердження, що при визначенні шляхів подальшого розвитку нашої держави – як правової, необхідно вживати системних заходів в освітній, інформаційній, організаційній і правовій сферах.

Звертається увага на важливість освітніх аспектів досліджуваної проблеми, бо саме проголошення України правовою державою поклало на представників юридичних професій підвищену відповідальність. Тому провідна роль тут належить юридичній освіті, отримавши яку правники стають посередниками між громадянами і правом, формуючи правове наповнення розуміння поняття «правова держава».

Насамкінець підкреслюється, що визначений у статті в процесі дослідження перелік ключових ознак правової держави не є вичерпним. Це вказує на існуючу й досі дискусійність стосовно визначення поняття «правова держава», що потребує подальших наукових розвідок за окресленою проблематикою.

Ключові слова: правова держава, норми права, державна влада, політична влада, публічна влада, організація, функціонування, права, свободи, законні цінності людини і громадянина, відповідальність, освіта.

Dolhyi Oleksandr Oleksandrovych Doctor of Law, Senior Researcher, Leading researcher Building Integrity Training and Education Center of the National Defence University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-4433-454X>

Dolhyi Oleksandr Andriyovych Educational and Scientific Institute of Law of the State Tax University, Professor of the Department of Financial and Tax Law, Irpin, <https://orcid.org/0000-0002-1519-3066>

Horzov Vladyslav Anatolyovich higher education student, educational level «Master», Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0009-9396-1620>

ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL COMPONENT OF THE RULE OF LAW: ASSESSMENT OF RESEARCH APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF CONTENT AND EDUCATIONAL ASPECTS

Abstract. The article, using general scientific methods, in particular, analysis, synthesis, scientific description, scientific generalization, highlights the organizational





and functional component of the rule of law, evaluates theoretical approaches to interpreting its content, and outlines the educational aspects of the specified component.

It is emphasized that in today's conditions, the study of the features of the organization and functioning of state power in Ukraine, as a complex phenomenon, its organizational, structural and other components, and promising areas for improving the functioning of the institution of state power are directly related to understanding the content of the category of «rule of law».

This area of research directly concerns the conditions of the legal regime of martial law in Ukraine, the introduction of which is accompanied by requirements regarding the lack of alternatives to the functioning of the Ukrainian state exclusively as a state governed by law.

The issues of the rule of law have been and are the subject of research by many scholars from different countries of the world, including Ukrainian legal experts. Over the nearly 200 years that have passed since the term «rule of law» was introduced, its interpretations have become significantly diverse and quite often differ from each other.

The assessment of the studies of domestic scientists considered in the article indicates the diversity of approaches to understanding the concept of «rule of law». However, the results of the assessment made it possible to identify key features that characterize the content and features of the rule of law as a complex political and legal phenomenon.

The generalization of the results of recent research by domestic lawyers, carried out from the perspective of the transformations that have recently taken place in Ukraine in the legal and socio-economic spheres, provided grounds for the assertion that when determining the ways of further development of our state – as a legal one, it is necessary to take systemic measures in the educational, informational, organizational and legal spheres.

Attention is drawn to the importance of the educational aspects of the problem under study, because the very proclamation of Ukraine as a state governed by the rule of law has placed increased responsibility on representatives of the legal professions. Therefore, the leading role here belongs to legal education, having received which lawyers become mediators between citizens and the law, forming the legal content of the understanding of the concept of state governed by the «rule of law».

Finally, it is emphasized that the list of key features of the rule of law defined in the article during the research process is not exhaustive. This indicates the still existing debate regarding the definition of the concept of «rule of law», which requires further scientific research on the outlined issues.

Keywords: rule of law, rules of law, state power, political power, public power, organization, functioning, rights, freedoms, legitimate values of a person and a citizen, responsibility, education.



Постановка проблеми. В умовах сьогодення, висвітлення особливостей організації та функціонування державної влади – як вищої і найважливішої складової політичної влади, – складного явища, її організаційно-структурних та інших складових, зокрема, – освітньої, а також перспективних напрямів удосконалення їх функціонування, загалом інституту державної влади, безпосередньо пов'язане із розв'язанням проблеми розуміння змісту поняття «правова держава». Саме так Україна – як держава – визначається в статті 1 Основного Закону нашої країни.

Окреслений напрям дослідження є актуальним, перш за все, тому, що він безпосередньо стосується умов дії правового режиму воєнного стану в Україні, існування яких супроводжується вимогами щодо безальтернативності функціонування Української держави виключно як правової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження правової держави, як форми організації та функціонування державної влади, присвятили свої праці В. Бабка, П. Вовк, І. Воронов, Р. Гринюк, Ю. Дімітров, С. Дроботов, М. Козюбра, В. Копейчиков, О. Лебедева, В. Левчук, Р. Метельський, Н. Паславська, В. Пастухов, Д. Севрюков, А. Слюсаренко, Д. Тихомиров, М. Шумило й ін. На теоретичні здобутки цих та інших авторів ми спираємося в нашій роботі, поставивши за **мету**, застосовуючи загально-наукові методи (зокрема, аналізу, синтезу, наукового опису, наукового узагальнення), висвітлити організаційно-функціональну складову правової держави, здійснити оцінку існуючих в теорії підходів щодо тлумачення її змісту й освітніх аспектів, та виокремити їх ключові ознаки.

Переходячи до **викладу основного матеріалу** дослідження, нагадаємо, що ще на початку 19-го сторіччя, а саме – в 1813 році, Карл Теодор Велькер (1790 р. – 1869 р.), німецький учений-правник, автор наукової праці «Останні підстави права, держави і покарання», увів у обіг термін «правова держава» (Rechtsstaat), а через декілька років – у 1829 році – його співвітчизник Роберт фон Моль (1799 р. – 1875 р.) запропонував таке тлумачення цього терміну: це держава, що заснована на закріпленні в конституції прав і свобод громадян та забезпеченні їх судовим захистом [див.: 1; 2]. Визначення правової держави, що запропонував Роберт фон Моль, розглядається в теорії права як юридично завершене.

Питання правової держави в наступні десятиліття були предметом досліджень багатьох учених різних країн світу, зокрема, й українських фахівців з права (С. Дністрянський, Б. Кістяківський, М. Палієнко та ін.).

За близько 200 років, що минули від часу введення в обіг терміну «правова держава», його тлумачення набули значної різноманітності, й доволі часто різняться між собою.

Ми погоджуємося з висловленими й обґрунтованими в теорії думками, що «...в науковій літературі нового покоління правова держава визначається неоднозначно...» [3], а також, що «...аналізуючи вітчизняні наукові підходи



до змісту поняття «правова держава», простежуємо як відсутність єдиного змісту щодо наповнення цієї категорії, так і прогресуючу модернізацію цього поняття вітчизняними вченими, що всебічно розширюють сутність правової держави, ураховуючи загальновідомі основи правової держави...» [4, с. 21].

Так, Ю. Дімітров розглядає правову державу як феномен, що поєднує в собі політико-правові, загально-людські, національні, культурно-історичні та інші цінності. Всі ці цінності впливають на сутність правової держави, відповідних до неї інститутів політичної влади, їхні функції, компетенції [5, с. 9]. Наведене розуміння категорії «правова держава» охоплює майже всі сфери життєдіяльності людини через призму як матеріальних, так й ідеальних явищ, що мають значення для самої людини та, відповідно, – загалом для всього суспільства. Цей перелік цінностей не є вичерпним, що вказує на багатогранність оцінки цінностей людини – як визначальних характеристик людського буття, та на їх, перш за все, індивідуально-суб'єктивний характер сприйняття та важливості.

Д. Тихомиров, обґрунтовує, що правова держава – це така держава, в якій на основі чинного права реально забезпечується здійснення прав, свобод, законних інтересів людини і громадянина, окремих груп людей і громадянського суспільства в цілому, де держава і людина несуть взаємну відповідальність згідно з чинним законом [6, с. 100]. Зі змісту запропонованого Д. Тихомировим визначення вбачається, що однією з ключових ознак розуміння особливостей правової держави є не тільки прямий зв'язок «людина – держава», а й наявність чітко визначених умов функціонування цього зв'язку. А за їх порушення має настати відповідальність як з боку людини, так і з боку держави.

Інші дослідники – В. Бабка та М. Шумило, дотримуються позиції, що правова держава – це форма організації державної влади, за якої верховенство в усіх сферах життя підпорядковане правовим нормам [7, с. 116]. Обґрунтована позиція цих дослідників, на наш погляд, вказує на існування беззаперечного впливу, по суті, всієї системи правового регулювання в «...усіх сферах життя...», а це безпосередньо підкреслює різнополярність розуміння поняття «правова держава», її змісту.

Натомість, В. Левчук переконаний, що правова держава є такою формою організації та діяльності державної влади, що будується у взаєминах з індивідами та їх об'єднаннями на основі норм права. Тобто, – це держава, в якій, на основі діючого закону, реально забезпечується здійснення прав, свобод, законних інтересів людини і громадянина, окремих груп людей та громадянського суспільства в цілому, де держава й людина несуть взаємну відповідальність згідно із чинним правовим законом [8, с. 121]. У визначенні поняття «правова держава», запропонованим В. Левчуком, свого роду «центром» необхідності функціонування та вимогою до такого функціонування інститутів державної влади є виключно закон. Закон – як імперативний та



невід’ємний елемент існування правової держави і засад функціонування державно-владних інститутів.

У свою чергу, П. Вовк вважає, що правова держава, як сучасна форма функціонування державної влади, – це управлінсько-правова форма організації та діяльності публічних органів влади й суспільства, цінністю якої є людина, її життя, здоров’я, честь, гідність, недоторканність та інші права і свободи, що забезпечуються через взаємопов’язану діяльність усіх гілок влади на засадах верховенства права [4, с. 21]. Як бачимо, цей дослідник акцентує особливу увагу на функціонуванні правової держави, серед іншого, – з метою захисту людини, гарантування додержання її законних прав та інтересів, що, зрозуміло, поширюються й на освітню сферу.

Зазначене вказує на пріоритетність функціонування всіх державно-владних інститутів, серед них й освітніх, де в умовах сьогодення існують суттєві проблеми, що потребують розв’язання [докладніше, до прикладу, див.: 9]. У першу чергу, ці інститути повинні функціонувати для людини й заради захисту прав та інтересів людини і громадянина, незважаючи на надзвичайно складну ситуацію, в якій сьогодні перебуває наша держава – в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Щодо освітнього аспекту організаційно-функціональної складової правової держави, то в дослідженнях обґрунтовано наголошується на наступному: «Проголошення України правовою державою покладає підвищену відповідальність на представників юридичних професій... Оскільки неможливо допустити, щоб всі громадяни однаково знали і розуміли право, то на передній план посередництва між громадянином і правом у його широкому розумінні виступають юристи» [10; 11]. Саме юристи формують правове наповнення розуміння поняття «правова держава», забезпечуючи таким чином усвідомлений взаємозв’язок між правом і державою.

Відповідно провідну роль тут відіграє освіта, яку держава надає її здобувачам за галуззю знань «Право». Дослідниками сформульовані базові завдання для освітнього процесу [12]. Їх ми поширюємо на навчання майбутніх правників, які за його результатами мають бути здатними:

- пристосовуватися до швидкозмінних умов функціонування сучасного українського суспільства, світових змін;
- набувати самостійно знання та навички, що необхідні для високо-професійної роботи в галузі права;
- результативно використовувати отримані знання та навички у практичній діяльності в галузі права та для розв’язання проблем, що існують/виникають у цій галузі;
- критично мислити, передбачати виникнення проблем державно-правового характеру;
- здійснювати пошук та реалізацію оптимальних заходів щодо розв’язання проблем державно-правового характеру;



– співпрацювати з представниками різних галузей знань, які об'єднані в колективи;

– фахово застосовувати в діяльності у галузі права інформаційно-комунікаційні технології.

Зрештою, в сучасних дослідженнях – з точки зору перетворень, які відбулися в останній час в Україні у правовій та соціально-економічній сферах, наголошується, що при визначенні шляхів подальшого розвитку нашої держави – як правової, необхідно [див.: 13, с. 65]:

– поглиблювати розуміння сучасних державно-правових явищ;

– прогнозувати їхнє майбутнє;

– розробляти рекомендації для влади щодо проведення якісної та реальної юридичної політики;

– приділяти особливу увагу підвищенню рівня правової культури населення – шляхом вжиття системних заходів в освітній, інформаційній, організаційній сферах.

Ці напрями доцільно враховувати державно-владним інституціям у своїй діяльності.

У якості **висновку** зазначимо наступне.

Оцінка результатів розглянутих вище досліджень вітчизняних учених вказує на різнохарактерність підходів до розуміння поняття «правова держава».

Проте, саме вони надають нам підстави визначитися із ключовими ознаками, що характеризують зміст та особливості правової держави як складного політико-правового явища. Серед них, на нашу думку, доцільно виокремити такі:

1) захист цінностей людини;

2) відповідальність людини перед державою, а також держави перед людиною;

3) існування чіткого інструментарію впливу на сфери життєдіяльності людини;

4) функціонування системи нормативно-правових актів, що є загальнообов'язковими до виконання всіма в суспільстві;

5) пріоритетність гарантування державою прав і законних інтересів людини та громадянина, що поширюються й на освітню сферу.

Необхідно також визнати, що наведений вище перелік ключових ознак правової держави не є вичерпним. Це вказує на існуючу й дотепер дискусійність з приводу визначення поняття «правова держава», що потребує подальших наукових розвідок за окресленою проблематикою.

Література:

1. Welcker K. Th. Die letzten Gründe von Recht, Staat und Strafe. Gießen: Heyer, 1813. 590 s.

2. Mohl R. v. Encyklopädie der Staatswissenschaften. Tübingen: Laupp, 1872. 775 s.





3. Лебедєва О. В. Правова держава: поняття та принципи. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/63838/42-Lebedeva.pdf?sequence=1>

4. Вовк П. Правова держава: вітчизняні наукові підходи до змісту поняття. *Юридичний вісник*. 2020. № 1. С. 19–23.

5. Дімітров Ю. В. Правова держава в контексті законотворення, судової і адміністративної реформи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.01. Одеса, 1998. 17 с.

6. Теорія держави та права : навч. посіб. / [Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін.] ; за заг. ред. С. Д. Гусарєва, О. Д. Тихомирова. – К. : НАВС, Освіта України, 2017. – 320 с.

7. Велика українська енциклопедія. Тематичний реєстр гасел з напрямку «Юридичні науки» / Укладачі: Бабка В. Л., Шумило М. М.; за ред. д. і. н., проф. Киридон А. М. – К: Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2017. – 152 с.

8. Левчук В. Д. Поняття та ознаки правової держави. *Правоохоронна функція держави: теоретико-методологічні та історико-правові проблеми* : тези доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 трав. 2019 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; Консультат. місія Європейського Союзу. Харків : ХНУВС, 2019. С. 121–123.

9. Усар І. І. Державна політика в сфері вищої освіти: виклики сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 2. С. 99–103. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/19.pdf

10. Аронов Ян. Правова культура юриста. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького: Журнал. Серія Право*. 2018. № 5 (17). С. 72–77. URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/17-14-18.pdf>

11. Аронов Ян. Професійна культура юриста та її значення у юридичній практиці: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2020. 223 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/aronov_2020-disertatsija.pdf

12. Ясинська С. Ю., Казакова Н. Ф. Концепція інформаційно-освітнього середовища: сучасний стан досліджень і розробок в області побудови інформаційно-освітніх середовищ. *Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави* : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2014 р. : матер. конф. Одеса, ОНЕУ. С. 15–21.

13. Сидоркіна Р. Д., Житник М. О. Юридична наука як рушійна сила ефективного розвитку правової держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 64–66. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2025/14.pdf

References:

1. Welcker, K. Th. (1813). The Ultimate Grounds of Law, State, and Punishment. Heyer.
2. Mohl, R. v. (1872). Encyclopedia of Political Science. Laupp.
3. Lebedeva, O. V. (n.d.). Pravova derzhava: poniattia ta pryntsyipy [Rule of law: concepts and principles]. National academy of sciences of Ukraine, electronic library of periodicals. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/63838/42-Lebedeva.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

4. Vovk, P. (2020). Pravova derzhava: vitchyzniani naukovi pidkhody do zmistu poniattia [Rule of law: domestic scientific approaches to the concept]. Legal Bulletin, (1), P. 19–23. [in Ukrainian].

5. Dimitrov, Yu. V. (1998). Pravova derzhava v konteksti zakonotvorennia, sudovoi i administratyvnoi reformy [Rule of law in the context of lawmaking, judicial and administrative reform]. Abstract of dissertation for the degree of Candidate of Legal Sciences. Odessa. [in Ukrainian].

6. Bilozorov, Ye. V., Vlasenko, V. P., Horova, O. B., Zavaliy, A. M., & Zaiats, N. V. (2017). Teoriia derzhavy ta prava [Theory of state and law] (Textbook; Edited by S. D. Husariev & O. D. Tykhomirov). Education of Ukraine. [in Ukrainian].



7. Babka, V. L., & Shumylo, M. M. (Eds.). (2017). Velyka ukrainska entsyklopediia [Great ukrainian encyclopedia]. Thematic Register of Entries in the Field of Legal Sciences. State Scientific Institution «Encyclopedic Publishing». [in Ukrainian].

8. Levchuk, V. D. (2019). Poniattia ta oznaky pravovoi derzhavy. Pravookhoronna funktsiia derzhavy: teoretyko-metodolohichni ta istoryko-pravovi problemy [The Concept and Features of the Rule of Law. In Law Enforcement Function of the State: Theoretical, Methodological, and Historical-Legal Problems]. Abstracts of the International Scientific and Practical Conference. KhNUVS. P. 121–123. [in Ukrainian].

9. Usar, I. I. (2024). Derzhavna polityka v sferi vyshchoi osvity: vyklyky sohodennia [State Policy in the Field of Higher Education]. Current Challenges. Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration and Administration, 35(74)(2), P. 99–103. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/19.pdf [in Ukrainian].

10. Aronov, Yan. (2018). Pravova kultura yurysta [Legal Culture of a Lawyer]. Scientific-Information Bulletin of the Ivano-Frankivsk University of Law Named after King Danylo Halytskyi: Journal. Series Law, (5)(17), P. 72–77. URL: <https://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2019/02/17-14-18.pdf> [in Ukrainian].

11. Aronov, Yan. (2020). Profesiina kultura yurysta ta yii znachennia u yurydychnii praktytsi [Professional Culture of a Lawyer and Its Importance in Legal Practice]. Dissertation for the degree of Candidate of Legal Sciences.. Kyiv. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/aronov_2020-disertatsija.pdf [in Ukrainian].

12. Yasinska, S. Yu., & Kazakova, N. F. (2014). Kontseptsiiia informatsiino-osvitnoho seredovyshcha: suchasnyi stan doslidzhen i rozrobok v oblasti pobudovy informatsiino-osvitnikh seredovyshch [The Concept of Information and Educational Environment: The Current State of Research and Development. In Harmonization of Society] – A New Direction of State Development: All-Ukrainian Scientific Conference of Postgraduates and Young Scientists P. 15–21. Odesa National Economic University. [in Ukrainian].

13. Sydorkina, R. D., & Zhytnyk, M. O. (2025). Yurydychna nauka yak rushiina syla efektyvnoho rozvytku pravovoi derzhavy [Legal Science as a Driving Force for the Effective Development of the Rule of Law]. Legal Scientific Electronic Journal, (1), P. 64–66. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2025/14.pdf [in Ukrainian].



УДК 343.54(091)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1628-1636](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1628-1636)

Золотарьова Ольга Ігорівна аспірант кафедри поліцейської діяльності,
Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (067)504-87-60,
<https://orcid.org/0000-0001-5965-9764>

ДОМАШНЄ НАСИЛЬСТВО: ІСТОРИЧНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

Анотація. Стаття досліджує історичну еволюцію домашнього насильства, аналізуючи його правове та соціокультурне сприйняття в різні історичні періоди. Особлива увага приділяється правовому регулюванню цього явища від античних часів до сучасності. Окреслюються ключові зміни у ставленні суспільства до насильства в сім'ї та його правової кваліфікації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння історичних передумов сучасної правової політики щодо запобігання домашньому насильству. Аналіз еволюції законодавчих норм дозволяє простежити поступовий перехід від толерування насильства як внутрішньої сімейної справи до його криміналізації та впровадження міжнародних стандартів захисту постраждалих. Історичний аналіз домашнього насильства демонструє поступову зміну суспільного ставлення до цього явища – від його прийняття як норми до криміналізації та створення превентивних механізмів. У різні історичні періоди насильство в сім'ї сприймалося по-різному: в первісному суспільстві та в античності воно було частиною патріархального порядку, середньовіччя закріпило право чоловіка на домінування, а лише у Новий час почали з'являтися перші критичні оцінки насильства в сім'ї. Протягом ХХ століття відбулося переосмислення цієї проблеми на міжнародному рівні, що привело до розвитку законодавства та правозахисних механізмів. Однак, незважаючи на сучасні законодавчі досягнення, проблема домашнього насильства залишається актуальною. Законодавчі ініціативи та міжнародні угоди, такі як Стамбульська конвенція, значно змінили підходи до боротьби з насильством у сім'ї, проте реалізація цих норм потребує подальшого вдосконалення. В Україні, як і в багатьох інших країнах, домашнє насильство залишається серйозним викликом, що потребує не лише правового регулювання, а й активної просвітницької роботи та зміни суспільних стереотипів. Дослідження історичного аспекту домашнього насильства допомагає краще зрозуміти його природу, виявити глибинні причини існування цього явища та розробити ефективні підходи до його подолання. Аналіз минулих правових норм і суспільних практик дає змогу оцінити ефективність сучасних заходів та визначити подальші шляхи боротьби з домашнім насильством.



Ключові слова: насильство, домашнє насильство, протидія, правозахисний механізм. правового регулювання, історична еволюція, правова політика.

Zolotareva Olga Igorevna PhD student of the Department of Policing, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel.: (067)504-87-60, <https://orcid.org/0000-0001-5965-9764>

DOMESTIC VIOLENCE: HISTORICAL AND LEGAL ASPECT

Abstract. The article examines the historical evolution of domestic violence, analyzing its legal and socio-cultural perception in different historical periods. Particular attention is paid to the legal regulation of this phenomenon from ancient times to the present day. Key changes in society's attitude to domestic violence and its legal qualification are outlined. The relevance of the study is due to the need for a deeper understanding of the historical prerequisites of modern legal policy on the prevention of domestic violence. Analysis of the evolution of legislative norms allows us to trace the gradual transition from tolerating violence as an internal family matter to its criminalization and the implementation of international standards for the protection of victims. Historical analysis of domestic violence demonstrates a gradual change in public attitudes towards this phenomenon - from its acceptance as a norm to criminalization and the creation of preventive mechanisms. In different historical periods, domestic violence was perceived differently: in primitive society and in antiquity it was part of the patriarchal order, the Middle Ages consolidated the right of men to dominate, and only in modern times did the first critical assessments of domestic violence begin to appear. During the twentieth century, this problem was rethought at the international level, which led to the development of legislation and human rights mechanisms. However, despite modern legislative achievements, the problem of domestic violence remains relevant. Legislative initiatives and international agreements, such as the Istanbul Convention, have significantly changed approaches to combating domestic violence, but the implementation of these norms requires further improvement. In Ukraine, as in many other countries, domestic violence remains a serious challenge that requires not only legal regulation, but also active educational work and changing social stereotypes. Research into the historical aspect of domestic violence helps to better understand its nature, identify the root causes of this phenomenon and develop effective approaches to overcoming it. Analysis of past legal norms and social practices allows us to assess the effectiveness of current measures and determine further ways to combat domestic violence.

Keywords: violence, domestic violence, counteraction, human rights mechanism. legal regulation, historical evolution, legal policy.

Постановка проблеми. Домашнє насильство є складним соціальним феноменом, що має глибокі історичні корені. Протягом століть його виправдо-



ували культурними нормами, релігійними настановами та правовими приписами, що надавали главі сім'ї абсолютну владу. Аналіз історичного аспекту домашнього насильства дозволяє простежити динаміку суспільного ставлення до цього явища та сформувані ефективні підходи до його попередження і викорінення.

Мета статті. Метою дослідження є системний аналіз еволюції домашнього насильства в контексті змін суспільного і правового регулювання. Визначаються ключові етапи трансформації уявлень про насильство в сім'ї, розглядаються правові механізми його запобігання та викорінення у різні історичні епохи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теми домашнього насильства має міждисциплінарний характер і охоплює правові, соціологічні, історичні та психологічні аспекти. Роботи Фуко та Бурдьє розглядають насильство як механізм контролю та підтримки соціальної ієрархії.

Протягом досить довгого часу домашнє насильство ставало об'єктом вивчення та аналізу у таких працях: В.О. Басс, О.М. Бандурка, А.Б. Блага, Б.М. Головкін, О.В. Ковальова, Т.М. Малиновська, А.А. Бова, К.О. Черевко, О.В. Бойко, А.О. Хімченко, В.О. Брижик, О.І. Зінсу, А.О. Галай, І.А. Ботнаренко, В.В. Голіна, А.В. Гуркова, І.А. Грабська, О.В. Личик, Т.В. Журавель, Д.Г. Заброда, Л.К. Садонцева, О.Г. Стрельченко, Я.В. Квітка, Ю.М. Слухаєнко, О.О. Кочемировська, Н.І. Гнатюк, Л.В. Крижна, О.О. Лазаренко, О.О. Дудоров, К.Б. Левченко, М.І. Хавронюк, О.В. Ковальова, С.В. Родін, О.А. Мартиненко, М.В. Корнієнко, Н.Е. Мілорадова, Ю.В. Кузьменко, С.В. Тунтуєва, А.А. Запорожець, Г.О. Христова, Н.А. Лугіна, Х.П. Ярмачі, І.В. Мандрик, М.Е. Ясеновська та інші вчені та науковці.

На дисертаційному та монографічному рівнях окремі питання цієї тематики досліджували такі вчені: В.О. Горбова «Адміністративно-правове регулювання протидії насильству в сім'ї», О.М. Ткаленко «Адміністративно-правове забезпечення діяльності органів публічної адміністрації щодо попередження насильства в сім'ї відносно дітей», О.Д. Коломоєць «Адміністративно-правове регулювання відповідальності за вчинення насильства у сім'ї, невиконання захисного припису або не проходження корекційної програми», Н.В. Лесько «Адміністративно-правове забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері захисту дітей від насильства та інших протиправних дій», Л.В. Самарай «Агресія, як чинник сімейного насильства», Г.М. Філоненко «Кримінологічна характеристика та запобігання злочинам, що вчиняються жінками у сімейному побуті», А.Б. Блага «Насильство в сім'ї: кримінологічний вимір, детермінація, запобігання», Л.В. Крижна «Злочини у сфері сімейно-побутових відносин (кримінологічний аспект)», О.Л. Беспаль «Кримінологічна характеристика та запобігання злочинам проти життя та здоров'я дітей, що вчиняються в сім'ї» та інші. Отже, можна прослідкувати



тенденцію дослідження такого явища як насильство в сім'ї, його протидії. Юридичні дослідження звертають увагу на зміну законодавчого регулювання насильства, зокрема роботи, що аналізують Конвенцію Ради Європи про запобігання насильству щодо жінок та домашньому насильству (Стамбульська конвенція).

Виклад основного матеріалу. У первісних суспільствах, особливо в патріархальних общинах, жінки та діти фактично сприймалися як власність чоловіка або глави роду і пояснюється соціальною структурою та економічною залежністю, адже чоловік виконував роль мисливця, воїна та захисника, тоді як жінки займалися господарством і вихованням дітей.

В античних цивілізаціях домашнє насильство розглядалося як засіб управління родиною. Глава сім'ї в Стародавньому Римі, *pater familias*, мав необмежену владу над її членами, включаючи право карати, виганяти чи навіть страчувати дружину, дітей і рабів, таке право, відоме як *patria potestas*, зберігалося протягом усього його життя. Лише в пізній період Римської імперії закони почали обмежувати надмірне насильство, забороняючи крайні форми жорстокості [1, с. 45-52].

Жінки в Стародавній Греції перебували в підпорядкованому становищі, маючи обмежені права та майже повну залежність від чоловіків. Шлюби укладалися з економічних і соціальних міркувань, а роль дружини зводилася до ведення домашнього господарства та народження дітей. Домашнє насильство, ймовірно, було поширеним явищем, проте історичні джерела майже не містять прямих згадок про це, оскільки приватне життя сім'ї залишалося поза увагою суспільства та законодавства [2, с. 78-85].

Також, в період середньовіччя церква регулювала сімейні відносини, підтримуючи патріархат. Фізичне покарання вважалося допустимим, але надмірне насильство засуджувалося. Чоловік мав право «виховувати» дружину та дітей, а втручання у сімейні справи було рідкісним. В окремих випадках церква надавала притулок жертвам насильства, але загалом сприяла зміцненню патріархальних норм. При цьому варто зазначити, що певні суспільства мали обмеження щодо надмірного насильства. Наприклад, у деяких давніх племенах за вбивство дружини чоловік міг бути вигнанцем або навіть покараним. Однак загалом правові та моральні норми довгий час не захищали жінок і дітей від насильства в сім'ї. Лише з розвитком соціальних відносин і появою перших писаних законів почали з'являтися регулювання, що обмежували жорстокість [3, с. 115-120].

Фізичне покарання використовувалося як інструмент підтримання дисципліни, що було зумовлено відсутністю писаних правових норм і загальним рівнем жорстокості суспільства. У багатьох ранніх культурах, таких як шумерська, єгипетська, китайська чи індійська цивілізації, існували традиції, що дозволяли чоловікам застосовувати силу щодо жінок, оскільки вони вважалися нижчими за статусом.



В українських землях, які протягом століть перебували під владою різних держав, домашнє насильство сприймалося як внутрішня справа сім'ї. У часи Київської Русі деякі норми Руської Правди обмежували жорстоке поводження з жінками, зокрема встановлювали штрафи за побиття. Проте загалом чоловік мав значну владу над дружиною і дітьми [4, с. 78-89].

У козацьку добу жінки отримали певні права, зокрема могли володіти майном і подавати скарги на жорстоке поводження. Відомі випадки, коли громади втручалися у сімейні конфлікти. Однак патріархальні традиції залишалися сильними, а фізичне покарання вважалося прийнятним.

У XIX столітті, коли українські землі входили до складу Російської та Австро-Угорської імперій, законодавство майже не захищало жінок від домашнього насильства. У сільських громадах моральні норми та релігійні настанови визначали межі прийнятної поведінки, проте випадки жорстокого поводження часто замовчувалися. Лише в XX столітті, з розвитком прав людини та зміною соціальних поглядів, почали з'являтися перші механізми правового захисту від насильства в сім'ї [5, с. 112-119].

Попри поширення гуманістичних ідей, ставлення до домашнього насильства змінювалося повільно. Патріархальні погляди залишалися домінуючими, а суспільство загалом не розглядало жорстоке поводження в сім'ї як проблему, що потребує державного втручання. Закони, які почали з'являтися в деяких країнах, переважно обмежували надмірну жорстокість, але не ставили під сумнів право чоловіка на владу над родиною.

Філософи, такі як Джон Локк і Монтеск'є, наголошували на природних правах людини, включаючи право на захист від насильства. Їхні ідеї поступово впливали на суспільну думку, закладаючи основу для майбутніх змін у законодавстві. Однак на практиці суди та державні інститути рідко втручалися у внутрішні справи сімей, а релігія часто виправдовувала покарання як засіб виховання [6, с. 34-41].

У країнах Західної Європи окремі судові рішення засуджували надмірне насильство, але такі випадки були винятками. У більшості випадків жінки та діти не мали правового захисту і змушені були терпіти насильство в сім'ї. Громадські погляди почали змінюватися лише з поширенням ідей Просвітництва та перших рухів за права жінок у XIX столітті.

У XIX столітті, з розвитком феміністичного руху, домашнє насильство почало розглядатися як соціальна проблема, що потребує правового врегулювання. Активістки почали відкрито виступати проти насильства в сім'ї, привертаючи увагу до обмежених прав жінок і необхідності їхнього захисту. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграли перші жіночі організації, які вимагали законодавчих змін та рівних прав для жінок у шлюбі [7].

У багатьох країнах Європи та Північної Америки поступово почали змінюватися закони щодо сімейних відносин. Хоча в більшості держав чоловік усе ще мав значну владу над дружиною та дітьми, з'явилися перші судові



рішення, що засуджували надмірне насильство. Наприклад, у Великій Британії прийняття Married Women's Property Act (Закону про власність заміжніх жінок) у 1870-х роках дало жінкам більше економічної незалежності, що зменшило їхню залежність від чоловіків і дозволило їм рідше терпіти насильство через фінансову безвихідь.

У США активну боротьбу з домашнім насильством вели суфражистки та соціальні реформатори. Одним із важливих кроків стало введення перших законів, що дозволяли жінкам отримувати розлучення на підставі жорстокого поводження чоловіка. У деяких штатах наприкінці XIX століття з'явилися притулки для жінок, які зазнавали насильства[8].

Попри ці зрушення, більшість суспільств усе ще вважали домашнє насильство внутрішньою справою сім'ї. Законодавчі ініціативи мали обмежений характер, а суспільні стереотипи перешкоджали реальному захисту постраждалих. Лише в наступному столітті, зі зростанням уваги до прав людини, проблема домашнього насильства почала отримувати чітке правове регулювання.

Лише у XX столітті проблема домашнього насильства почала розглядатися як серйозне порушення прав людини, що потребує державного втручання та міжнародного регулювання. Поштовхом до цього стали зміни у ставленні до прав жінок і дітей, розвиток соціальних рухів та прийняття перших законодавчих актів, спрямованих на захист постраждалих від насильства в сім'ї [7].

Після Другої світової війни значну роль у боротьбі з домашнім насильством відіграли міжнародні організації, зокрема ООН. Загальна декларація прав людини 1948 року проголосила рівноправність усіх людей і неприпустимість дискримінації за ознакою статі. Пізніше, у 1979 році, була прийнята Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), яка вимагала від держав-учасниць вживати заходів для захисту жінок від насильства [9,10,11,12].

Наприкінці XX століття проблема домашнього насильства набула ще більшої уваги. У 1993 році ООН ухвалила Декларацію про викорінення насильства щодо жінок, яка визначила домашнє насильство як порушення прав людини. У 1995 році на Четвертій всесвітній конференції з питань жінок у Пекіні були розроблені рекомендації щодо боротьби з домашнім насильством, які вплинули на законодавство багатьох країн [13].

Регіональні ініціативи також відіграли значну роль. У 2011 році була прийнята Стамбульська конвенція Ради Європи, яка встановила комплексні стандарти захисту жінок від насильства, включаючи домашнє. Документ передбачає криміналізацію насильства, створення спеціальних служб підтримки для постраждалих та обов'язок держав запобігати, переслідувати та карати кривдників [14].



В Україні проблема домашнього насильства почала активно обговорюватися на державному рівні наприкінці ХХ століття. У 2001 році був прийнятий Закон України «Про попередження насильства в сім'ї», що став першим правовим актом, спрямованим на боротьбу з цією проблемою. У 2017 році Верховна Рада ухвалила Закон «Про запобігання та протидію домашньому насильству», який суттєво розширив механізми захисту постраждалих, запровадив кримінальну відповідальність за домашнє насильство та передбачив створення притулків і кризових центрів [15].

Україна підписала Стамбульську конвенцію у 2011 році, однак процес її ратифікації тривав понад десять років через політичні та суспільні дискусії. Лише 20 червня 2022 року Верховна Рада ратифікувала міжнародну угоду, зобов'язавшись імплементувати її норми в національне законодавство. Такий крок став важливим етапом у зміцненні правового захисту постраждалих від домашнього насильства та наближенні українського законодавства до європейських стандартів [16].

Завдяки цим міжнародним ініціативам у більшості країн світу були ухвалені закони, що забороняють домашнє насильство, встановлюють кримінальну відповідальність за насильницькі дії в сім'ї та передбачають підтримку для постраждалих [17,63-72]. Попри це, проблема залишається актуальною, і боротьба за повне викорінення домашнього насильства триває.

Висновки. Історичний аналіз домашнього насильства демонструє поступову зміну суспільного ставлення до цього явища – від його прийняття як норми до криміналізації та створення превентивних механізмів. У різні історичні періоди насильство в сім'ї сприймалося по-різному: в первісному суспільстві та в античності воно було частиною патріархального порядку, середньовіччя закріпило право чоловіка на домінування, а лише у Новий час почали з'являтися перші критичні оцінки насильства в сім'ї. Протягом ХХ століття відбулося переосмислення цієї проблеми на міжнародному рівні, що привело до розвитку законодавства та правозахисних механізмів.

Однак, незважаючи на сучасні законодавчі досягнення, проблема домашнього насильства залишається актуальною. Законодавчі ініціативи та міжнародні угоди, такі як Стамбульська конвенція, значно змінили підходи до боротьби з насильством у сім'ї, проте реалізація цих норм потребує подальшого вдосконалення. В Україні, як і в багатьох інших країнах, домашнє насильство залишається серйозним викликом, що потребує не лише правового регулювання, а й активної просвітницької роботи та зміни суспільних стереотипів.

Дослідження історичного аспекту домашнього насильства допомагає краще зрозуміти його природу, виявити глибинні причини існування цього явища та розробити ефективні підходи до його подолання. Аналіз минулих правових норм і суспільних практик дає змогу оцінити ефективність сучасних заходів та визначити подальші шляхи боротьби з домашнім насильством.



Література:

1. Андрусишин Б. Історичний розвиток законодавства щодо домашнього насильства в Європі. *Правничий часопис*. 2010. № 2. С. 45–52.
2. Климчук О. В. Домашнє насильство: еволюція правового регулювання та сучасні виклики. *Науковий вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 78–85.
3. Петров С., Долгих О. Міжнародні підходи до боротьби з домашнім насильством: досвід Великої Британії та Шотландії. *Соціальні науки і право*. 2019. № 3. С. 115–120.
4. Авраменко С. М., Мельник А. Р., Єрмоленко І. М. Домашнє насильство: історична ретроспектива та сучасні виклики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 1. С. 78–89.
5. Гуменюк І. С. Сімейне насильство в історичній ретроспективі: від толерування до криміналізації. *Юридична аналітика*. 2018. № 4. С. 112–119.
6. Марченко Т. Історичні аспекти боротьби з домашнім насильством: міжнародний досвід та українська практика. *Вісник юридичних наук*. 2021. № 1. С. 34–41.
7. Островська Л. В. Домашнє насильство: правова і соціальна природа феномену. Київ: Юридична книга, 2021. 192 с.
8. Легкодимова О.О. Проблеми правового регулювання домашнього насильства в Україні. Львів: Видавництво Львівського університету, 2020. 175 с.
9. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. Офіційний вісник ООН. 1948.
10. Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок від 18 грудня 1979 року. Офіційний вісник ООН. 1979.
11. Декларація про викорінення насильства щодо жінок, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 20 грудня 1993 року. Офіційний вісник ООН. 1993.
12. Четверта всесвітня конференція з питань жінок. Пекінська декларація та Платформа дій, 4–15 вересня 1995 року. Офіційний вісник ООН. 1995.
13. Про попередження насильства в сім'ї: Закон України від 15 листопада 2001 року № 2789-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 10.
14. Стамбульська конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами від 11 травня 2011 року. Офіційний вісник Ради Європи. 2011.
15. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 7 грудня 2017 року № 2229-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 5.
16. Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами: Закон України від 20 червня 2022 року № 2319-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 30.
17. Мельник О. С., Тарасова Л. В. Міжнародні стандарти у боротьбі з домашнім насильством: практичний підхід до законодавства. *Журнал правової політики*. 2019. № 5. С. 63–72.

References:

1. Andrusyshyn B. (2010). Istorychnyi rozvytok zakonodavstva shchodo domashnoho nasytstva v Yevropi [Historical development of legislation on domestic violence in Europe.]. *Pravnychyi chasopys - Legal Journal*, 2, 45–52. [in Ukrainian].
2. Klymchuk O. V. (2015). Domashnie nasytstvo: evoliutsiia pravovoho rehuliuвання ta suchasni vyklyky [Domestic Violence: Evolution of Legal Regulation and Modern Challenges]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the National University of Internal Affairs*, 3, 78–85. [in Ukrainian].
3. Petrov S., Dolhykh O. (2019). Mizhnarodni pidkhody do borotby z domashnim nasytstvom: dosvid Velykoi Brytanii ta Shotlandii [International approaches to combating domestic violence: the experience of Great Britain and Scotland.]. *Sotsialni nauky i pravo - Social Sciences and Law*, 3, 115–120. [in Ukrainian].



4. Avramenko S. M., Melnyk A. R., Yermolenko I. M. (2024). Domashnie nasylstvo: istorychna retrospektyva ta suchasni vyklyky [Domestic Violence: Historical Retrospective and Contemporary Challenges.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 1, 78–89. [in Ukrainian].
5. Humeniuk I. S. (2018). Simeine nasylstvo v istorychnii retrospektyvi: vid toleruvannya do kryminalizatsii [Domestic violence in historical retrospect: from tolerance to criminalization]. *Yurydychna analityka - Legal analysis*, 4, 112–119. [in Ukrainian].
6. Marchenko T. (2021). Istorychni aspekty borotby z domashnim nasylstvom: mizhnarodnyi dosvid ta ukrainska praktyka [Historical aspects of combating domestic violence: international experience and Ukrainian practice]. *Visnyk yurydychnykh nauk - Bulletin of Legal Sciences*, 1, 34–41. [in Ukrainian].
7. Ostrovska L. V. (2021). Domashnie nasylstvo: pravova i sotsialna pryroda fenomenu [Domestic violence: the legal and social nature of the phenomenon]. Kyiv: Yurydychna knyha, 192. [in Ukrainian].
8. Lehkodymova O.O. (2020). Problemy pravovoho rehuliuвання domashnoho nasylstva v Ukraini [Problems of legal regulation of domestic violence in Ukraine]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho universytetu, 175 s. [in Ukrainian].
9. Zahalna deklaratsiia prav liudyny vid 10 hrudnia 1948 roku. Ofitsiinyi visnyk OON [Universal Declaration of Human Rights of December 10, 1948. Official Gazette of the United Nations]. 1948. [in Ukrainian].
10. Konventsiiia OON pro likvidatsiiu vsikh form dyskryminatsii shchodo zhinok vid 18 hrudnia 1979 roku. Ofitsiinyi visnyk OON [UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women of December 18, 1979. Official Journal of the UN]. 1979. [in Ukrainian].
11. Deklaratsiia pro vykorinennia nasylstva shchodo zhinok, pryiniata Heneralnoi u Asambleiei OON 20 hrudnia 1993 roku. Ofitsiinyi visnyk OON [Declaration on the Elimination of Violence against Women, adopted by the United Nations General Assembly on 20 December 1993. Official Journal of the United Nations]. 1993. [in Ukrainian].
12. Chetverta vsesvitnia konferentsiia z pytan zhinok. Pekinska deklaratsiia ta Platforma dii, 4–15 veresnia 1995 roku. Ofitsiinyi visnyk OON [Fourth World Conference on Women. Beijing Declaration and Platform for Action, 4–15 September 1995. Official Journal of the United Nations]. 1995. [in Ukrainian].
13. Pro poperedzhennia nasylstva v simi : Zakon Ukrainy vid 15 lystopada 2001 roku № 2789-III [On the Prevention of Domestic Violence: Law of Ukraine No. 2789-III of November 15, 2001.]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2002. № 10. [in Ukrainian].
14. Stambulska konventsiiia Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu iz tsymy yavyshchamy vid 11 travnia 2011 roku. Ofitsiinyi visnyk Rady Yevropy [Istanbul Convention of the Council of Europe on preventing and combating violence against women and domestic violence of 11 May 2011. Official Journal of the Council of Europe]. 2011. [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia ta protyidii domashnomu nasylstvu vid 7 hrudnia 2017 roku № 2229-VIII [Law of Ukraine On the prevention and combating of domestic violence № 2229-VIII of December 7, 2017]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2018, 5. [in Ukrainian].
16. Zakon Ukrainy Pro ratyfikatsiiu Konventsii Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu iz tsymy yavyshchamy : vid 20 chervnia 2022 roku № 2319-IX [Law of Ukraine On the ratification of the Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence No. 2319-IX of June 20, 2022. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2022, 30. [in Ukrainian].
17. Melnyk O. S., Tarasova L. V. (2019). Mizhnarodni standarty u borotbi z domashnim nasylstvom: praktychnyi pidkhid do zakonodavstva [International Standards in Combating Domestic Violence: A Practical Approach to Legislation]. *Zhurnal pravovoi polityky – Journal of Legal Policy*, 5, 63-72. [in Ukrainian].



УДК 347.91/95+347.965+351:347.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1637-1646](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1637-1646)

Калінюк Анжела Леонідівна доктор філософії, доцент, завідувач кафедри цивільно-правових дисциплін навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (067) 830-33-34, <https://orcid.org/0000-0001-8032-3632>

Петровський Андрій Володимирович кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільного права та процесу, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел.: (067) 272-94-65, <https://orcid.org/0000-0001-8607-282X>

Ракул Оксана Володимирівна доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільно-правових дисциплін навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, тел. (067) 011-11-17, <https://orcid.org/0009-0008-1202-4188>

РОЛЬ ОРГАНІВ ТА УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ У СУДОВОМУ ЗАХИСТІ ЧЕСТІ ТА ГІДНОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ

Анотація. У статті досліджуються правові аспекти судового захисту честі, гідності та ділової репутації фізичної особи в Україні, з особливим акцентом на участі органів державної влади, омбудсмена та інших уповноважених суб'єктів у цих процесах. У зв'язку зі зростанням кількості справ, пов'язаних із поширенням недостовірної або принизливої інформації, особливо в цифровому середовищі, автор аналізує національне законодавство, судову практику та міжнародні стандарти, зокрема рішення Європейського суду з прав людини.

Стаття присвячена дослідженню правових аспектів участі державних органів, омбудсмена та інших уповноважених осіб у судовому захисті честі та гідності фізичної особи в Україні, а також порівнянню їх з міжнародною практикою. Автор аналізує національне законодавство, судову практику України та рішення Європейського суду з прав людини, щоб оцінити роль цих органів у судових процесах, виявити проблемні аспекти правозастосування та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення законодавства.

Також розглядаються питання представництва фізичної особи та участі органів і уповноважених осіб у справах про захист честі, гідності та ділової репутації, аналізуючи конкретні судові справи. Автори підкреслює важливість дотримання процесуальних норм та обґрунтування підстав для представництва інтересів громадян у суді.



У роботі висвітлюються проблемні аспекти нормативного регулювання представництва інтересів осіб, які не здатні самостійно реалізувати право на судовий захист, а також питання неоднозначності застосування правових норм у судовій практиці. На основі аналізу українських і міжнародних джерел сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавства та забезпечення ефективності механізмів правозастосування.

Зроблено висновок, що залучення органів і уповноважених осіб до судового захисту має здійснюватися у чітко визначених межах і за наявності обґрунтованих підстав, що відповідають принципам процесуальної справедливості.

Акцентовано увагу на тому, що актуальним залишається напрацювання механізмів, які гарантуватимуть ефективне представництво інтересів особи, особливо у випадках її вразливості або обмежених можливостей, що, у свою чергу, сприятиме реалізації принципів верховенства права та поваги до людської гідності у демократичному суспільстві.

Ключові слова: честь, гідність, ділова репутація, позовне провадження, судовий захист честі, гідності та ділової репутації, право на повагу до гідності та честі, право на недоторканість ділової репутації, судові рішення, прокурор, представництво, судовий захист, учасники судового процесу, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.

Kalinyuk Anzhela Leonidivna Doctor of Philosophy, Associate Professor, Head of the Department of Civil Law Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel.: (067) 830-33-34, <https://orcid.org/0000-0001-8032-3632>

Petrovsky Andriy Volodymyrovych Candidate of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Civil Law and Procedure, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel.: (067) 272-94-65, <https://orcid.org/0000-0001-8607-282X>

Rakul Oksana Volodymyrivna Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Civil Law Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology of the National Academy of Internal Affairs, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, tel. (067) 011-11-17, <https://orcid.org/0009-0008-1202-4188>

THE ROLE OF BODIES AND AUTHORIZED PERSONS IN THE JUDICIAL PROTECTION OF HONOR AND DIGNITY: LEGAL ASPECTS AND PRACTICAL CHALLENGES

Abstract. This article explores the legal aspects of judicial protection of honor, dignity, and business reputation of individuals in Ukraine, with a particular



emphasis on the participation of state authorities, the ombudsman, and other authorized entities in these processes. Due to the increasing number of cases related to the dissemination of false or degrading information, especially in the digital environment, the author analyzes national legislation, judicial practice, and international standards, including the decisions of the European Court of Human Rights.

The article is devoted to the study of the legal aspects of the participation of state bodies, the ombudsman, and other authorized persons in the judicial protection of the honor and dignity of an individual in Ukraine, as well as comparing them with international practice. The author analyzes national legislation, Ukrainian judicial practice, and decisions of the European Court of Human Rights to assess the role of these bodies in court proceedings, identify problematic aspects of law enforcement, and formulate proposals for improving legislation.

The issues of representation of an individual and the participation of bodies and authorized persons in cases of protection of honor, dignity, and business reputation are also considered, analyzing specific court cases. The authors emphasize the importance of compliance with procedural rules and justification of grounds for representing the interests of citizens in court.

The paper highlights the problematic aspects of the regulatory framework for representing the interests of persons who are unable to independently exercise the right to judicial protection, as well as the ambiguity of the application of legal norms in judicial practice. Based on the analysis of Ukrainian and international sources, proposals are formulated to improve legislation and ensure the effectiveness of law enforcement mechanisms.

It is concluded that the involvement of bodies and authorized persons in judicial protection should be carried out within clearly defined limits and in the presence of justified grounds that comply with the principles of procedural justice.

Attention is drawn to the fact that the development of mechanisms that will guarantee effective representation of the interests of an individual, especially in cases of their vulnerability or limited capabilities, remains relevant, which, in turn, will contribute to the implementation of the principles of the rule of law and respect for human dignity in a democratic society.

Keywords: honor, dignity, business reputation, claim proceedings, judicial protection of honor, dignity, and business reputation, right to respect for dignity and honor, right to inviolability of business reputation, court decision, prosecutor, representation, judicial protection, participants in legal proceedings, Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights.

Постановка проблеми. У сучасному демократичному суспільстві честь і гідність визнаються фундаментальними цінностями, що підлягають не лише моральному, а й юридичному захисту і, власне, є гарантіями самого демократичного суспільства. З огляду на зростаючу кількість випадків поширення



недостовірної або принизливої інформації, особливо через засоби масової інформації та цифрові платформи, актуалізується питання ефективного судового захисту немайнових прав особи. Проблема посилюється недостатньо чіткою правовою регламентацією повноважень органів та уповноважених осіб, відповідальних за захист честі та гідності, а також відсутністю єдності в судовій практиці щодо застосування відповідних норм, оскільки ефективність судового захисту значною мірою залежить від процесуального представництва, особливо у випадках, коли особа через фізичні, матеріальні чи інші обмеження не може самостійно реалізувати свої права.

Незважаючи на існування усталених правових механізмів, на практиці виникають труднощі здійсненні судочинства та розгляду справ предметом яких є захист честі, гідності та ділової репутації фізичної особи. В силу того, що законодавче регулювання участі таких органів у судових процесах щодо захисту честі та гідності залишається недостатньо врегульованим, маємо також неоднозначність судової практики у царині відповідних справ.

У цьому контексті виникає потреба у глибокому правовому аналізі ролі органів та уповноважених осіб у механізмі судового захисту, з урахуванням останніх змін у законодавстві, практики Європейського суду з прав людини та реалій цифрової доби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зауважити, що проблематиці інституту органів та уповноважених осіб, яким законом надано право звертатися до суду в інтересах інших осіб, у цивільному процесі була присвячена увага вітчизняних науковців, таких як: С. С. Бичкова, В. І. Бобрик, І. А. Боровська, С. В. Васильєв, Н. В. Волкова, О. В. Гетманцев, В. В. Комаров, В. А. Кройтор, Д. Д. Луспеник, О. О. Майданник, Г. В. Чурпіта, М. Й. Штефан, М. М. Ясинок та ін.

У працях Р. О. Стефанчука, А. О. Церковної, О. В. Синегубова, Ю. Д. Притики, Ю. Ю. Рябченко, В. І. Тertiшнікова, С. Я. Фурси, О. І. Угриновської, Є. О. Харитонova, Ю. С. Червоного досліджено актуальні питання особистого немайнового права на повагу до гідності та честі, а також право на недоторканість ділової репутації; особливості правового регулювання та захисту права на честь, гідність та ділову репутацію спеціальних суб'єктів або за особливих умов; особливості судового порядку захисту права на честь, гідність та ділову репутацію фізичної особи.

В останніх наукових дослідженнях, присвячених ролі органів та уповноважених осіб у судовому захисті честі та гідності, розглядаються різні правові аспекти та практичні виклики. Зокрема це наукові розвідки В. І. Грищенка, В. С. Кучерявенко, Р. Л. Сопільника, С. С. Єсімова, М. В. Ковалів, Р. М. Скриньковського, О. М. Коваленко, Т. В. Левченко та інші.

Метою даної статті є дослідження правових аспектів участі державних органів, омбудсмена та інших уповноважених осіб у судовому захисті честі та гідності фізичної особи в Україні та порівняння їх з міжнародною практикою.



З огляду на мету постає завдання оцінити роль органів та уповноважених осіб у судових процесах щодо захисту честі та гідності фізичної особи; проаналізувати національну та міжнародну судову практику; виявити проблемні аспекти правозастосування та формулювання пропозицій щодо вдосконалення законодавства.

Виклад основного матеріалу. Поняття честі, гідності та ділової репутації закріплені у міжнародних та національних правових актах, зокрема у Загальній декларації прав людини [1, ст. 12], Європейській конвенції з прав людини [2, ст.ст. 8, 10] та Конституції України [3]. Вони визнаються невід'ємними особистими немайновими правами, які підлягають судовому захисту. Національне законодавство, зокрема Цивільний кодекс України [4, ст.ст. 277-280, 297, 299], містить норми щодо механізму захисту цих прав у разі їх порушення шляхом поширення недостовірної інформації.

Варто зауважити, що справи, які стосуються захисту честі, гідності та ділової репутації фізичної особи залишаються одними з найбільш складних і контраверсійних питань в сучасному українському праві. Основна проблематика таких справ полягає саме у тлумаченні і застосуванні положень законодавства у цій сфері, особливо з огляду на відсутність сталої судової практики та дискусійного, а подекуди і неоднозначного вираження окресленої проблематики у колі юридичної спільноти.

Як зазначає Т. Осійчук - ключовим у таких спорах є визначення сукупності обставин, що становлять склад дифамаційного правопорушення. А саме: поширення інформації, тобто доведення її до відома хоча б одній особі у будь-який спосіб; поширена інформація стосується певної фізичної особи, тобто позивача; поширення недостовірної інформації, тобто такої, що не відповідає дійсності; поширення інформації, що порушує особисті немайнові права, тобто або завдає шкоди відповідним особистим немайновим благам, або перешкоджає особі повно і своєчасно здійснювати своє особисте немайнове право. У разі відсутності хоча б однієї з обставин, відсутній склад дифамаційного правопорушення [5].

Аналізуючи судову практику міжнародних юрисдикційних органів, зазначимо, що ЄСПЛ неодноразово розглядав справи, пов'язані із захистом честі та гідності. Наприклад, рішення у справі «Лінгенс проти Австрії» (Lingens v. Austria, заява №9815/82, рішення від 8 липня 1986 року) Європейський суд з прав людини розглядав скаргу австрійського журналіста Петера Лінгенса, якого було визнано винним у дифамації (наклепі) за публікацію критичних матеріалів на адресу федерального канцлера Австрії. Суд зосередився на балансі між правом на свободу вираження поглядів (стаття 10 ЄКПЛ) та правом на захист честі й гідності. ЄСПЛ встановив порушення статті 10 Конвенції. Суд дійшов висновку, що притягнення до відповідальності за критику політичної фігури стало непропорційним втручанням у право заявника на свободу вираження поглядів. Ключовими висновками ЄСПЛ є свобода



вираження як фундамент демократії. Суд підкреслив, що свобода вираження є однією з основ демократичного суспільства і передбачає не лише «інформацію» або «ідеї», які сприймаються позитивно, а й ті, що «ображають, шокують або турбують державу чи будь-яку частину населення». Іншою ключовою позицією ЄСПЛ була - вища ступінь терпимості до критики для політиків. Суд визнав, що межі допустимої критики ширші щодо політиків, ніж щодо приватних осіб. Політики свідомо виступають перед громадськістю і повинні терпіти вищий рівень публічної критики. Крім того, Європейський Суд зазначив, що оціночні судження не можуть бути спростовані як такі, і вимагати доведення їхньої істинності є порушенням свободи слова. Австрійські суди, визнавши винним Лінгенса через нездатність довести істинність його оцінок, порушили його права [6].

В іншій справі «Oberschlick v. Austria» (1991, № 11662/85) заявник, журналіст і публіцист Обершлік, опублікував статтю, в якій він критично прокоментував виступ австрійського політика Йорга Гайдера. У статті Обершлік назвав його «ідіотом» через націоналістичні та потенційно дискримінаційні висловлювання, які політик зробив у парламенті. За це журналіст був засуджений австрійськими судами за дифамацію (наклеп). ЄСПЛ одноголосно встановив порушення статті 10 Європейської конвенції з прав людини (свобода вираження поглядів). У своєму рішенні Суд наголосив на кількох ключових аспектах, а саме: суд вказав, що слово «ідіот» — це оціночне судження, а не твердження факту. На відміну від фактів, оціночні судження не можуть бути піддані доказуванню, тому покарання за них створює ризик пригнічення політичного дискурсу. Крім того, політик, як публічна особа, повинен терпіти вищий рівень критики, особливо щодо своїх публічних заяв і позицій. Суд підкреслив, що відповідь журналіста була реакцією на вже зроблені гучні заяви, а отже, мала суспільне значення. У висновку ЄСПЛ зазначено, що Австрія порушила статтю 10 Конвенції, оскільки притягнення журналіста до відповідальності за політичну критику обмежило свободу вираження поглядів у спосіб, який не був необхідним у демократичному суспільстві. У юридичному значенні у рішенні ЄСПЛ сформовано чітку межу між допустимою політичною критикою та дифамацією, створено прецедент, згідно з яким висловлювання, що є оціночними судженнями, не можуть бути підставою для кримінального покарання, підтверджено, що політики мають більшу толерантність до критики, ніж звичайні громадяни [7].

Особливий інтерес представляє також справа «Pfeifer v. Austria (2007, № 12556/03)». Професора Пфайфера було звинувачено у «нацистських симпатіях» у публікації. Суд не надав йому правового захисту. У правовій позиції ЄСПЛ чітко визначено, що репутація є частиною «приватного життя» за ст. 8 ЄКПЛ. Якщо національні суди не захистили людину від наклепу, це є порушенням Конвенції. Висловлювання, що принижують честь та гідність, не захищаються ст. 10, якщо не мають суспільного інтересу або виходять за межі



допустимої критики. Європейський Суд також підкреслив важливість ефективного судового захисту репутації [8].

У справі «Fürst-Pfeifer v. Austria» (2016, № 33677/10 та 52340/10) йдеться про те, що у ЗМІ публікувалися матеріали про психічний стан лікаря-психіатра, що викликало серйозне емоційне потрясіння. Суд визначив, що публікація чутливої медичної інформації без згоди — втручання у приватне життя (ст. 8 ЄКПЛ). Репутація лікаря зазнала значної шкоди, а національні суди не забезпечили належного балансу між інтересами свободи слова і приватного життя. Суд визнав, що публічне обговорення здоров'я лікаря не мало достатнього суспільного інтересу [9].

Ці справи стали прецедентними для формування практики щодо: меж свободи вираження; допустимої критики публічних осіб; критеріїв визначення наклепу; захисту репутації та приватного життя.

З огляду на вищезазначене, судова практика у справах про захист честі, гідності та ділової репутації вимагає чіткого дотримання законодавства та належного обґрунтування кожного аспекту справи. Неправильне тлумачення норм права у таких справах може призвести до хибних висновків судових інстанцій. Позиція Верховного Суду справі № 910/23597/17 [10] ясно вказує на важливість чесного читання закону у вирішенні судових питань для справ про захист честі, гідності та ділової репутації. Цей підхід дає змогу уникнути надмірних трактувань і забезпечує об'єктивність у розгляді спорів, не допускаючи неоднозначності при тлумаченні правових норм. Подібні за змістом висновки викладені у постановках Верховного Суду від 20.06.2018 у справі № 755/7842/16-ц, від 24.04.2019 у справі № 209/1936/17, від 05.10.2021 у справі № 757/41356/18-ц, від 21.01.2019 у справі № 640/593/17, на які посилаються скарги, а також у постановках Верховного Суду від 13.03.2019 у справі № 918/233/18, від 16.10.2019 у справі № 209/2687/16-ц.

Не менш важливим є представництво фізичної особи та участь органів і уповноважених осіб у справах про захист честі, гідності та ділової репутації. Так, у справі № 752/19207/17 [11] прокуратура міста Києва звернулася до суду в інтересах пенсіонера, стверджуючи, що публікація в місцевих засобах масової інформації містила недостовірні відомості, які завдали йому моральної шкоди. Суд першої інстанції відмовив у задоволенні позову, оскільки прокуратура не змогла обґрунтувати наявності «особливого суспільного інтересу» у справі, що є необхідною умовою для представництва інтересів фізичних осіб органами прокуратури. Апеляційний суд підтримав це рішення, зазначивши, що справи про захист честі та гідності мають ініціюватися безпосередньо потерпілою особою.

Цей випадок підкреслює важливість дотримання процесуальних норм щодо представництва інтересів громадян у суді. Відповідно до чинного законодавства, органи прокуратури можуть представляти інтереси громадян лише за наявності виняткових обставин, зокрема, коли особа через об'єктивні



причини не може самостійно захистити свої права та інтереси. Відсутність доказів такого «особливого суспільного інтересу» або неспроможності особи самостійно діяти в суді є підставою для відмови в задоволенні позову, поданого прокуратурою.

Судова практика також свідчить про те, що в справах про захист честі, гідності та ділової репутації позови мають подаватися безпосередньо особою, чії права були порушені. Це забезпечує реалізацію принципу особистої зацікавленості та безпосередності в захисті своїх прав [5, 11].

Таким чином, для успішного судового захисту в подібних справах необхідно, щоб позов подавався безпосередньо потерпілою особою або її законним представником, за умови належного обґрунтування підстав для такого представництва.

В іншій справі про поширення образливих висловлювань щодо особи з інвалідністю Уповноважений ВР України з прав людини звернувся до суду як третя особа. Суд ухвалив рішення про зобов'язання відповідача спростувати інформацію та виплатити компенсацію моральної шкоди.

У випадках, коли особа з інвалідністю стала об'єктом образливих висловлювань у засобах масової інформації чи інших публічних платформах, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини має право виступати в суді на захист прав такої особи. Закон України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» надає йому повноваження брати участь у судових процесах як третя особа, якщо це необхідно для захисту прав і свобод людини [12].

У подібних справах суд може зобов'язати відповідача спростувати недостовірну інформацію та компенсувати моральну шкоду потерпілому. Відповідно до статті 23 Цивільного кодексу України [4], особа має право на відшкодування моральної шкоди, завданої внаслідок порушення її прав. Моральна шкода може полягати у фізичному болю та стражданнях, душевних стражданнях або приниженні честі, гідності та ділової репутації. Розмір відшкодування визначається судом з урахуванням характеру правопорушення, глибини страждань та інших обставин справи.

Залучення Уповноваженого з прав людини як третьої особи у таких справах підкреслює важливість захисту прав осіб з інвалідністю та сприяє більш об'єктивному розгляду справи судом.

Важливо також указати і на специфіку цивільної процесуальної діяльності органів і уповноважених осіб справах щодо захисту честі та гідності, оскільки, як зазначає О. О. Грабовська, інтерес учасників у таких справах – це викликані потребами певного роду міркування, пов'язані з нормативним регулюванням права на судовий захист, які зумовлюють прагнення досягти відповідної мети, що спонукає до вжиття відповідних заходів, активної поведінки задля досягнення прийнятного результату правосуддя. Як слушно зауважує науковиця, насамперед, звертає на себе увагу та обставина, що ані в



Конституції, ані в Законі України «Про прокуратуру», ані в цивільному процесуальному законодавстві України про інтерес будь-якого суб'єкта, як правову категорію, не йдеться. Це питання процесуальної доктрини. [13, с. 145, 146].

Висновок. Судовий захист честі, гідності та ділової репутації фізичних осіб у сучасному українському праві залишається складним та багатоаспектним явищем, що вимагає чіткого правового регулювання, узгодженої судової практики та належного представництва інтересів особи. Аналіз законодавства, судової практики України та рішень ЄСПЛ свідчить про необхідність удосконалення підходів до визначення складу дифамаційного правопорушення, а також про важливість забезпечення балансу між правом на свободу вираження поглядів і правом на захист репутації. Залучення державних органів, омбудсмена чи інших уповноважених осіб до судового захисту має здійснюватися у чітко визначених межах і за наявності обґрунтованих підстав, що відповідають принципам процесуальної справедливості. Актуальним залишається розроблення механізмів, які гарантуватимуть ефективне представництво інтересів особи, особливо у випадках її вразливості або обмежених можливостей, що, у свою чергу, сприятиме реалізації принципів верховенства права та поваги до людської гідності у демократичному суспільстві.

Література

1. Загальна декларація прав людини (рос/укр) : Декларація Орг. Об'єдн. Націй від 10.12.1948. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 05.04.2025).
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод : Конвенція Ради Європи від 04.11.1950 : станом на 1 серп. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 05.04.2025).
3. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Т. Осійчук. Новий прецедент Верховного Суду в спрах про захист честі, гідності та ділової репутації. URL: https://jurliga.ligazakon.net/intervyu/229433_noviy-pretседent-verkhovnog-sudu-v-sporakh-pro-zakhist-chest-gdnost-ta-dlovo-reputats (дата звернення: 05.03.2025).
6. Справа Lingens v. Austria. HUDOC - european court of human rights URL: <https://hudoc.echr.coe.int/ukr#%7B%22itemid%22%3A%22001-57523%22%7D> (date of access: 12.03.2025).
7. Справа Oberschlick v. Austria. HUDOC - european court of human rights. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/rus#%7B%22itemid%22%3A%22001-57716%22%7D> (date of access: 12.03.2025).
8. Справа Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%22001-83294%22%7D> (date of access: 13.04.2025).
9. Справа Fürst-Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%22001-162864%22%7D> (date of access: 13.04.2025).
10. Судова справа № 910/23597/17. URL: <https://verdictum.ligazakon.net/document/120245828> (дата звернення: 01.04.2025).
11. ВСУ: моральна шкода заподіяна особі внаслідок бездіяльності прокуратури стягується цією особою на підставі ст. 1172, а не ст. 1176 ЦК України. URL: https://protocol.ua/ua/vsu_moralna_shkoda_zapodiyana_osobi_vnaslidok_bezdiyalnosti_prokuraturi_styaguetsya_tsieyu_osoboyu_na_pidstavi_st_1172_a_ne_st_1176_tsk_ukraini/ (дата звернення: 25.03.2025).



12. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 23.12.1997 № 776/97-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-vr#Text> (дата звернення: 05.03.2025).

13. Грабовська О. О. Інтерес як складова парадигми становища прокурора в цивільному судочинстві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*. 2024. № 1. С. 143–152. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-1-18> (дата звернення: 15.03.2025).

References:

1. Deklaracija Org. Ob'edn. Nacij “Zagal'na deklaracija prav ljudini (ros/ukr)” [The Declaration of the United Nations “Universal Declaration of Human Rights (Russian/Ukrainian)”]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian].

2. Konvencija Radi Evropi “Konvencija pro zahist prav ljudini i osnovopolozhnih svobod” [The Council of Europe Convention “Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms”]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text [in Ukrainian].

3. Konstitucija Ukraïni [Constitution of Ukraine]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

4. Civil'nij kodeks Ukraïni [Constitution of Ukraine]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

5. Osijchuk, T. Novij precedent Verhovnogo Sudu v sporah pro zahist chesti, gidnosti ta dilovoï reputacii [New precedent of the Supreme Court in disputes about the protection of honor, dignity and business reputation]. jurliga.ligazon.net Retrieved from https://jurliga.ligazon.net/intervyu/229433_noviy-pretsedent-verkhovnogo-sudu-v-sporakh-pro-zakhist-chest-gdnost-ta-dlovo-reputats [in Ukrainian].

6. Sprava Lingens v. Austria. HUDOC - european court of human rights [The case of Lingens v. Austria. HUDOC - European court of human rights]. hudoc.echr.coe.int Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/ukr#%7B%22itemid%22%3A%22001-57523%22%7D> [in Ukrainian].

7. Sprava Oberschlick v. Austria. HUDOC - european court of human rights [The case of Oberschlick v. Austria. HUDOC - European court of human rights]. hudoc.echr.coe.int Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/rus#%7B%22itemid%22%3A%22001-57716%22%7D> [in Ukrainian].

8. Sprava Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights [Case Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights]. hudoc.echr.coe.int Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%22001-83294%22%7D> [in Ukrainian].

9. Sprava Fürst-Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights [Case Fürst-Pfeifer v. Austria. HUDOC - european court of human rights]. hudoc.echr.coe.int Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%22001-162864%22%7D> [in Ukrainian].

10. Sudova sprava № 910/23597/17 [Court case No. 910/23597/17]. verdictum.ligazon.net Retrieved from <https://verdictum.ligazon.net/document/120245828> [in Ukrainian].

11. VSU: moral'na shkola zapodijana osobi vnaslidok bezdijal'nosti prokuraturi stjaguet'sja cieju osoboju na pidstavi st. 1172, a ne st. 1176 SK Ukraïni [Supreme Court of Ukraine: moral damage caused to a person as a result of the inaction of the prosecutor's office is recovered by this person on the basis of Art. 1172, not Art. 1176 of the Civil Code of Ukraine]. protocol.ua Retrieved from https://protocol.ua/ua/vsu_moralna_shkola_zapodiyana_osobi_vnaslidok_bezdiyalnosti_prokuraturi_styaguetsya_tsieyu_osoboyu_na_pidstavi_st_1172_a_ne_st_1176_tsk_ukraini/ [in Ukrainian].

12. : Zakon Ukraïni “Pro Upovnovazhenogo Verhovnoï Radi Ukraïni z prav ljudini” [The Law of Ukraine “On the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights”]. (n.d). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-vr#Text> [in Ukrainian].

13. Grabov's'ka, O. O. (2024). Interes jak skladova paradihmi stanovishha prokurora v civil'nomu sudochinstvi [Interest as a component of the paradigm of the prosecutor's position in civil proceedings]. *Naukovij visnik L'viv's'kogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav (serija juridichna) - Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs (legal series)*, 1, 143–152. v <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2024-1-18> [in Ukrainian].



УДК 342.056:347.73

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1647-1657](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1647-1657)

Кікта Марія Іванівна студентка 1 року навчання денної форми здобуття освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 081 "Право", Київський Національний Університет ім. Тараса Шевченка, м. Київ, тел.: (096) 515-82-24, <https://orcid.org/0009-0009-6663-734X>

ПОДАТКОВІ ПРАВОВІДНОСИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті аналізуються передумови цифровізації податкових правовідносин пов'язані з об'єктивними процесами розвитку інформаційно-цифрових технологій, зміною соціально-економічних основ застосування технологій, а також прагненням держави збільшити ефективність вітчизняної фіскальної системи.

Встановлено, що цифровізація податкових правовідносин являє собою процес створення, впровадження, застосування та вдосконалення цифрових технологій та інформаційних систем, що впливають на трансформацію складу податкових правовідносин, а також на вдосконалення та автоматизацію реалізації суб'єктивних прав та юридичних обов'язків учасників відповідних правовідносин. Також, відзначаються позитивні моменти розвитку цифрових технологій у сфері податкових правовідносин.

У статті наголошується, що впровадження цифрових технологій у процес взаємодії держави та суспільства у сфері оподаткування передбачає не просто спрощення відповідної взаємодії, а й вироблення якісно нових моделей цифрової взаємодії на основі аналізу вже існуючого правового регулювання.

Сучасний розвиток суспільних відносин у різних державах світу характеризується динамічними процесами цифровізації окремих сфер життєдіяльності людини.

При цьому вплив цифровізації на правову систему має особливе значення у тих галузях права, у яких ефективність заснована на якості збирання, зберігання чи аналізу інформації. Наприклад, податкове право, інформаційне право, виборче право та інші галузі (підгалузі) права.

У рамках національної правової системи податкові правовідносини відіграють одну з провідних ролей у сфері розвитку цифрових технологій. Нині у теорії податкового права активний розвиток отримав комплексний підхід до поняття податкових правовідносин, що передбачає розгляд податкових правовідносин у всьому їх різноманітті, з урахуванням імперативних та диспозитивних особливостей. У рамках цього підходу платник податків та інші суб'єкти визнаються повноцінними уповноваженими суб'єктами, у встановлених законом випадках виступаючими ініціаторами податкових правовідносин.



Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, податкові правовідносини, оподаткування, цифровізація, податки і збори, суб'єкти, податкові органи.

Kikta Maria Ivanivna 1st year full-time student of the second (master's) level of higher education, specialty 081 "Law", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel.: (096) 515-82-24, <https://orcid.org/0009-0009-6663-734X>

TAX LEGAL RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Abstract. The article analyzes the prerequisites for the digitalization of tax legal relations related to the objective processes of the development of information and digital technologies, changes in the socio-economic foundations of the application of technologies, as well as the state's desire to increase the efficiency of the domestic fiscal system.

It is established that the digitalization of tax legal relations is the process of creating, implementing, applying and improving digital technologies and information systems that affect the transformation of the composition of tax legal relations, as well as the improvement and automation of the implementation of subjective rights and legal obligations of participants in the relevant legal relations. Also, positive aspects of the development of digital technologies in the field of tax legal relations are noted.

The article emphasizes that the introduction of digital technologies into the process of interaction between the state and society in the field of taxation involves not only simplifying the relevant interaction, but also developing qualitatively new models of digital interaction based on the analysis of existing legal regulation.

The modern development of social relations in different countries of the world is characterized by dynamic processes of digitalization of individual spheres of human life.

At the same time, the impact of digitalization on the legal system is of particular importance in those areas of law where efficiency is based on the quality of information collection, storage or analysis. For example, tax law, information law, electoral law and other areas (sub-areas) of law.

Within the framework of the national legal system, tax legal relations play one of the leading roles in the development of digital technologies. Currently, in the theory of tax law, a comprehensive approach to the concept of tax legal relations has been actively developed, which involves considering tax legal relations in all their diversity, taking into account imperative and dispositive features. Within the framework of this approach, the taxpayer and other subjects are recognized as full-fledged authorized subjects, in cases established by law acting as initiators of tax legal relations.



Keywords: information and communication technologies, tax legal relations, taxation, digitalization, Internet, taxes and fees, subjects, tax authorities.

Постановка проблеми. Цифрові технології дедалі більше проникають у всі сфери суспільних відносин. Активно розвиваються хмарні технології, технології доповненої реальності, інтернет речей, технології машинного навчання та штучного інтелекту; відбувається цифровізація бізнес-процесів, соціальної взаємодії та політичної діяльності. Право, будучи найважливішим соціальним регулятором, також піддається впливу відповідного світового процесу. Тема впливу цифрових технологій на правове та індивідуальне регулювання суспільних відносин, державне управління останні роки набуває популярності в іноземних та вітчизняних наукові дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на відсутність комплексних досліджень трансформації податкових правовідносин під впливом цифровізації на монографічному рівні, окремим питанням впливу цифровізації на право та правовідносини в аспекті роботизації присвячено комплексному дослідженню колективу авторів, включаючи Бондаренко В.А., Горун Г.Р., Федішин О.М., В. П. Любавіна., М. В. Парасюк., О. Г. Ярема та ін.

Метою статті є встановлення специфіки сучасного стану податкових правовідносин в умовах процесів цифровізації, а також визначення особливостей та перспектив розвитку відповідних правовідносин.

Виклад основного матеріалу. Особливого значення цифрові технології мають у рамках правового та індивідуального регулювання правовідносин у сфері оподаткування, а також здійснення податкового адміністрування, що пояснюється важливістю систем великих даних та пошуком нових технологічних рішень обробки значних обсягів інформації з метою ефективної реалізації прав та обов'язків учасників відповідних правовідносин.

Так, цифрові технології та інформаційні системи успішно застосовуються в рамках більшості видів податкових правовідносин, включаючи правовідносини щодо обчислення та сплати податку, правовідносини, що виникають у процесі здійснення податкового контролю та інші правовідносини.

У зв'язку з розвитком цифрових технологій трансформаціям піддаються обов'язки суб'єктів податкових правовідносин по обчисленню податку та подання податкових декларацій (розрахунків); активно змінюються правовідносини зі сплати (перерахування до бюджету) та стягнення податків; істотних змін піддаються правовідносини, що виникають під час здійснення податкового контролю.

Удосконалення та впровадження цифрових технологій у сферу податкових правовідносин призвели до того, що існуючі гарантії забезпечення прав платників податків, встановлених у національних правових актах, інших формах податкового права, а також вироблених у ході індивідуального



регулювання правовідносин у сфері оподаткування, виявляється недостатнім, щоб відповідати сучасним правовим стандартам у частини ефективності та оперативності відновлення порушених прав.

Таким чином, справжнє дослідження сучасного стану та перспектив розвитку податкових правовідносин за умов цифровізації є надзвичайно актуальним, своєчасним і має велике теоретичне та практичне значення.

У межах існуючої системи податків та зборів з урахуванням розвитку цифрових технологій оптимальна модель виконання обов'язку зі сплати податку у контексті дотримання балансу приватних та публічних інтересів передбачає наявність у платника податків права щодо уповноваження податкового органу (банку) на здійснення дій зі списання коштів у рахунок майбутньої сплати податку. Покладання відповідного обов'язку на податковий орган, банк, інший суб'єкт (без права платника податків визначати спосіб сплати), не дивлячись на ефективність, що здається, порушує баланс інтересів і зміщує його у бік публічного фінансового інтересу (створює загрозу подібного усунення) [5, с. 498-499].

Вдосконалення податкового контролю за умов цифровізації здійснюється, з одного боку в рамках створення та розвитку ефективних внутрішньо організаційних контрольно-аналітичних підходів податкових органів, які не змінюють моделей податкових правовідносин, а з іншого боку, у межах трансформації та диференціації самих податкових правовідносин, що виникають у процесі податкового контролю.

Слід зауважити щодо необхідності інтеграції оперативного контролю у систему податкового контролю, яка продовжує процес цифровізації податкових правовідносин та є важливою основою побудови системи безконтактного автоматизованого податкового контролю. При цьому чинне правове регулювання податкового контролю, процедури притягнення до податкової відповідальності та принципи встановлення податкової відповідальності здатні забезпечити ефективність та оперативність відповідної інтеграції без загрози порушення балансу приватних та публічних інтересів.

Цифрові технології - це технології, якими використовується електронно-обчислювальна апаратура з метою запису послідовних кодових імпульсів з певною частотою; дискретні системи, засновані на методах кодування та передачі інформації, які дозволяють реалізовувати безліч різних завдань у найкоротший період часу [4, с. 111].

При цьому спочатку поняття цифровізації не сприймалося, як юридична категорія. Навпаки, процес цифровізації носить, перш за все, соціально-економічний та технічний характер, водночас активно впливає на сфери державного управління та правового регулювання. Цифровізація знань про природу чи суспільство заснована на комп'ютерних технологіях та на результатах теоретичної думки у галузі фізики, хімії, біології, психології та соціології.





Саме під впливом вдосконалення цифрових технологій формуються та набувають самостійного розвитку окремі галузі права, наприклад, інформаційне право, що спочатку зароджувалося в рамках комп'ютерного права. Активний розвиток отримують наскрізні цифрові технології у сфері державного управління.

Активно розвивається право: національні правові акти поповнюються правовими категоріями, мають технічну основу.

Наприклад, введено поняття цифрових прав та розширене поняття «письмова форма угоди»; інститут електронного підпису, правовий режим якого підлягає активного розвитку;

- **Податковий кодекс України:**

Стаття 42.1 визначає, що податкові повідомлення - рішення, податкові вимоги або інші документи з питань адміністрування податків, зборів, платежів, податкового контролю, у тому числі з питань проведення перевірок, звірок, адресовані контролюючим органом платнику податків, повинні бути складені у письмовій формі, відповідним чином підписані та у випадках, передбачених законодавством, завірені печаткою такого контролюючого органу і відображатися в електронному кабінеті.

У Статті 201.1 передбачено, що «платник податку зобов'язаний скласти податкову накладну в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису або удосконаленого електронного підпису, що базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису, уповноваженої платником особи відповідно до вимог Закону України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги" та зареєструвати її в Єдиному реєстрі податкових накладних».

- **Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 року:**

Стаття 18 регулює використання кваліфікованого електронного підпису чи печатки, який має юридичну силу, еквівалентну власноручному підпису. У п.6 вказано, що «кваліфікований електронний підпис має таку саму юридичну силу, як і власноручний підпис, та має презумпцію його відповідності власноручному підпису».

- **Закон України «Про платіжні послуги» № 1591-IX від 30 червня 2021 року:**

Стаття 1 цього закону містить визначення термінів «електронні гроші» та «електронний платіжний засіб». Зокрема, «електронні гроші» визначаються як одиниці вартості, що зберігаються в електронному вигляді, випущені емітентом електронних грошей для виконання платіжних операцій (у тому числі з використанням наперед оплачених платіжних карток багатоцільового використання), які приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж їх емітент, та є грошовим зобов'язанням такого емітента електронних грошей; а електронний платіжний засіб - це платіжний інструмент, реалізований на будь-



якому носії, що містить в електронній формі дані, необхідні для ініціювання платіжної операції та/або здійснення інших операцій, визначених договором з емітентом;

Стаття 60 регулює використання електронних грошей, включаючи можливість сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів за допомогою електронних грошей.

- **Постанова Національного банку України № 210 від 29 вересня 2022 року:**

Ця постанова затверджує Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними, що деталізує порядок надання фінансових платіжних послуг з випуску електронних грошей та виконання платіжних операцій з ними.

Обіг цифрових фінансових активів:

- **Закон України «Про віртуальні активи» № 2074-IX від 17 лютого 2022 року:**

Цей закон регулює правовідносини, що виникають у зв'язку з обігом віртуальних активів в Україні, визначає права та обов'язки учасників ринку віртуальних активів, засади державної політики щодо обігу віртуальних активів.

Так, податкові правовідносини, будучи складовою фінансово-правових відносин, у теорії податкового права в рамках комплексного підходу визначаються як «суспільні відносини, врегульовані нормами податкового права, що охороняються державою та характеризуються наявністю суб'єктивних прав та обов'язків у їх учасників»; «Індивідуалізована, що виникає на основі норм податкового права правовий зв'язок між суб'єктами податкового права у податковій сфері, що складається в процесі реалізації їх суб'єктивних прав, законних інтересів та виконання обов'язків»; «відносини, що виникають на основі реалізації норм податкового права»; «охоронювані державою суспільні відносини, що виникають у сфері оподаткування, які являють собою соціально значущий зв'язок суб'єктів у вигляді прав та обов'язків, передбачених нормами податкового права» [6, с. 347].

Відповідно, податкові правовідносини не обмежуються правовідносинами зі сплати податку, й включає інші правовідносини, пов'язані, наприклад, з поданням декларацій, податковим контролем, досудовим врегулюванням податкових спорів, стягненням несплачених податків; поданням інформації, що використовується при оподаткуванні.

Слід зазначити, що податкові правовідносини характеризуються значною динамікою розширення, що пов'язано з розвитком форм податкового права, у тому числі законодавства про податки та збори, що містять (що передбачають введення) норми та принципи права, регулюючі правовідносини щодо сплати страхових внесків; фіксування розрахунків та оперативного контролю; національній системі простежування товарів і так далі. До причин



відповідного динамічного розширення сфери регулювання норм та принципів податкового права можна віднести особливості вітчизняної кодифікації, значну дискрецію законодавця, особливі успіхи податкових органів у межах податкового адміністрування та інші обставини, що впливають на джерела податкового права.

Враховуючи дані обставини, у рамках даного дослідження податкові правовідносини розглядаються з позиції комплексного підходу, що визнає взаємозв'язок імперативних та диспозитивних початків у податкове право, а також все різноманіття податкових правовідносин, є результатом реалізації принципів та норм податкового права, що містяться в єдиній формі, що розвивається і багаторівневій системі форм національного та (або) міжнародного права, що реалізуються в Україні.

Слід відмітити, що передумовами розвитку цифровізації податкових правовідносин та податкового адміністрування стали, перш за все, загальні соціально-економічні та технічні процеси розвитку цифрових технологій.

Так, аналіз передумов цифровізації податкових правовідносин дозволяє класифікувати їх на наступні групи:

1. технологічні причини;
2. соціально-економічні причини;
3. адміністративні причини [3, с. 57].

Технологічні передумови цифровізації податкових правовідносин включають досягнення науково-технічного процесу, серед яких суттєвий розвиток та вдосконалення систем зберігання, обробки, передачі та аналізу великих даних (Big data), включаючи дані про майнових об'єктах та господарських операціях; розробка хмарних технологій, комунікаційних платформ; створення ефективних центрів обробки даних; створення та вдосконалення електронних систем грошових розрахунків (банківські картки, системи мобільних платежів, включаючи NFC-технології та MST-технології (Apple Pay, Samsung Pay, Google Pay та інші) на мобільних пристроях та інших сучасних гаджетах.

Соціально-економічні передумови цифровізації податкових правовідносин включають трансформацію бізнес-моделей в умовах цифрової економіки (розвиток ринку цифрових послуг без фізичного присутності, прискорення цифрової взаємодії суб'єктів господарювання та ін.); повсякденну «гаджетизацію» населення та інші обставини.

Важливою адміністративною передумовою є спрямованість державних структур на створення ефективної взаємодії громадських та приватних суб'єктів податкового права.

Самі по собі цифрові технології, які не передбачають перетворювального впливу на податкові правовідносини (наприклад, використання посадовими особами податкових органів цифрових гаджетів, функціонування окремих цифрових аналітичних та статистичних систем), не можуть розглядатися як елементи цифровізації податкових правовідносин.



Слід відмітити, що перспективним механізмом для розвитку цифрової економіки, який потребує чітких податкових правил та міжнародної взаємодії – це е-резидентство. Інформаційна система «Е-резидент» - інформаційна система, що є складовою частиною Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, у рамках якої здійснюється збирання, накопичення, обробка, захист, облік та надання інформації про електронного резидента (е-резидента) [2].

Закон України від 14.12.2021 № 1946-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» передбачено низку заходів щодо стимулювання розвитку ІТ-індустрії, зокрема, спеціального режиму оподаткування резидентів Дія Сіті - ІТ-компаній.

Резидент Дія Сіті – платник податку, який відповідає таким вимогам:

- 1) здійснює один з видів діяльності (комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, видання комп'ютерних ігор та інших програм, надання програмних продуктів у режимі «онлайн», освітня діяльність у галузі ІТ, кібербезпека тощо);
- 2) розмір місячної винагороди спеціалістам не менше 1200 євро;
- 3) кількість гіг-спеціалістів не менше 9;
- 4) сума кваліфікованого доходу юридичної особи за перші 3 місяці не менше 90 відсотків [1].

Цифровізація, як багатоаспектний процес, що впливає трансформацію податкових правовідносин, має бути заснована на наступних істотних принципах:

1. Принцип законності, що передбачає використання цифрових технологій податкових органів виключно з метою, встановлених чинним законодавством.

2. Принцип дотримання балансу приватних та публічних інтересів, передбачає недопущення перегинів при цифровізації податкових правовідносин у бік зайвого забезпечення публічного фіскального інтересу чи приватно-правового інтересу платника податків.

3. Принцип професіоналізму та компетентності розробників та користувачів цифрових технологій та інформаційних систем у рамках податкових правовідносин.

4. Принцип забезпечення податкової таємниці під час використання цифрові технології.

5. Принцип «одного вікна», що передбачає, з одного боку, уніфікацію взаємодії платника податків та держави, а з іншого сторони, одноразовість подання інформації зобов'язаною особою до податкового органу [4, с. 109].

Цифровізація виступає екзогенним фактором розвитку податкового права та податкових правовідносин, що передбачає її зовнішнє походження, зумовленість процесів науково-технічного прогресу, а також незалежність



процесів розвитку цифрових технологій від системи права. Цифровізація з позиції науково обґрунтованої інтегративної концепції праворозуміння виступає екзогенним фактором впливу на джерела права (насамперед, правотворчу діяльність органів державної влади), які впливають на внутрішнє та зовнішнє вираження права (форми права).

Перетворюючий вплив цифровізації на податкові правовідносини зумовлено такими чинниками:

По-перше, впровадження цифрових технологій передбачає якісне покращення комунікацій між суб'єктами податкових правовідносин (Податкові органи, платники податків, податкові агенти, публічно-правові освіти та інші суб'єкти) з одночасною можливістю обробки та перетворення інформації, що передається.

По-друге, поява можливості автоматизації повної фіксації, обліку, зберігання та обробки даних про господарські операції та об'єктах оподаткування платників податків, які впливають на його розмір податкового обов'язку (автоматизація процесу визначення розміру податкового обов'язку). При цьому відповідний потенціал цифрових технологій передбачає його поширення інші операції суб'єктів податкових правовідносин, які здійснюються в рамках реалізації взаємних прав та обов'язків.

По-третє, створення унікальних технологій та інтегрованих систем збору, зберігання та обробки великих обсягів даних про платників податків, що дозволяють підвищити ефективність різних напрямів діяльності податкових органів (облік платників податків, податковий контроль, контрольно-аналітична діяльність та інші).

Таким чином, встановлено, що передумови цифровізації податкових правовідносин пов'язані з об'єктивними процесами розвитку інформаційно-цифрових технологій, зміною соціально-економічних основ застосування технологій, а також прагненням держави збільшити ефективність вітчизняної фіскальної системи.

Доведено, що податкові правовідносини в рамках цифрової трансформації характеризуються такими особливостями:

- диференціацією моделей податкових правовідносин у межах окремих стадій податкового процесу (диференціація моделей обчислення податку, сплати податку, податкового контролю);
- детермінованістю змін податкових правовідносин від більш ранніх стадій податкового процесу до наступних стадій податкового процесу;
- наповненням податкових правовідносин новими правами та обов'язками суб'єктів, що виникають виключно в рамках забезпечення функціонування цифрових комунікаційних технологій та інформаційних систем;
- розширенням підстав податкової відповідальності шляхом включення у тому числі діянь, що з неналежним застосуванням суб'єктами податкових правовідносин цифрових технологій.



Висновок: Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що цифрові технології дозволили розширити можливості використання інновацій у податкових правовідносинах.

Зі збільшенням цифровізації виникають нові правовідносини, пов'язані з захистом особистих даних. Оскільки багато державних послуг переходять у цифровий формат, виникають правовідносини між громадянами, бізнесом та державними органами в сфері надання електронних послуг, електронних підписів, цифрових ідентифікацій та взаємодії через онлайн-платформи.

На сьогодні частина нерухомості України може не бути належним чином відображена в реєстрах, що створює можливості для ухилення від сплати податків та неефективного управління ресурсами. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить спростити процес реєстрації нерухомості та обчислення податків, забезпечуючи прозорість і зменшуючи людський фактор. Цифрові платформи повинні стати доступними для всіх учасників процесу (власників, орендарів, податкових органів тощо).

Отже, теоретичне осмислення та вироблення концептуальних засад правового регулювання правовідносин в умовах використання цифрових технологій є актуальним завданням сучасної науки податкового права.

Література:

1. Закон України від 14 грудня 2021 року № 1946 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/546097.html>
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів» від 06.10.2022 р. № 2654-IX <https://ibuhgalter.net/ru/tax-codex/24>
3. Ковалів М.В., Єсімов С.С., Ярема О.Г. Інформаційне право України: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 416 с.
4. Мащенко О.В. Козаченко Ю.П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. Право та державне управління. 2023. № 3. С. 101–111.
5. Проць І.М., Грищук А.Б. Обов'язок зі сплати податку та податкове зобов'язання: поняття, проблеми співвідношення. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 6. С. 498–503.
6. Хатнюк Н.С. Система податкових правовідносин: проблеми теорії та практики правового забезпечення: монографія / За ред. В.І. Литвиненка. Київ: «Видавництво Людмила», 2018. 464 с.

References:

1. Zakon Ukrainy vid 14 hrudnya 2021 roku № 1946 «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo stymulyuvannya rozvytku tsyvrovoyi ekonomiky v Ukraini» [Law of Ukraine No. 1946 of December 14, 2021 «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine»]. (2021, December 14). <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/546097.html> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deyakykh inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvostey opodatkuvannya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti elektronnykh rezydentiv» vid 06.10.2022 r. № 2654-IX [Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Other Laws of Ukraine Regarding the Peculiarities of Taxation of Business Activities of Electronic Residents» dated 06.10.2022 No. 2654-IX]. (2022, october 06). <https://ibuhgalter.net/ru/tax-codex/2> [in Ukrainian].





3. Kovaliv M.V., Yesimov S.S., Yarema O.G. (2022). Informatsiyne pravo Ukrayiny: navchal'nyy posibnyk [Information Law of Ukraine: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 416 p. [in Ukrainian].

4. Mashchenko O.V., Kozachenko Yu.P., (2023). Zaprovadzhennya protsesu tsyfrovizatsiyi u diyal'nist' orhaniv derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby [Introduction of the Digitalization Process into the Activities of State Tax Service Bodies]. Law and Public Administration. N. 3. P. 101–111. [in Ukrainian].

5. Prots I.M., Hryshchuk A.B. (2023). Obov'yazok zi splaty podatku ta podatkovye zobov'yazannya: ponyattya, problemy spivvidnoshennya [Tax Obligation and Tax Liability: Concepts, Problems of Correlation]. Analytical and Comparative Jurisprudence. N. 6. P. 498–503. [in Ukrainian].

6. Khatnyuk N.S. (2018). Systema podatkovykh pravovidnosyn: problemy teorii ta praktyky pravovoho zabezpechennya [System of Tax Relations: Problems of Theory and Practice of Legal Support]: Monograph / Edited by V.I. Lytvynenko. Kyiv: Lyudmila Publishing House, 464 p. [in Ukrainian].



УДК 330.8 / 342.95

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1658-1665](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1658-1665)

Корпан Павло Юрійович студент 1 року навчання денної форми здобуття освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 081 "Право", Київський Національний Університет ім. Тараса Шевченка, м. Київ, тел: (068) 535-00-01, <https://orcid.org/0009-0006-5607-1942>

МІЖНАРОДНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВ У СФЕРІ ОБМІНУ ПОДАТКОВОЇ ІНФОРМАЦІЄЮ

Анотація. У статті аналізуються питання про навмисне ігнорування норм податкового права.

Слід зазначити, що дослідження міжнародного обміну податковою інформацією обумовлено тим, що навмисне ігнорування норм податкового права, агресивна податкова оптимізація за допомогою поєднання різних режимів оподаткування на тлі недостатньо повного та оперативного обміну податковою інформацією між державами набули загрозливих для світової економіки масштабів.

Встановлено, що міжнародне податкове право активно розвивається і зазнає суттєвих змін, що дозволяє віднести дане явище до комплексної міжнародно-правової сфери дослідження, що прямує шляхом переходу від поняття інституту права до поняття галузі (підгалузі) права.

Визначено, що основи міжнародного податкового права як сукупності міжнародно-правових норм та принципів, що регулюють відносини між суб'єктами міжнародного права з податкових питань, які мають місце в частині предмета та джерел регулювання, суб'єктів та спеціальних принципів та вимагають розробки одноманітного підходу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку міжнародних податкових відносин.

Виявлено, що інституційний аспект міжнародного інституту обміну податковою інформацією включає не лише категорії «публічних осіб», задіяних у виробленні обов'язкових міжнародно-правових норм щодо обміну податковою інформацією, а також нетрадиційних учасників міжнародних відносин, роль яких дуже помітна у міжнародній податковій сфері.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що відсутність оперативного обміну податковою інформацією між державами може мати (і, як правило, має) вкрай негативні наслідки і для самих держав, і для міжнародного економічного співробітництва, будучи на цій підставі однією з суттєвих ознак згубної податкової конкуренції. Доступ до інформації про суб'єктів економічної діяльності, які здійснюють таку за межами регіону свого податкового резидентства, може, з одного боку, детермінувати практичну





реалізацію офіційними органами заходів щодо протидії обігу схем, що застосовуються з метою часткового або повного ухилення від сплати податків, з іншого - стимулювати учасників податкової діяльності до дотримання вимог національного та міжнародного права. Таким чином, вивчення міжнародно-правових аспектів обміну податковою інформацією набуває великого значення.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, сплата податків, міжнародні організації, податкове резидентство, обмін інформацією, податкова сфера, адаптація.

Korpan Pavlo Yuriyovych 1st year full-time student of the second (master's) level of higher education, specialty 081 "Law", Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, tel: (068) 535-00-01 <https://orcid.org/0009-0006-5607-1942>

INTERNATIONAL LEGAL REGULATION OF COOPERATION BETWEEN STATES IN THE SPHERE OF EXCHANGE OF TAX INFORMATION

Abstract. The article analyzes that deliberate ignoring of tax law norms, aggressive tax optimization through the combination of different taxation regimes against the background of insufficiently complete and prompt exchange of tax information between states have acquired threatening scales for the world economy.

It should be noted that the study of international tax information exchange is due to the fact that deliberate ignoring of tax law norms, aggressive tax optimization through the combination of different taxation regimes against the background of insufficiently complete and prompt exchange of tax information between states have acquired threatening scales for the world economy.

It has been established that international tax law is actively developing and undergoing significant changes, which allow us to attribute this phenomenon to a comprehensive international legal education, which proceeds by transitioning from the concept of an institution of law to the concept of a branch (subbranch) of law.

It has been determined that the foundations of international tax law as a set of international legal norms and principles that regulate relations between subjects of international law on tax issues, which have their own specifics in terms of the subject and sources of regulation, subjects and special principles and require the development of a uniform approach taking into account modern trends in the development of international tax relations.

It was found that the institutional aspect of the international institute of tax information exchange includes not only the categories of "public figures" involved in the development of binding international legal norms on the exchange of tax information, but also non-traditional participants in international relations, whose role is very noticeable in the international tax sphere.



The comparative analysis conducted allows us to state that the lack of prompt exchange of tax information between states can have (and, as a rule, has) extremely negative consequences for both the states themselves and for international economic cooperation, being on this basis one of the essential signs of harmful tax competition. Access to information about economic entities that carry out such activities outside the region of their tax residency can, on the one hand, determine the practical implementation by official bodies of measures to counteract the circulation of schemes used for the purpose of partial or complete tax evasion, on the other - stimulate participants in tax activities to comply with the requirements of national and international law. Thus, the study of international legal aspects of tax information exchange is of great importance.

Keywords: international cooperation, tax payment, international organizations, tax residency, information exchange, tax sphere, adaptation.

Постановка проблеми. Реалії сучасного міжнародного права, що змінюються, вимагають оновлення міжнародних норм, ефективного забезпечення виконання яких можливо за допомогою використання інструментарію в рамках міжнародних організацій, задіяних у нормативно-правовому регулюванні міжнародних відносин. Багато держав по-новому розглядають проблему ухилення від сплати податків та вчинення інших порушень податкового законодавства та аналізують можливості глобального співробітництва в боротьбі з подібними проявами. Одним з найбільш дієвих та ефективних способів перешкоджання неправомірному ухилянню від виконання вимог національних законодавств у податковій сфері є міжнародний обмін податковою інформацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжнародної податкової проблематики стали предметом досліджень таких вчених, як А. Бойко, О. Безсмертний, П. Біленчук, Ю. Битяк, Р. Калюжний, О. Литвак, Г. Матусовський, І. Рущенко, О. Ярмиш та ін

Серед робіт зарубіжних вчених, які займаються дослідженнями у галузі міжнародних податкових відносин, слід виділити праці К. Вогеля, З. Гонзалеза, Дж.Дж. Гравеля, Б. Кліва, А. Крістіанса, М. Леннарда, Д. Лесажа, Д.Дж. Мітчелла, С. Панай, Т. Ріксена, Д.М. Рінг, Б.Р. Хартмана, Дж.М. Хобсона та інших фахівців.

Особливості міжнародного обміну податковою інформацією на сучасному етапі та система міжнародних договорів та актів, що містять положення про обмін податковою інформацією, досі не піддавалися комплексному науковому аналізу з міжнародно-правового погляду.

Мета статті полягає у тому, щоб на основі системного підходу до розгляду міжнародних договорів та інших міжнародних документів з питань обміну податковою інформацією визначити предмет та зміст інституту міжнародного обміну податковою інформацією, а також виявити загальні закономірності та тенденції його розвитку на сучасному етапі.



Виклад основного матеріалу. Незважаючи на очевидність наявності міждержавних норм щодо податкових питань та безперервний розвиток міжнародно-правового регулювання у податковій сфері, на даний час вченими не вироблено єдиної позиції щодо правової природи та характеру міжнародного податкового права.

Міжнародний обмін податковою інформацією, як і будь-яке міжнародне явище, що не може функціонувати поза правовою базою, забезпечує необхідне регулювання. Перші кроки щодо об'єднання зусиль держав щодо забезпечення міждержавного податкового обміну реалізовувалися переважно у межах одного регіону. У 1952 р. між Бельгією, Люксембургом та Нідерландами було укладено Конвенцію про взаємну допомогу у стягненні податків 1952р. У 1972 р. скандинавські країни (Данія разом зі своєю автономною територією – островом Гренландія, Ісландія, Норвегія, Фарерські острови, Фінляндія, Швеція) підписали Конвенцію про взаємну адміністративну допомогу у податкових справах 1972 р, ратифікована Україною в 2008 р.

Основні «камені спотикання» на шляху до вибудовування єдиного доктринального підходу щодо міжнародного податкового права торкаються наступних аспектів:

- а) чи належать дані норми до міжнародного права або до внутрішнього права держав;
- б) чи об'єднуються зазначені норми у галузь права чи інститут права [5, с. 241-242].

Ці та інші питання встають перед фахівцями при характеристиці будь-якої сукупності норм, виникла відносно нещодавно і опинилася в процесі розвитку та доповнення під впливом факторів сучасності, що змінюються. Залежно від відповіді на перелічені питання та формується подальше зміст та характеристика виниклої сукупності норм.

Визначення змісту міжнародного податкового права та його місця у системі права є дискусійним питанням. Зазначимо, що цей аспект безпосередньо зумовлений визначенням співвідношення міжнародного права з внутрішнім правом держав та з міжнародним приватним правом. У цьому дослідженні ми виходимо з розмежування міжнародного права та внутрішнього права держав у рамках дуалістичної концепції співвідношення зазначених понять, одночасно відносячи міжнародне приватне право до внутрішнього приватного права держави.

Охарактеризуємо основні тенденції щодо оцінки правової природи міжнародного податкового права з метою подальшого визначення місця правових норм щодо обміну податкової інформації як предмета цього дослідження, у міжнародному податковому праві.

Автоматичний обмін податковою інформацією передбачає систематичний напрямок інформації про іноземних платників податків державі, що є країною резидентства вказаних осіб. Предмет та процедури цього виду обміну,



включаючи періодичність його здійснення, заздалегідь узгоджуються між конкретними державами.

Ініціативний (спонтанний) обмін інформацією передбачає направлення податкової інформації однією державою за власною ініціативи, за відсутності запиту з боку іншої держави. Інформація, що підлягає обміну між державами, є конфіденційною; сама ж конфіденційність інформації має на увазі, що саме міститься в інформаційних повідомленнях, обмінюються відомості, які характеризуються закритістю, мають характер не розголошення та повинні бути захищені відповідно до внутрішніх правових нормами держави, на адресу якої надсилається інформація.

Загальні винятки з обов'язку надати податкову інформацію включають, серед іншого, дисгармонійну невідповідність самих фактів передачі інформації податкового змісту внутрішній правовій системі та адміністративній практиці однієї з сторін, суперечність громадському порядку договірних країн, розсекречення відомостей, складових комерційну чи професійну таємницю [1, с. 21-22].

Включення до міжнародного податкового права внутрішнього податкового права держав, ускладненого іноземним елементом, є найбільш поширеним підходом, відображеним у доктрині різних країн. Щодо цієї позиції варто відзначити наступне. При розгляді питань, що входять у предмет міжнародного податкового права, необхідно враховувати, що міжнародно-правові та національно-правові норми тісно взаємопов'язані та доповнюють одна одну. У дуалістичній концепції розмежування міжнародного права та внутрішнього права держав норми внутрішнього права не належать до джерел міжнародного права, у тому числі джерел міжнародного податкового права. Тим не менш, важливо враховувати і норми внутрішнього права держав, в тому числі з податкових питань, з кількох причин.

По-перше, норми міжнародного права не можуть ефективно застосовуватись без внутрішнього права держав. Це виявляється у необхідності трансформації норм міжнародного податкового права у внутрішньодержавне право.

По-друге, саме внутрішнє право держав закріплює статус міжнародно-правових норм для конкретної держави, надаючи чи не надаючи їм пріоритет перед внутрішнім правом згідно з концепціями дуалізму, примату міжнародного права або примату внутрішньодержавного права [6, с. 93-94].

Найчастіше у перелічених договорах регламентувалися загальні правила усунення подвійного оподаткування чи правила, у тому числі щодо майна громадян держав, що переходять у порядку успадкування, чи прямих податків. У частині з них містилися норми, які визначали правила і порядок взаємодії податкових органів країн-учасниць, включаючи положення про обмін податковою інформацією. Зокрема, стаття 26 Модельної податкової конвенції ОЕСР передбачає, що компетентні органи договірних держав обмінюються



інформацією, яка може бути корисною для реалізації положень Конвенції або для забезпечення виконання внутрішнього законодавства договірних сторін, що стосується податків будь-якого виду. Ці положення послужили відправною точкою для подальшої систематизації зазначених норм у рамках міжнародних організацій та установ.

Ініціативний обмін здійснюється: а) якщо є припущення про втрати у податковій сфері іншої держави; б) якщо можливе збільшення розміру податкового навантаження платника податків в іншій державі внаслідок зменшення розміру податку або звільнення від його сплати у державі, де здійснюється діяльність; в) якщо можливе зменшення розміру податку в одному з двох чи обох державах внаслідок здійснення комерційних угод між двома платниками податків із двох країн та проведення таких угод через одну або більше держав; г) якщо можливе зменшення розміру податку внаслідок умисного перерозподілу прибутку у межах групи компаній; д) якщо інформація ймовірно корисна для встановлення обсягу податкового навантаження в іншій державі [3, с. 85].

Доведено, що нормативний аспект міжнародного обміну податковою інформацією передбачає наявність не тільки імперативних та диспозитивних норм, що містяться в джерелах міжнародного податкового права, що мають обов'язкову юридичну силу, а й значного обсягу положень про обмін податковою інформацією, включених до рекомендаційних актів, що розробляються міжнародними установами. Частка рекомендаційних норм, що містяться в рекомендаційних актах, можна порівняти за обсягом з часткою обов'язкових норм, присвячених міжнародному обміну податковою інформацією.

На теперішній час міжнародне податкове право є комплексною міжнародно-правовою сферою дослідження у складі міжнародної економічного права, що перетинається з його підгалузями - міжнародним фінансовим правом та міжнародним інвестиційним правом.

Міжнародне податкове право є сукупністю взаємопов'язаних правових норм та принципів, що регулюють міжнародні податкові відносини, складаються між суб'єктами міжнародного права з питань оподаткування, у тому числі з питань встановлення та стягнення податків, усунення подвійного оподаткування, запобігання ухилення від сплати податків, здійснення правової допомоги та обміну інформацією щодо податкових питань [2].

Незалежно від наявності подібної варіативності форм співробітництва в сфері запобігання ухиленню від сплати податків, обмін податковою інформацією зберігає свою значимість як те, що отримало широке поширення основний спосіб адміністративної взаємодії у податкових справах, без якого стає вкрай скрутним високоефективне здійснення інших напрямів міждержавного партнерства у податковій сфері.

Водночас необхідно констатувати, що основи міжнародного податкового права вимагають розробки однакового підходу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку міждержавних відносин щодо податкових аспектів.



Висновки. Одним із найбільш ефективних способів протидії вчиненню податкових правопорушень, які негативно впливають на економіку різних країн, є координація зусиль держав у межах одного регіону. У різних міжнародних регіональних організаціях та інтеграційних об'єднаннях створюються власні правила щодо обміну податковою інформацією. Саме двосторонні угоди, які отримали широке поширення як матриця міждержавних взаємодій по податкових справах, сприяють впровадженню у практику стандартів міжнародної податкової сфери та їх адаптації до специфіки здійснення податкової політики окремими державами. Нормативний аспект міжнародного обміну податковою інформацією має свою специфіку і має на увазі наявність не тільки імперативних і диспозитивних норм, що містяться в джерелах міжнародного податкового права, що мають обов'язкову юридичну силу, а також значного обсягу положень про обмін податковою інформацією, що містяться в рекомендаційних актах, що розробляються міжнародними установами.

Література:

1. Брехов, С. С., Коротун, В. І., Сушкова, О. Є., Новицька, Н. В. та ін. (2017). Протидія агресивному податковому плануванню: світовий досвід та виклики для України. С. С. Брехов & В. І. Коротун (Ред.). Алерта. С. 19- 28.
2. Давіденко І. В Україні прийнято закон про впровадження міжнародних стандартів автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки. 2023. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5c38b1be-211b-42f8-a997-222279338de5>
3. Олійник, Я., & Кучерява, М. (2021). Оцінка готовності України до міжнародного автоматичного обміну інформацією в податкових цілях. Фінанси України, (2), 85–97.
4. Розмош В. І. Адміністративно-правове забезпечення автоматичного обміну податковою інформацією. Актуальні проблеми держави і права. 2023. № 1. С. 166–178. URL: <http://www.apdp.in.ua/v97/21.pdf>
5. Руцишин, Н., & Галько, Н. (2016). Міжнародний обмін податковою інформацією: зарубіжний та вітчизняний досвід. Науковий вісник НЛТУ України, 26(2), 241–247.
6. Савченко А.М. Блищик Л.В. Аналіз рівня податкового навантаження в контексті імплементації європейських стандартів у національну економіку України. Економіка та держава. № 5. 2018. С.93–96.
7. Селезень, П. О. (2009). Міжнародно-правове співробітництво держав у сфері оподаткування. [Дис. канд. юрид. наук]. Національний університет державної податкової служби України.

References:

1. Brekhov, S. S., Korotun, V. I., Sushkova, O. E., Novytska, N. V. (2017). Protydiya ahresyvnomu podatkovomu planuvannyu: svitovyy dosvid ta vyklyky dlya Ukrayiny [Counteracting aggressive tax planning: global experience and challenges for Ukraine]. S. S. Brekhov & V. I. Korotun (Eds.). Alert. P. 19- 28. [in Ukrainian].
2. Davydenko I. (2023). V Ukrayini pryynyato zakon pro vprovadzhennya mizhnarodnykh standartiv avtomatychnoho obminu informatsiyeyu pro finansovi rakhunky [Ukraine adopted a law on the introduction of international standards for the automatic exchange of information on financial accounts]. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5c38b1be-211b-42f8-a997-222279338de5> [in Ukrainian].



3. Oliynyk, Ya., & Kucheryava, M. (2021). Otsinka hotovnosti Ukrayiny do mizhnarodnoho avtomatychnoho obminu informatsiyeyu v podatkovykh tsilyakh [Assessment of Ukraine's readiness for international automatic exchange of information for tax purposes]. *Finance of Ukraine*, (2), 85–97. [in Ukrainian].

4. Rozmosh V. I. (2023). Administratyvno-pravove zabezpechennya avtomatychnoho obminu podatkovoyu informatsiyeyu [Administrative and legal support for automatic exchange of tax information]. *Current problems of the state and law*. N. 1. P. 166–178. URL: <http://www.apdp.in.ua/v97/21.pdf> [in Ukrainian].

5. Rushchyshyn, N., & Galko, N. (2016). Mizhnarodnyy obmin podatkovoyu informatsiyeyu: zarubizhnyy ta vitchyznyanyy dosvid [International exchange of tax information: foreign and domestic experience]. *Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, 26(2), 241–247. [in Ukrainian].

6. Savchenko A.M. Blyshchyk L.V. (2018). Analiz rivnya podatkovoho navantazhennya v konteksti implementatsiyi yevropeys'kykh standartiv u natsional'nu ekonomiku Ukrayiny [Analysis of the level of tax burden in the context of the implementation of European standards in the national economy of Ukraine]. *Economy and State*. N. 5. P. 93–96. [in Ukrainian].

7. Selezen, P. O. (2009). Mizhnarodno-pravove spivrobitnytstvo derzhav u sferi opodatkuvannya. [International legal cooperation of states in the field of taxation]. *Diss. Candidate of Law. National University of the State Tax Service of Ukraine*. [in Ukrainian].



УДК 347.91:347.921:347.13:347.65

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1666-1684](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1666-1684)

Куцик Катерина Володимирівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільного права та процесу, Національна академія внутрішніх справ, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-9365-5935>

ДО ПИТАННЯ СУБ'ЄКТНОГО СКЛАДУ У ДЕЯКИХ КАТЕГОРІЯХ СПРАВ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню деяких дискусійних питань суб'єктного складу у таких категоріях справ окремого провадження як встановлення факту народження або смерті особи в певний час у разі неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів цивільного стану факту народження або факту смерті, а також визнання спадщини відумерлою. Існуючі прогалини у наукових дослідженнях із відповідної проблематики, а також потреба у чіткому окресленні процесуального статусу суб'єктів зазначених категорій справ, зумовили необхідність проведення наукової розвідки у цьому напрямку.

Результатом наукової статті стало формулювання низки ключових висновків. Зокрема, встановлено, що розширення переліку осіб, які можуть бути заявниками у справах окремого провадження про встановлення факту смерті або народження, передбачене Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей провадження у справах про встановлення факту народження або смерті особи в умовах воєнного чи надзвичайного стану та на тимчасово окупованих територіях», сприятиме реалізації права на захист прав, свобод та інтересів громадян та спрощенню процедури звернення до суду тих, хто зіштовхується із проблемами встановлення фактів народження та смерті на тимчасово окупованій території України.

Зазначено, що процесуальний порядок визнання спадщини відумерлою, попри формальну визначеність у нормах ЦПК України, все ж потребує дослідження та оптимізації окремих аспектів – питань суб'єктного складу справ зазначеної категорії в тому числі.

На відміну від деяких країн Європи, де суб'єктом права на відумерлу спадщину є держава, право на отримання спадкового майна, визнаного відумерлим, закріплено за органом місцевого самоврядування (ст. 1277 ЦК України). Разом з тим, у справах про визнання спадщини відумерлою заявником не обов'язково виступає орган місцевого самоврядування.

Підтримано позицію про те, що прокурор має право звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою у випадку бездіяльності органу





місцевого самоврядування, зважаючи, що саме на нього покладений відповідний обов'язок, закріплений у ст. 1277 ЦК України.

Аналіз судової практики дозволив дійти висновку про наявність механізму захисту інтересів територіальної громади у справах про визнання спадщини відумерлою, в тому числі, коли спадкове майно було передане особі, яка не є спадкоємцем, або ж коли рішення суду, на підставі якого була передана спадщина спадкоємцю, було скасоване.

Ключові слова: цивільне судочинство, розгляд справи в окремому провадженні, учасники цивільного процесу, заявники, заінтересовані особи, юридичні факти, встановлення факту, визнання спадщини відумерлою.

Kutsyk Kateryna Volodymyrivna candidate of legal sciences, Associate Professor, associate professor of the Department of Civil Law and Procedure of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-9365-5935>

ON THE ISSUE OF THE SUBJECT COMPOSITION IN CERTAIN CATEGORIES OF CASES IN SEPARATE PROCEEDINGS

Abstract. The article is devoted to the study of some controversial issues of the subject composition in such categories of cases of separate proceedings as establishing the fact of birth or death of a person at a certain time in the event of the impossibility of registering the fact of birth or death by the state civil status registration authority, and also recognizing the inheritance as deceased. The existing gaps in scientific research on the relevant issues, as well as the need to clearly define the procedural status of the subjects of the above categories of cases, have necessitated the need for scientific research in this area.

The result of the scientific article was the formulation of a number of key conclusions. In particular, it was established that the expansion of the list of persons, who may be applicants in cases of separate proceedings on establishing the fact of death or birth, provided for by the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Peculiarities of Proceedings in Cases on Establishing the Fact of Birth or Death of a Person in Conditions of Martial Law or a State of Emergency and in Temporarily Occupied Territories”, will contribute to the realization of the right to protection of the rights, freedoms and interests of citizens and simplify the procedure for appealing to court for those who face problems in establishing the facts of birth and death in the temporarily occupied territory of Ukraine.

It has been noted that the procedural procedure for recognizing an inheritance as deceased, despite the formal certainty in the norms of the Code of Civil Procedure of Ukraine, still requires research and optimization of certain aspects - including issues of the subject composition of cases of this category.



Unlike some European countries, where the state is the subject of the right to inheritance of a deceased person, the right to receive the inherited property of a deceased person is assigned to a local government body (Article 1277 of the Civil Code of Ukraine). However, in cases of recognizing the inheritance of a deceased person, the applicant is not necessarily a local government body.

The position was supported about prosecutor's right to apply to the court with an application to declare the inheritance deceased in the event of inaction of the local government body, considering that it is he who is entrusted with the relevant duty, enshrined in Article 1277 of the Civil Code of Ukraine.

The analysis of judicial practice allowed us to conclude that there is a mechanism for protecting the interests of the territorial community in cases of recognizing the inheritance as deceased, including when the inherited property was transferred to a person who is not an heir, or when the court decision on the basis of which the inheritance was transferred to the heir was canceled.

Keywords: civil proceedings, consideration of the case in separate proceedings, participants in civil proceedings, applicants, interested persons, legal facts, establishment of a fact, recognition of the inheritance as deceased.

Постановка проблеми. Інститут учасників справи у цивільному процесуальному праві безумовно займає чільне місце, позаяк саме безпосередньо учасники справи реалізують право на справедливий, неупереджений та своєчасний розгляд і вирішення цивільних справ для ефективного захисту порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб, інтересів держави. Іншими словами – саме учасники справи зацікавлені у вирішенні справи судом та, власне, вони виступають ініціаторами цивільного судочинства. Норми ст. 42 ЦПК України визначають, що у справах окремого провадження учасниками справи є заявники та інші заінтересовані особи [1].

У ч. ч. 2-3 ст. 293 ЦПК України законодавець визначив перелік справ, які розглядає суд в порядку окремого провадження, суб'єктний склад кожної із яких є доволі різноманітний, оскільки, залежно від категорії справи, як заявниками, так і заінтересованими особами можуть виступати не лише громадяни (фізичні особи), але й юридичні особи, органи місцевого самоврядування, держава.

Заслужують уваги справи про встановлення фактів, що мають юридичне значення, а в контексті воєнного часу – справи про встановлення факту народження або смерті особи в певний час у разі неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів цивільного стану факту народження або факту смерті (п. п. 8, 9 ст. 315 ЦПК України). Так, активні бойові дії на значній території країни, перебування низки регіонів під тимчасовою окупацією не відміняють того факту, що, попри всі складнощі і жахіття війни, там і досі проживають мирні громадяни України. Однак, реалії такі, що навіть той



зв'язок, який підтримують мешканці прифронтових та тимчасово окупованих територій із рідними і близькими може бути втрачений, а відтак виникає проблема невідомості – що із рідними? Чи живі? Якщо ж якимось чином вдається довідатися про смерть родичів, постає питання її юридичної фіксації, особливо, якщо особа померла, перебуваючи на тимчасово окупованій території. Процесуальні аспекти розгляду зазначеної категорії справ мають свої особливості, зокрема і ті, що стосуються їх суб'єктного складу.

Певною мірою близькими є справи про визнання спадщини відумерлою – в тому розумінні, що можуть бути випадки, коли спочатку виникла потреба встановити факт смерті особи, а потім, з огляду на наявність підстав, визначених ч. 1 ст. 1277 ЦК України, визнати належне їй майно відумерлою спадщиною. До прикладу, яким чином орган місцевого самоврядування, звертаючись до суду із заявою по визнання спадщини відумерлою, підтвердить смерть громадянина, який помер на тимчасово окупованій території? Та й в цілому у науковій доктрині неодноразово зверталася увага на питання суб'єктного складу зазначеної категорії цивільних справ, з огляду на різні підходи до розуміння правової природи інституту відумерлості спадщини [2, с. 51; 3, с. 103].

Існуючі прогалини у наукових дослідженнях із відповідної проблематики, а також потреба у чіткому окресленні процесуального порядку розгляду деяких категорій справ в окремому провадженні, зокрема, через визначення їх суб'єктного складу, зумовили необхідність проведення наукової розвідки у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання суб'єктного складу у справах окремого провадження частково розглядалося у наукових дослідженнях таких вітчизняних цивілістів як С. Бичкова [4], С. Дмитрієв [5], Т. Кашперська [6], В. Комаров, Г. Світлична, І. Удальцов [7], Р. Мінченко [8], Б. Санін [9], Г. Чурпіта [10], С. Фурса [11], М. Ясинок [12].

Питання суб'єктного складу справ про встановлення факту народження або смерті особи в певний час у разі неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів цивільного стану факту народження або факту смерті частково у своїх працях розглядали В. Гансецька [13], К. Гусаров [14], С. Короед, Г. Луцька [15; 16], О. Кухарев [17], Л. Нескороджена, Г. Лазько [18], О. Угриновська, М. Піняшко [19].

Дослідженню правового статусу учасників справи у справах про визнання спадщини відумерлою приділяли увагу С. Бичкова [2], Н. Бондаренко-Зелінська, О. Трач, М. Бориславська [20; 21], К. Гуменюк [22], К. Нечаєва [23], О. Розгон [24].

Однак, незважаючи на чималу кількість наукових досліджень у даному напрямку, все ж досі лишаються дискусійними низка питань, що стосуються суб'єктного складу у справах окремого провадження, а зокрема – у справах про встановлення факту народження або смерті особи в певний час у разі



неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів цивільного стану факту народження або факту смерті, а також визнання спадщини відумерлою, дослідження яких є **метою статті**.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ч. 4 ст. 294 ЦПК України справи окремого провадження розглядаються судом за участі заявника та заінтересованих осіб. Разом з тим потрібно зазначити, що це загальний підхід до визначення суб'єктів в окремому провадженні, оскільки законодавець кожного разу за рахунок персоніфікації заявників самотійно уточнює дане поняття в кожній частині окремого провадження [12, с. 59]. До прикладу, у справах про обмеження цивільної дієздатності фізичної особи, визнання фізичної особи недієздатною та поновлення цивільної дієздатності фізичної особи заявниками можуть бути члени сім'ї особи, орган опіки та піклування, заклад з надання психіатричної допомоги (ст. ч. 1 ст. 296 ЦПК України); у справах про обмеження фізичної особи у відвідуванні гральних закладів та участі в азартних іграх – члени сім'ї першого ступеня споріднення або законні представники такої особи (ч. 1 ст. 300-2 ЦПК України); у справах про видачу і продовження обмежувального припису – особи, визначені у ст. 350-2 ЦПК України). Разом з тим, законодавець із цілої низки справ окремого провадження не робить конкретної персоніфікації заявників, а зазначає їх, як заінтересованих осіб, визначаючи їх за спрямованістю конкретного інтересу [12, с. 60]. Наприклад, у справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення (в контексті цієї наукової статті – факту народження або ж факту смерті), заявниками завжди будуть фізичні особи (ч. 1 ст. 316 ЦПК України), а у справах про визнання спадщини відумерлою, з огляду на положення ст. 1277 ЦК України та ст. 337 ЦПК України, можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, а також орган місцевого самоврядування. Як зазначає М. Ясинок, незважаючи на таку персоніфікацію заявників (заінтересованих осіб) процесуальними нормами, вона носить абстрактний характер, оскільки адресована не конкретній особі, а лише тому колу осіб, у яких може бути свій приватний інтерес [12, с. 60].

Характеризуючи заявника як учасника справи в окремому провадженні М. Ясинок визначав його як активного суб'єкта судового процесу, який «запускає механізм» судового розгляду шляхом подання заяви до суду, маючи при цьому свій певний інтерес [12, с. 65]. Такої ж думки і С. Фурса, яка вказує, що заявники звертаючись до суду, мають свій особистий юридичний інтерес, який у подальшому їм ще потрібно втілити в життя у вигляді судового рішення [25, с. 46]. Свого часу Г. Світлична зазначала, що заявником в окремому провадженні є особа, на захист охоронюваних законом інтересів якої розпочато провадження у справі, причому незалежно від того, з чиєї ініціативи воно порушене [26, с. 8].

Заінтересованими особами в справах окремого провадження можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, які мають особистий чи суспільний



інтерес, який безпосередньо чи опосередковано пов'язується з наслідками розглядуваної справи і може мати як позитивні, так і негативні наслідки для таких осіб [12, с. 71]. М. Штефан, у зв'язку з цим, відносив до заінтересованих осіб тих, які беруть участь у справі й мають у ній матеріально-правову або державну чи громадську заінтересованість [27, с. 437]. Таким чином, коло заінтересованих осіб визначається не їхнім особистим чи іншим інтересом, а співвідношенням їхнього інтересу до інтересу заявника. В судовому засіданні заінтересовані особи переслідують лише одну мету, яка спрямована на те, щоб інтерес заявника ніяким чином не притісняв чи не порушував майбутніх чи наявних прав, свобод та інтересів заінтересованої особи [12, с. 65].

Законодавець, закріплюючи право особи на звернення до суду для встановлення фактів, що мають юридичне значення, в порядку цивільного судочинства, не встановлює при цьому вичерпний перелік таких фактів, що, у свою чергу, впливає на можливість ефективного захисту прав, свобод та інтересів особи. Разом з тим, різноманіття фактів, що мають юридичне значення, та які потребують встановлення в судовому порядку, в тому числі зумовлене і реаліями сьогодення, впливає на судочинство, спонукаючи суди розглядаючи кожную конкретну справу справедливо, неупереджено та своєчасно, ухвалюючи при цьому законні та обґрунтовані рішення [28, с. 53–54]

Цивільний процесуальний кодекс України регулює порядок встановлення факту народження особи та смерті особи в певний час у разі неможливості реєстрації органом державної реєстрації актів цивільного стану цих фактів, за правилами статей 315–319 ЦПК України. Зі змісту ст. 316 ЦПК України можна зробити висновок, що заявниками у справах окремого провадження стосовно встановлення фактів, котрі мають юридичне значення, зокрема щодо встановлення факту смерті або народження на тимчасово окупованій території України, можуть бути виключно фізичні особи. Можливості подання заяви юридичною особою у цьому випадку процесуальний закон не передбачає [1].

Водночас, Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей провадження у справах про встановлення факту народження або смерті особи в умовах воєнного чи надзвичайного стану та на тимчасово окупованих територіях», прийнятим 01.07.2022 року, розширено перелік осіб, які можуть бути заявниками у справах про встановлення факту смерті на тимчасово окупованих територіях [29]. Як зазначає В. Ластовка, такі зміни в законодавстві значно спростили процедуру звернення до суду громадян, які стикаються з проблемами встановлення фактів народження та смерті на тимчасово окупованій території України [30, с. 479].

Згідно абз. 1 ч. 1 ст. 317 ЦПК України заява про встановлення факту народження особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан, або на тимчасово окупованій території України, визначеній такою відповідно до законодавства, може бути подана батьками або одним з них,



їхніми представниками, членами сім'ї, опікуном, піклувальником, особою, яка утримує та виховує дитину, або іншими законними представниками дитини до будь-якого місцевого суду України, що здійснює правосуддя, незалежно від місця проживання (перебування) заявника [1]. Слід погодитися із позицією про те, що до категорії «батьків» у розумінні абз. 1 ч. 1 ст.317 ЦПК України слід відносити: а) осіб, відомості про яких внесено до актового запису про народження дитини як про батьків незалежно від генетичного фактору; б) усиновлювачів безвідносно до того, чи змінено відомості, внесені до актового запису про народження усиновленого. При цьому, в другому випадку документом на підтвердження повноважень законного представника буде свідоцтво про усиновлення, видане на підставі відповідного судового рішення про усиновлення [19, с. 53].

Згідно абз. 2 ч. 1 ст. 317 ЦПК України заява про встановлення факту смерті особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан, або на тимчасово окупованій території України, визначеній такою відповідно до законодавства, може бути подана членами сім'ї померлого, їхніми представниками або іншими заінтересованими особами (якщо встановлення факту смерті особи впливає на їхні права, обов'язки чи законні інтереси) до будь-якого місцевого суду України, що здійснює правосуддя, незалежно від місця проживання (перебування) заявника [1]. Як зауважують деякі дослідники, такими заінтересованими особами можуть виступати: роботодавці (коли існує інтерес у встановленні факту смерті особи, оскільки встановлення такого факту впливає на його права, обов'язки та законні інтереси, так як підприємство не має можливості звільнити без відповідного рішення суду особу, яка зникла, та прийняти на роботу нового працівника [31]; Міністерство оборони України або відповідні військові частини (відповідно до правової позиції Верховного суду (постанова Верховного суду від 10 липня 2024 року у справі № 686/11198/22) вони підлягають залученню до участі у справах про оголошення військовослужбовця померлим або визнання його безвісно відсутнім під час встановлення юридичного факту смерті військовослужбовця) [18, с. 47].

Актуальність питання суб'єктного складу справ про визнання спадщини відумерлою, в тому числі, пов'язана із «новизною» інституту відумерлої спадщини в українському законодавстві, на яку вказують вітчизняні науковці [20, с. 16]. Це, в свою чергу, вказує на потребу накопичення певного досвіду для формулювання будь-яких пропозицій щодо вдосконалення процесуальної процедури. І, дійсно, процесуальний порядок визнання спадщини відумерлою, попри формальну визначеність у нормах ЦПК України, все ж потребує дослідження та оптимізації окремих аспектів – питань суб'єктного складу справ зазначеної категорії в тому числі.

Відповідно до норм матеріального права (ст. 1277 ЦК України) обов'язок звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою,



за наявності визначених підстав, покладається на орган місцевого самоврядування. Конституція України, а також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлюють, що органами місцевого самоврядування є сільські, селищні, міські, районні, обласні ради та їх виконавчі органи. Крім того, сільські, селищні, міські ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції (ст. 140 Конституції України, ч. 1 ст. 10, ч. 1 ст. 14 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [32; 33].

Статтею 334 ЦПК України передбачено, що звернення до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою здійснюється за місцем відкриття спадщини або за місцезнаходженням нерухомого майна, що входить до складу спадщини [1]. Очевидно, що непоодинокими є випадки, коли до складу спадщини входять кілька об'єктів, які є нерухомим майном і територіально знаходяться у різних місцях, а відтак знаходяться у «віданні» різних територіальних громад, тож, у такому випадку, звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою може і орган місцевого самоврядування за місцем відкриття спадщини, і орган місцевого самоврядування за місцезнаходженням спадкового майна (або його частини).

Аналіз норм цивільного процесуального права вказує на те, що справа про визнання спадщини відумерлою розглядається судом з обов'язковою участю заявника та з обов'язковим повідомленням усіх заінтересованих осіб (ч. 1 ст. 337 ЦПК України), а також з обов'язковим залученням до участі у справі органів місцевого самоврядування за місцем відкриття спадщини та (або) за місцезнаходженням нерухомого майна, що входить до складу спадщини (ч. 2 ст. 337 ЦПК України) [1]. Таким чином, не обов'язково у зазначеній категорії справ заявником виступає орган місцевого самоврядування [3, с. 103].

Щодо участі держави у правовідносинах, пов'язаних з визнанням спадщини відумерлою. Як вказує О. Нелін, «для правової системи дореволюційної України первинним був родовий характер успадкування, а перехід спадкового майна до публічного суб'єкта був винятком». Він зазначає, що в період кінця XVIII – початку XX ст. на українських землях, які були у складі Російської імперії та на які поширювалася дія «Зводу законів цивільних», прослідковувалася тенденція до охорони прав роду на майно, адже держава отримувала право на це майно виключно після тривалої процедури пошуку спадкоємців. На початку XX ст., після утворення на теренах сучасної України УРСР, був виданий Декрет РНК УРСР від 21 березня 1919 р. «Про скасування успадкування», яким передбачався перехід права власності на спадкове майно до держави. Зазначена концепція в подальшому була відображена у відповідних нормах цивільного законодавства Української РСР – ст. 433 ЦК 1922 р., ст. 555 ЦК 1963 р. [34, с. 7]. Так, до прикладу, ст. 555 ЦК УРСР 1963 р.



мала назву «Перехід спадщини до держави» та визначала підстави для такого переходу, серед яких: 1) якщо спадкодавець все майно або частину його заповідав державі; 2) якщо у спадкодавця немає спадкоємців ні за законом, ні за заповітом; 3) якщо всі спадкоємці відмовились від спадщини; 4) якщо всі спадкоємці позбавлені права спадкування; 5) якщо ні один із спадкоємців не прийняв спадщини [35]. Із прийняттям ЦК України у 2003 році право на отримання спадкового майна, визнаного відумерлим, закріплено уже не за державою, а за органом місцевого самоврядування (ст. 1277 ЦК України).

Якщо взяти до уваги зарубіжний досвід у даному питанні, то, як зазначає О. Скрипник, країнам Європи притаманні різні моделі: германська модель (Німеччина, Швейцарія, Іспанія) передбачає відповідальність держави за боргами спадкодавця; романська модель (Франція, Австрія) передбачає перехід майна вільно без обтяження будь-яких боргів, тобто майно переходить до держави як безхазяйне [36, с. 13–15]. Тож, з огляду на положення законодавства європейських країн, які згадує автор, можна зробити висновок про те, що суб'єктом права на відумерлу спадщину у країнах Європи є держава, а в Україні – територіальна громада.

Верховний Суд у постанові від 31.05.2023 визначив, що територіальна громада виступає так званим екстраординарним спадкоємцем за відсутності ординарних спадкоємців такого майна (за заповітом чи за законом). Оскільки до територіальної громади переходять як права, так і обов'язки, її правовий статус є таким самим, як і у спадкоємців. У спадкових відносинах територіальна громада завжди має правомірні очікування щодо отримання у комунальну власність відумерлого майна, а тому має речові права на майно, що підлягають захисту як і право власності у класичному розумінні, яке стосовно нерухомого майна виникає з моменту державної реєстрації [37].

В цьому контексті, слід вказати на зауваження, висловлене деякими науковцями про те, що відображена у чинному ЦК України концепція переходу відумерлої спадщини саме до територіальної громади, а не до держави, нівелює ефективність виконання функції усунення безсуб'єктності, яку має виконувати відумерлість, так як територіальна громада не має і не може мати такого обсягу цивільної правосуб'єктності, яким володіє держава [34, с. 9; 38].

Варто підтримати позицію вітчизняних науковців про те, що необхідно розмежовувати участь у цивільному процесі органу місцевого самоврядування у разі, коли він є заявником у справі, й у разі, коли він належить до органів та осіб, яким законом надано право звертатися до суду в інтересах інших осіб [39, с. 339; 2, с. 53; 3, с. 103]. Водночас, слід звернути увагу на наступне: у науковій доктрині побутує думка про те, що виключно органу місцевого самоврядування надано право звертатися до суду в інтересах інших осіб, а коли заяву про визнання спадщини відумерлою в інтересах територіальної громади подає прокурор, суди припускаються помилки, коли відкривають



провадження у справі [40, с. 781; 41, с. 240–241]. Спростуванням цієї позиції слугуватиме низка судових рішень про визнання спадщини відумерлою, задоволених за заявою прокурора, поданою в інтересах органу місцевого самоврядування. Також, у постанові від 17.05.2023 Верховний Суд вказав на те, що системне тлумачення абз. 2 ч. 2 ст. 56 ЦПК і абз. 1 ч. 3 ст. 23 Закону України «Про прокуратуру» від 14.10.2014 № 1697-VII дає підстави для висновку, що прокурор здійснює представництво в суді законних інтересів держави у разі порушення або загрози порушення інтересів держави у двох випадках: якщо захист цих інтересів не здійснює або неналежним чином здійснює орган державної влади, орган місцевого самоврядування чи інший суб'єкт владних повноважень, до компетенції якого віднесені повноваження здійснювати такий захист у спірних правовідносинах; якщо немає органу державної влади, органу місцевого самоврядування чи іншого суб'єкта владних повноважень, до компетенції якого віднесені повноваження здійснювати захист законних інтересів держави у спірних правовідносинах [42]. Виходячи з вищевикладеного, прокурор має право звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою у випадку бездіяльності органу місцевого самоврядування, зважаючи, що саме на нього покладений відповідний обов'язок, який закріплений у ст. 1277 ЦК України.

Згадана вище стаття ЦК України вказує і на те, що право звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою надається кредиторів спадкодавця, а якщо до складу спадщини входять земельні ділянки сільсько-господарського призначення - власникам або користувачам суміжних земельних ділянок. При цьому, суд всеодно залучає до розгляду справи органи місцевого самоврядування за місцезнаходженням нерухомого майна, що входить до складу спадщини [43]. Слушним в цьому контексті є зауваження О. Кухарева про те, що хоча законодавець і закріплює відповідне право кредитора звернутися до суду із заявою, проте результатом визнання спадщини відумерлою є набуття права власності на неї саме територіальною громадою [44, с. 130].

У ч. 1 ст. 337 ЦПК України зазначено, що справа про визнання спадщини відумерлою розглядається з обов'язковим повідомленням усіх заінтересованих осіб, але не конкретизував, хто саме може бути заінтересованою особою у зазначеній категорії справ. Як судова практика, так і положення наукової доктрини вказують на те, що заінтересованими особами можуть також виступати співвласники спадкового майна, відказоодержувачі, сервітуарії [40, с. 783–984], боржники спадкодавця, особи, у яких зберігаються речі спадкодавця або які претендують на речі, що знаходилися у спадкодавця на праві володіння або користування [45, с. 752], особи, які є потенційними спадкоємцями, спадкоємці, які пропустили строк для прийняття спадщини, та інші [2, с. 54]. Також зустрічається думка про те, що до заінтересованих осіб також варто віднести нотаріуса. Обґрунтовується така позиція аргументами



про те, що саме нотаріуси несуть обов'язки з приводу охорони спадкового майна, ведуть спадкові справи, тому вони зацікавлені в тому, щоб спадщина не залишалась відкритою тривалий строк [45, с. 752]. Втім, більш слушною є думка про залучення нотаріуса до судового процесу в якості свідка [46, с. 604], з огляду на відсутність в останнього інтересу як такого при розгляді справ про визнання спадщини відумерлою.

Поява на пізніх стадіях розгляду зазначеної категорії справ потенційних спадкоємців призводить до призупинення процесу визнання спадщини відумерлою, що, як наслідок, затримає передачу майна територіальній громаді. Тож у випадках, коли буде виявлено спадкоємців, що не здійснили активних дій щодо відмови від спадщини, вбачається доцільним залучати останніх як заінтересованих осіб та з'ясовувати в них причини неприйняття спадщини, що, у свою чергу, запобігатиме в подальшому виникненню спору про право [20, с. 29].

О. Кухарев звертає увагу на ситуації, коли після смерті спадкодавця з'являються невідомі особи («солом'яні чоловічки»), які в судовому порядку встановлюють факт проживання разом зі спадкодавцем однією сім'єю не менш як п'ять років до часу відкриття спадщини, після чого, в порядку спадкування за законом, отримують свідоцтво про право на спадщину, а спадкове майно продають. У подальшому зазначене рішення суду про встановлення факту скасовується судом апеляційної інстанції. Через це гостро постає питання належного захисту прав та інтересів територіальної громади, яка внаслідок незаконних дій певних суб'єктів позбавлена правової можливості отримати майно у власність як відумерле [44, с. 134]. В цьому контексті актуальним є висновок Великої Палати Верховного Суду, викладений у постанові від 14.12.2022 у справі № 461/12525/15-ц, про те, що належним способом захисту інтересу територіальної громади в отриманні спадкового майна як відумерлого у випадку, якщо спадщина була передана спадкоємцю на підставі рішення суду, яке надалі було скасовано, але така спадщина спадкоємцем вже була відчужена іншій особі, є відшкодування спадкоємцем, що отримав та незаконно відчужив спадщину, вартості спадкового майна за ринковими цінами [47]. А у постанові Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду Верховного Суду від 09.12.2024 у справі № 754/446/22 суд зазначив, що, застосовуючи аналогію закону, територіальна громада також має право на отримання грошової компенсації в разі відчуження спадкового майна особою, яка не є спадкоємцем, або незбереження цього майна, на користь добросовісного набувача [48].

Тож, як бачимо, принаймні судова практика вказує на можливість захисту інтересів територіальної громади у справах про визнання спадщини відумерлою, в тому числі, коли спадкове майно було передане особі, яка не є спадкоємцем, або ж коли рішення суду, на підставі якого була передана спадщина спадкоємцю, було скасоване.



Висновки. Відповідно до ст. 316 ЦПК України, заявниками у справах окремого провадження стосовно встановлення фактів, котрі мають юридичне значення, зокрема щодо встановлення факту смерті або народження, можуть бути виключно фізичні особи. Разом з тим, зміни, внесені Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей провадження у справах про встановлення факту народження або смерті особи в умовах воєнного чи надзвичайного стану та на тимчасово окупованих територіях», суттєво розширили перелік осіб, які можуть бути заявниками у цій категорії справ.

Заявниками у справах про встановлення факту народження особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан, або на тимчасово окупованій території України, визначеній такою відповідно до законодавства, можуть бути батьки (або один із них), їхні представники, члени сім'ї, опікун, піклувальник, особа, яка утримує та виховує дитину, інші законні представники дитини.

Заявниками у справах про встановлення факту смерті особи на території, на якій введено воєнний чи надзвичайний стан, або на тимчасово окупованій території України, визначеній такою відповідно до законодавства, можуть бути члени сім'ї померлого, їхні представники або інші заінтересовані особи (якщо встановлення факту смерті особи впливає на їхні права, обов'язки чи законні інтереси). Судова практика вказує, що такими заінтересованими особами можуть бути роботодавці особи, Міністерство оборони України або відповідні військові частини.

Суб'єктом права на відумерлу спадщину у низці країн Європи є держава. Водночас, із прийняттям ЦК України у 2003 році право на отримання спадкового майна, визнаного відумерлим, закріплено не за державою (як було до цього), а за органом місцевого самоврядування (ст. 1277 ЦК України). Разом з тим, у справах про визнання спадщини відумерлою заявником не обов'язково виступає орган місцевого самоврядування.

Прокурор має право звернутися до суду із заявою про визнання спадщини відумерлою у випадку бездіяльності органу місцевого самоврядування, зважаючи, що саме на нього покладений відповідний обов'язок, закріплений у ст. 1277 ЦК України.

Заінтересованими особами у справах про визнання спадщини відумерлою можуть виступати співвласники спадкового майна, відказоодержувачі, сервітуарії, боржники спадкодавця, особи, у яких зберігаються речі спадкодавця або які претендують на речі, що знаходилися у спадкодавця на праві володіння або користування, особи, які є потенційними спадкоємцями, спадкоємці, які пропустили строк для прийняття спадщини, та інші. Разом з тим, відносити до заінтересованих осіб у цій категорії справ нотаріуса некоректно з огляду на відсутність в останнього інтересу як такого при розгляді справ про визнання спадщини відумерлою.



Судова практика передбачує наявність механізму захисту інтересів територіальної громади у справах про визнання спадщини відумерлою, в тому числі, коли спадкове майно було передане особі, яка не є спадкоємцем, або ж коли рішення суду, на підставі якого була передана спадщина спадкоємцю, було скасоване.

Література:

1. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text>
2. Бичкова С. Процесуальний порядок визнання спадщини відумерлою. *Приватне право і підприємництво*. 2015. № 14. С. 51–55
3. Куцик К., Кирдан Б. Деякі аспекти цивільного судочинства про встановлення юридичних фактів (на прикладі справ про визнання спадщини відумерлою). *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3 (13). С. 95–112
4. Бичкова С. Правовий статус учасників цивільної справи (у контексті новел процесуального законодавства України). *Право України*. 2018. № 10. С. 114.
5. Дмитрієв С. Цивільний процесуальний статус заявників у справах окремого провадження: дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Київ, НАВС, 2020. 194 с.
6. Кашперська Т. Окреме провадження у справах про встановлення фактів, що мають значення для охорони сімейних прав та інтересів: дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.03/ НАВС. Київ, 2016. 194 с.
7. Окреме провадження [Текст] : монографія / В. В. Комаров, Г. О. Світлична, І. В. Удальцова ; за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 312 с.
8. Окреме провадження в цивільному процесі України [Текст] : навч. посіб. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. / [С. В. Ківалов та ін.] ; під ред. д-ра юрид. наук, проф., Засл. юриста України Р. М. Мінченко ; Нац. ун-т «Одес. юрид. акад». О. : Фенікс, 2010. 222 с.
9. Санін Б. Встановлення в порядку цивільного судочинства фактів, що мають юридичне значення: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України. Київ, 2019. 225 с.
10. Чурпіта Г. Захист сімейних прав та інтересів у порядку непозовного цивільного судочинства : [моногр.]. К. : Алерта, 2016. 488 с.
11. Фурса С. Провадження в справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення, у порядку цивільного судочинства [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / С. Я. Фурса ; Київ. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. Київ : Б. в., 1997. 23 с.
12. Ясинок М. Особливості окремого провадження у цивільному процесуальному праві України (теоретико-правовий аспект): Монографія. К. : Алерта, 2014. 385 с.
13. Гансецька В. Правовий аналіз справ щодо встановлення факту народження або смерті на тимчасово окупованих територіях України. *Молодий вчений*, 2023. № 11 (123). С. 105–110.
14. Гусаров К. Особливості провадження у справах про встановлення факту народження або смерті на тимчасово окупованій території України. *Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 98-й річниці з дня народження доктора юридичних наук, професора, члена-кореспондента АН УРСР В. П. Маслова* (Харків, 28 лютого 2020 року). Харків «Право» 2020. С. 22–26.
15. Короед С. Визначення судом походження дитини при встановленні факту її народження на тимчасово окупованій території: проблеми теорії і практики цивільного судочинства. *Держава і право: збірник наукових праць*. 2021. № 89. С. 103–114.
16. Короед С., Луцька Г. Науково-практичний аналіз змін законодавчого регулювання порядку встановлення факту народження або смерті особи на тимчасово окупованій території України після введення воєнного стану. *Юридичний бюлетень*. 2022. № 26. С. 135–142.



17. Кухарєв О. Розгляд судами справ про оголошення військовослужбовців померлими або встановлення факту їх смерті: нестабільні грані. *Судово-юридична газета*. 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/blog/302394-rozglyad-sudami-sprav-pro-ogoloshennya-viyskovosluzhbovtsiv-pomerlimi-abo-vstanovlennya-faktu-yikh-smerti-nestabilni-grani>
18. Нескороджена Л., Лазько Г. Встановлення факту смерті особи чи оголошення померлим: питання теорії та практики. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. № 6 (59). С. 44–50.
19. Угриновська О., Піняшко М. Провадження у справах про встановлення факту народження або смерті особи на тимчасово окупованій території України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 4 (115) С. 50–59.
20. Бондаренко-Зелінська Н., Бориславська М., Трач О. Процесуальні аспекти визнання спадщини відумерлою. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3. С. 14–34.
21. Бориславська М. Перехід майна померлої особи у власність публічно-правових утворень. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6 (78). С. 184–198.
22. Гуменюк К. Суб'єкти інституту відумерлості спадщини. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2017. № 4. С. 177–183.
23. Нечаєва К. Суб'єкт прав на відумерлу спадщину. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2016. № 37(2). С. 32–36.
24. Розгон О. Визнання спадщини відумерлою як самостійна підстава набуття права власності територіальною громадою. *Проблеми цивільного права та процесу: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. О. А. Пушкіна (22 травн. 2010 р.)*. Харків: Нац. ун-т внутр. справ. 2010. С. 53–55.
25. Фурса С. Окреме провадження в цивільному процесі України / Навчальний посібник. К., 1999. 309 с.
26. Світлична Г. Підготовка до судового розгляду справ окремого провадження : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03. Х., 1997. 24 с.
27. Штефан М. Цивільне процесуальне право України: Академічний курс: підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2005. 624 с.
28. Куцик К., Нагорнюк-Данилюк О. Сучасні тенденції розгляду справ про встановлення фактів, що мають юридичне значення, в порядку цивільного судочинства. *Захист прав людини і основоположних свобод: глобальні цілі сталого розвитку : матеріали круглого столу до Міжнар. дня прав людини (Київ, 10 груд. 2024 р.)* / [редкол.: С. Чернявський, Т. Корж-Ікаєва, А. Калінюк та ін.]. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2024. С. 49–54.
29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей провадження у справах про встановлення факту народження або смерті особи в умовах воєнного чи надзвичайного стану та на тимчасово окупованих територіях: Закон України від 01.07.2022 № 2345-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2345-20#Text>
30. Ластовка В. Окремі аспекти провадження у справах про встановлення факту смерті військовослужбовця на тимчасово окупованій території. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 478–481.
31. Постанова Верховного Суду від 16 грудня 2024 року у справі № 204/10297/23, провадження № 61-18007св23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123841428>
32. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
33. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/conv#Text>
34. Нелін О. Становлення та розвиток правової доктрини відумерлості (виморочності) спадкового майна в Україні. *Юридична Україна*. 2020. № 8. С. 6–11.
35. Цивільний кодекс УРСР від 18.07.1963 № 1540-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-06#Text>



36. Скрипник О. Юридичні конструкції спадкового права: теоретико-компаративістське дослідження: авторе. дис. ... канд. наук: 12.00.01. Одеса: Нац. Ун-т «Одеська юридична академія» Одеса. 2012. 21 с.

37. Постанова Верховного Суду від 31 травня 2023 р., судова справа № 335/12292/19, провадження № 61-10042св21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/111998972>

38. Кройтор В. Особливості визнання спадщини відумерлою в доктрині цивільного права та практиці правозастосування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. С. 182–187.

39. Цивільний процес України: [підруч.] / [Ківалов С. В., Мінченко Р. М., Погрібний С. О. та ін.]; за ред. Р. М. Мінченко, І. В. Андронova. Х.: Одісей, 2012. 496 с.

40. Курс цивільного процесу : [підруч.] / [Комаров В. В., Бігун В. А., Баранкова В. В. та ін.] ; за ред. В. В. Комарова. Х. : Право, 2011. 1352 с.

41. Окреме провадження: монографія / В. В. Комаров, Г. О. Свіглична, І. В. Удальцова; за ред. В. В. Комарова. Харків: Право, 2011. 312 с.

42. Постанова Верховного Суду від 17 травня 2023 р., судова справа № 759/12137/18, провадження № 61-7644св21. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110999391>

43. Цивільний кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

44. Кухарев О. Сучасні тенденції розгляду судами справ про визнання спадщини відумерлою. *Слово національної школи суддів України*. 2023. № 2 (43). С. 127–140.

45. Фурса С., Фурса Є., Щербак С. Цивільний процесуальний кодекс України: науково-практичний коментар : у 2-х т. / за заг. ред. С. Я. Фурси. Київ : Вид. Фурса С. Я.; КНТ, 2006. Т. 1. 912 с.

46. Кравчук В. Науково-практичний коментар до Цивільного процесуального кодексу України /В. М. Кравчук, О. І. Угриновська. [2-ге вид., переробл. і допов.]. Х.: Фактор, 2010. 800 с.

47. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 14 грудня 2022 р., судова справа № 461/12525/15-ц (провадження № 14–190цс20). URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109046336>

48. Постанова Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду Верховного Суду від 09.12.2024 у справі № 754/446/22 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/124186734>

References:

1. Tsyvilnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy : Zakon [Civil Procedure Code of Ukraine: Law] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> [in Ukrainian]

2. Bychkova S. (2015) Protseualnyi poriadok vyznannia spadshchyny vidumerloiu [Procedural procedure for recognizing an inheritance as deceased]. *Pryvatne pravo i pidpriemnytstvo – Private law and entrepreneurship*, 14, 51–55 [in Ukrainian]

3. Kutsyk K. & Kyrdan B. (2025) Deiaki aspekty tsyvilnoho sudochynstva pro vstanovlennia yurydychnykh faktiv (na prykladi sprav pro vyznannia spadshchyny vidumerloiu) [Some aspects of civil proceedings on the establishment of legal facts (on the example of cases on the recognition of the inheritance of a deceased person)]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science*, 3 (13), 95–112 [in Ukrainian]

4. Bychkova S. (2018) Pravovyi status uchashnykiv tsyvilnoi spravy (u konteksti novel protseualnoho zakonodavstva Ukrainy) [Legal status of participants in a civil case (in the context of novelties of the procedural legislation of Ukraine)]. *Pravo Ukrainy - Law of Ukraine*, 10, 114 [in Ukrainian]

5. S. Dmytriiev (2020) *Tsyvilnyi protsesualnyi status zaiavnykiv u spravakh okremoho provadzhennia [Civil procedural status of applicants in separate proceedings]* : dys. na здобуття наукового ступеня доктора філософії. Kyiv, NAVS [in Ukrainian]



6. Kashperska T. (2016) *Okreme provadzhennia u spravakh pro vstanovlennia faktiv, shcho maiut znachennia dlia okhorony simeinykh prav ta interesiv* [Separate proceedings in cases of establishing facts relevant to the protection of family rights and interests] : dys. ... kand. yuryd. nauk. Kyiv, NAVS [in Ukrainian]
7. Komarov V., Svitlychna H., Udaltsova I. (2011) *Okreme provadzhennia : monohrafiia* [Separate proceedings : monograph]. Komarov V. (Ed.). Kharkiv : Pravo [in Ukrainian]
8. Minchenko R. (Ed.) (2010) *Okreme provadzhennia v tsyvilnomu protsesi Ukrainy : navch. posib. dlia stud. yuryd. spets. vyshch. navch. zakl.* [Separate proceedings in the civil process of Ukraine : a teaching aid for students of law of special higher educational institutions] Odesa: Feniks [in Ukrainian]
9. Sanin B. (2019) *Vstanovlennia v poriadku tsyvilnoho sudochynstva faktiv, shcho maiut yurydychne znachennia* [Establishing facts of legal significance in civil proceedings] : dys. ... kand. yuryd. Kyiv, Nauk. NDI pryvat. prava i pidpriemnytstva im. akad. F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy [in Ukrainian]
10. Churpita H. (2016) *Zakhyst simeinykh prav ta interesiv u poriadku nepozovnoho tsyvilnoho sudochynstva : monohr.* [Protection of family rights and interests in non-contentious civil proceedings: monograph]. K. : Alerta [in Ukrainian]
11. Fursa S. (1997) *Provadzhennia v spravakh pro vstanovlennia faktiv, shcho maiut yurydychne znachennia, u poriadku tsyvilnoho sudochynstva* [Proceedings in cases of establishing facts of legal significance in civil proceedings]: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : Kyiv : B. v. [in Ukrainian]
12. Iasynok M. (2014) *Osoblyvosti okremoho provadzhennia u tsyvilnomu protsesualnomu pravi Ukrainy (teoretyko-pravovyi aspekt): Monohrafiia* [Peculiarities of separate proceedings in the civil procedural law of Ukraine (theoretical and legal aspect): Monograph]. K. : Alerta [in Ukrainian]
13. Hansetska V. (2023) *Pravovyi analiz sprav shchodo vstanovlennia faktu narodzhennia abo smerti na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh Ukrainy* [Legal analysis of cases regarding the establishment of the fact of birth or death in the temporarily occupied territories of Ukraine]. *Molodyi vchenyi - A young scientist*, 11 (123), 105–110 [in Ukrainian]
14. Husarov K. (2020) *Osoblyvosti provadzhennia u spravakh pro vstanovlennia faktu narodzhennia abo smerti na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy* [Peculiarities of proceedings in cases of establishing the fact of birth or death in the temporarily occupied territory of Ukraine]. *Materialy KhVIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoï 98-y richnytsi z dnia narodzhennia doktora yurydychnykh nauk, profesora, chlena-korespondenta AN URSR V. P. Maslova* (Kharkiv, 28 liutoho 2020 roku) (pp. 22–26). Kharkiv «Pravo» [in Ukrainian]
15. Koroied S. (2021) *Vyznachennia sudom pokhodzhennia dytyny pry vstanovlenni faktu yii narodzhennia na tymchasovo okupovanii terytorii: problemy teorii i praktyky tsyvilnoho sudochynstva* [Determination by the court of the origin of a child when establishing the fact of his birth in a temporarily occupied territory: problems of theory and practice of civil proceedings]. *Derzhava i pravo: zbirnyk naukovykh prats – State and Law: Collection of Scientific Works*, 89, 103–114 [in Ukrainian]
16. Koroied S., Lutska H. (2022) *Naukovo-praktychnyi analiz zmin zakonodavchoho rehuliuвання poriadku vstanovlennia faktu narodzhennia abo smerti osoby na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy pislia vvedennia voiennoho stanu* [Scientific and practical analysis of changes in the legislative regulation of the procedure for establishing the fact of birth or death of a person in the temporarily occupied territory of Ukraine after the introduction of martial law]. *Yurydychnyi biuleten – Legal Bulletin*, 26, 135–142 [in Ukrainian]
17. Kukhariev O. (2024) *Rozghliad sudamy sprav pro oholoshennia viiskovosluzhbovtiv pomerlymy abo vstanovlennia faktu yikh smerti: nestabilni hrani* [Court consideration of cases on declaring military personnel dead or establishing the fact of their death: unstable boundaries.]. Retrieved from <https://sud.ua/uk/news/blog/302394-rozglyad-sudami-sprav-pro-ogoloshennya-viiskovosluzhbovtiv-pomerlimi-abo-vstanovlennia-faktu-yikh-smerti-nestabilni-grani> [in Ukrainian]



18. Neskorodzhena L., Lazko H. (2024) Vstanovlennia faktu smerti osoby chy oholoshennia pomerlym: pytannia teorii ta praktyky [Establishing the fact of a person's death or declaring them dead: issues of theory and practice]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk - Precarpathian Legal Bulletin*, 6 (59), 44–50 [in Ukrainian]

19. Uhrynivska O., Piniashko M. (2020) Provadzhennia u spravakh pro vstanovlennia faktu narodzhennia abo smerti osoby na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy [Proceedings in cases of establishing the fact of birth or death of a person in the temporarily occupied territory of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shechenko National University of Kyiv*, 4 (115), 50–59 [in Ukrainian]

20. Bondarenko-Zelinska N., Boryslavska M., Trach O. (2022) Protsesualni aspekty vyznannia spadshchyny vidumerloiu [Procedural aspects of recognizing an inheritance as deceased]. *Universytetski naukovy zapysky – University research notes*, 3, 14–34 [in Ukrainian]

21. Boryslavska M. (2020) Perekhid maina pomerloi osoby u vlasnist publichno-pravovykh utvoren [Transfer of property of a deceased person to the ownership of public legal entities]. *Universytetski naukovy zapysky – University research notes*, 6 (78), 184–198 [in Ukrainian]

22. Humeniuk K. (2017) Subiekty instytutu vidumerlosti spadshchyny [Subjects of the institute of inheritance mortality]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka – Bulletin of the Luhansk State University of Internal Affairs named after E. O. Didorenko.*, 4, 177–183 [in Ukrainian]

23. Nechaieva K. (2016) Subiekt prav na vidumerlu spadshchynu [Subject of rights to deceased inheritance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, 37(2), 32–36 [in Ukrainian]

24. Rozghon O. (2010) Vyznannia spadshchyny vidumerloiu yak samostiina pidstava nabuttia prava vlasnosti terytorialnoiu hromadoiu [Recognition of the inheritance as deceased as an independent basis for the acquisition of property rights by a territorial community] *Problemy tsyvilnoho prava ta protsesu: materialy nauk.-prakt. konf., prysviach. pamiaty prof. O. A. Pushkina* (pp. 53–55). Kharkiv: Nats. un-t vnutr. sprav [in Ukrainian]

25. Fursa S. (1999) *Okreme provadzhennia v tsyvilnomu protsesi Ukrainy / Navchalnyi posibnyk [Separate proceedings in civil proceedings of Ukraine / Training manual]*. K. [in Ukrainian]

26. Svitlychna H. (1997) Pidhotovka do sudovoho rozghliadu sprav okremoho provadzhennia [Preparation for trial separate proceedings] : avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk : spets. Kh. [in Ukrainian]

27. Shtefan M. (2005) *Tsyvilne protsesualne pravo Ukrainy: Akademichni kurs: pidruch. dlia stud. yuryd. spets. vyshch. navch. Zakl [Civil procedural law of Ukraine: Academic course: textbook for law students of special higher educational institutions]*. K.: Kontsern «Vydavnychiy Dim «In Yure» [in Ukrainian]

28. Kutsyk K. & Nahorniuk-Danyliuk O. Suchasni tendentsii rozghliadu sprav pro vstanovlennia faktiv, shcho maiut yurydychne znachennia, v poriadku tsyvilnoho sudochynstva [Modern trends in the consideration of cases on the establishment of facts of legal significance in civil proceedings]. *Zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod: hlobalni tsili staloho rozvytku: materialy kruhloho stolu do Mizhnar. dnia prav liudyny* (Kyiv, 10 hrud. 2024 r.) (pp. 49–54) Kyiv : Nats. akad. vnutr. sprav [in Ukrainian]

29. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvosti provadzhennia u spravakh pro vstanovlennia faktu narodzhennia abo smerti osoby v umovakh voiennoho chy nadzvychainoho stanu ta na tymchasovo okupovanykh terytoriiakh: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 № 2345-IX [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Peculiarities of Proceedings in Cases on Establishing the Fact of Birth or Death of a Person in Conditions of Martial Law or a State of Emergency and in Temporarily Occupied Territories: Law of Ukraine] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2345-20#Text>



30. Lastovka V. (2023) Okremi aspekty provadzhennia u spravakh pro vstanovlennia faktu smerti viiskovosluzhbovtisia na tymchasovo okupovanii terytorii [Certain aspects of proceedings in cases of establishing the fact of the death of a serviceman in the temporarily occupied territory]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 5, 478–481 [in Ukrainian]
31. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 16 hrudnia 2024 roku u spravi № 204/10297/23, provadzhennia № 61-18007sv23 [Decision of the Supreme Court of December 16, 2024, in case number 204/10297/23] (n.d.) reyestr.court.gov.ua Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/123841428> [in Ukrainian]
32. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
33. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/conv#Text>
34. Nelin O. (2020) Stanovlennia ta rozvytok pravovoi doktryny vidumerlosti (vymorochnosti) spadkovoho maina v Ukraini [Formation and development of the legal doctrine of the extinction (forfeiture) of hereditary property in Ukraine]. *Yurydychna Ukraina – Legal Ukraine*, 8, 6–11 [in Ukrainian]
35. Tsyvilnyi kodeks URSR vid 18.07.1963 № 1540-VI [Civil Code of the Ukrainian SSR 1963] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-06#Text>
36. Skrypnyk O. (2012) *Yurydychni konstruktsii spadkovoho prava: teoretyko-komparatyvistske doslidzhennia* [Legal constructions of inheritance law: a theoretical and comparative study]: avtore. dys. ... kand. nauk: Odesa [in Ukrainian]
37. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 31 travnia 2023 r., sudova sprava № 335/12292/19, provadzhennia № 61-10042sv21 [Decision of the Supreme Court of 31 April 2023, Court file No. 335/12292/19]. (n.d.) reyestr.court.gov.ua Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/111998972> [in Ukrainian]
38. Kroitor V. (2024) Osoblyvosti vyznannia spadshchyny vidumerloiu v doktryni tsyvilnoho prava ta praktytsi pravozastosuvannia [Specific features of defining inheritance as escheated within civil law doctrine and legal enforcement practice]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo - Analytical-comparative jurisprudence*, 10, 182–187 [in Ukrainian]
39. Minchenko R. & Andronova I. (Eds.). (2012) *Tsyvilnyi protses Ukrainy: [pidruch.] [Civil procedure of Ukraine: tutorial]*. Kh.: Odisei [in Ukrainian]
40. Komarov V. (Ed.) (2011) *Kurs tsyvilnoho protsesu : [pidruch.] [Course of civil procedure: tutorial]*. Kh. : Pravo [in Ukrainian]
41. Komarov V. (Ed.) (2011) *Okreme provadzhennia: monohrafiia [Separate proceedings: monograph]* Kharkiv: Pravo [in Ukrainian]
42. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 17 travnia 2023 r., sudova sprava № 759/12137/18, provadzhennia № 61-7644sv21 [Decision of the Supreme Court of 17 April 2023, Court file No. 759/12137/18]. (n.d.) reyestr.court.gov.ua Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110999391> [in Ukrainian]
43. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy : Zakon [Civil Code of Ukraine: Law] (n.d.) zakon.rada.gov.ua Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian]
44. Kukhariev O. (2023) Suchasni tendentsii rozghliadu sudamy sprav pro vyznannia spadshchyny vidumerloiu [Current trends in the consideration by courts of cases on the recognition of the inheritance as deceased]. *Slovo natsionalnoi shkoly suddiv Ukrainy – A word from the National School of Judges of Ukraine*, 2 (43), 127–140 [in Ukrainian]



45. Fursa S. (Ed.) (2006) Tsyvilnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy: naukovo-praktychnyi komentar [Civil Procedure Code of Ukraine: Scientific and Practical Commentary]: u 2-kh t. Kyiv: Vyd. Fursa S. Ya. [in Ukrainian]

46. Kravchuk V. & O. Uhrynovska (Eds.) (2010) Naukovo-praktychnyi komentar do Tsyvilnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy [Scientific and practical commentary to the Civil Procedure Code of Ukraine] Kh.: Faktor [in Ukrainian]

47. Postanova Velykoi Palaty Verkhovnoho Sudu vid 14 hrudnia 2022 r., sudova sprava № 461/12525/15-ts (provadzhennia № 14–190tss20) [Resolution of the Grand Chamber of the Supreme Court of December 14, 2022 in case No. 461/12525/15-ц] (n.d.) reyestr.court.gov.ua Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/109046336> [in Ukrainian]

48. Postanova Obiednanoi palaty Kasatsiinoho tsyvilnoho sudu Verkhovnoho Sudu u spravi № 754/446/22 [Decision of the Appellate Chamber of the Civil Court of the Supreme Court in the case No. 754/446/22] (n.d.) reyestr.court.gov.ua Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/124186734> [in Ukrainian]



УДК 340.12

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1685-1695](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1685-1695)

Кушакова-Костицька Наталія Вадимівна доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, провідний науковий співробітник, Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України, м. Київ, тел.: (050)311-30-15, <https://orcid.org/0000-0002-1116-4751>

НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС, ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ: ПИТАННЯ ПРАВОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація. У статті розглянуто проблеми, пов'язані із впливом науково-технічного прогресу на національну ідентичність, включаючи особливості цього процесу в сучасному українському суспільстві. Визначено фактори інформаційної політики держави, які безпосередньо впливають на національну й індивідуальну свідомість і сприяють їх оптимальній правовій взаємодії. Розглянуто процес інформатизації як глобальний процес формування та використання інформаційних ресурсів у сучасному суспільстві та його вплив на формування національної свідомості та національної ідентичності. Досліджені правові засади національної ідентичності у праві Європейського Союзу та українському законодавстві, визначено поняття національної ідентичності та української національної ідентичності, проаналізовано їхній вплив на зміцнення державності і згуртованості нації.

Акцентовано, що ключову роль у формуванні національної ідентичності, яка виступає одним з головних національних інтересів, відіграє освіта, орієнтована на національно-патріотичне виховання. Сформульовано можливі позитивні і негативні тенденції при подальшій інформатизації і глобалізації сучасного суспільства, зокрема, його національна, політична, культурна, економічна уніфікація, а також її наслідки для України.

Резюмовано, що сучасний розвиток науки та інформаційних технологій, зокрема, Інтернету, супроводжується невідминним зростанням інтеграції національних культур у світовий мультикультурний простір, що ставить під загрозу збереження національної ідентичності. Проте, позитивний приклад розбудови інформаційного суспільства ряду країн дає можливість сподіватись на певний сприятливий взаємозв'язок між подальшим розвитком технологій і збереженням національної ідентичності завдяки виробленню ефективної інформаційної політики держави, зростанню національної самосвідомості, національно-патріотичному вихованню молоді та відродженню духовних цінностей національної культури.

Ключові слова: наука, технології, національна ідентичність, конституційна ідентичність, національна свідомість, глобалізація, інформатизація.



Kushakova-Kostytska Nataliia Vadymivna Doctor of Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Leading Researcher of the Institute of Lawmaking and Scientific and Legal Expertise of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (050)311-30-15, <https://orcid.org/0000-0002-1116-4751>

SCIENTIFIC AND TECHNICAL PROGRESS, INFORMATIZATION AND NATIONAL IDENTITY: ISSUES OF LEGAL INTERACTION

Abstract. The article considers the problems associated with the influence of scientific and technological progress on national identity, including the features of this process in modern Ukrainian society. The factors of the state's information policy that directly affect national and individual consciousness and contribute to their optimal legal interaction are identified. The process of informatization is considered as a global process of formation and use of information resources in modern society and its impact on the formation of national consciousness and national identity. The legal principles of national identity in the law of the European Union and Ukrainian legislation are studied, the concepts of national identity and Ukrainian national identity are defined, and their impact on strengthening statehood and cohesion of the nation is analyzed.

It is emphasized that a key role in the formation of national identity, which is one of the main national interests, is played by education focused on national and patriotic education. Possible positive and negative trends in the further informatization and globalization of modern society are formulated, in particular, its national, political, cultural, economic unification, as well as its consequences for Ukraine.

It is summarized that the modern development of science and information technologies, in particular, the Internet, is accompanied by a constant increase in the integration of national cultures into the global multicultural space, which threatens the preservation of national identity. However, the positive example of the development of an information society in a number of countries gives us the opportunity to hope for a certain favorable relationship between the further development of technologies and the preservation of national identity through the development of an effective information policy of the state, the growth of national self-awareness, national-patriotic education of youth and the revival of the spiritual values of national culture.

Keywords: science, technology, national identity, constitutional identity, national consciousness, globalization, informatization.

Постановка проблеми. Наукові та технологічні відкриття, інновації та їх результати, які використовуються в суспільстві для виконання певних завдань, є вирішальними для його подальшого розвитку. Духовні цінності, культура та суспільні прагнення також вплинули на те, як цивілізації



еволюціонували, отримуючи користь від наукових і технічних винаходів. Соціум зазнав впливу всіх форм наукових досягнень, навіть тих, які зазнали невдачі. Всі наукові і технологічні досягнення були зроблені для задоволення суспільних потреб і, як наслідок, нерозривно пов'язані з культурою суспільства та поведінкою людей. Будь-яка проблема, яку вирішує наука після її розвитку, впливає на поведінку та функціонування суспільства, що може призвести до нових проблем, нових економічних структур або нових способів життя, які потім можуть призвести до ще більшої кількості наукових відкриттів і технологічних інновацій.

Наука і технології впливають на моральні цінності та ідеології, радикально змінюючи стилі взаємодії між людьми, види діяльності, побут, та навіть тривалість і якість самого життя. Наука кардинально вплинула на життя людей та їх світогляд, полегшила існування людини, дозволивши їй вирішувати суспільні проблеми в галузі освіти, етики та справедливого соціального устрою; сприяла розвитку культури, і в цілому покращила життя багатьох людей. Втім, наукові досягнення наділили людей винятковою силою завдавати шкоди як навколишньому середовищу, так і собі [1].

Науково-технічний прогрес має різноманітні наслідки для суспільства. Окрім простого збільшення матеріального багатства, також змінюються парадигми, згідно з якими функціонує суспільство, насамперед це стосується інформаційних технологій (ІТ), які призвели до інформатизації всіх сфер суспільного життя, і як наслідок, до їх уніфікації [2].

Інтернет, який швидко поширився по всьому світу, призвів до глобальної інформаційної революції, викликаній прогресом ІТ. Цей технологічний прогрес значно скоротив час і витрати на розповсюдження інформації та уможливив маніпулювання величезними обсягами даних [3]. З іншого боку, інформаційна революція породила абсолютно нові суспільні проблеми, зокрема, пов'язані із захистом національної ідентичності.

Наука і технології відіграють ключову роль у формуванні соціальних цінностей та інститутів у сучасних суспільствах. Із розвитком технологій вони впливають на те, як люди сприймають навколишній світ і взаємодіють із ним, відповідно змінюючи суспільні норми та структури [4]. У міру того, як науково-прогрес прискорюється, їхній вплив на різні сфери людського життя стає все більш глибоким, включаючи право та управління і роблячи їх ідентичними, незалежно від географії, етнічних та інших особливостей, що в свою чергу призводить до проблеми збереження ідентичності як на національному, так і індивідуальному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато зарубіжних і вітчизняних науковців займаються сьогодні вивченням питань, пов'язаних із розвитком технологій та їх впливом на соціальні трансформації, на формування інформаційного суспільства. Частина з них приділяє увагу і проблемі збереження національної ідентичності за цих умов. Деякі українські



дослідники, зокрема, Ю. Ковний, М. Козловець, В. Ткаченко, С. Римаренко, О. Микитенко, розглядають проблему руйнування культурної або національної ідентичності внаслідок глобалізації сучасного світу. Але питання впливу науково-технічного прогресу та інформатизації на ідентичність, які пов'язані з процесом глобалізації політики, економіки, культури тощо, сьогодні досліджено недостатньо, хоча окремі його аспекти висвітлені такими вченими, як С. Хантингтон, М.-Л. Маршалл, М. Кастельс, Ф. Уебстер, Е. Дайсон, М. Прайс, Л. Гудим, Ю. Пахомов, Ю. Павленко, І. Софінська, О. Шевчук та ін.

Мета статті – з'ясувати, як науково-технічний прогрес, сприяючи інформатизації всіх соціальних процесів, впливає на збереження національної ідентичності у глобальному інформаційному суспільстві, змінює національну й індивідуальну свідомість та сприяє їх оптимальній правовій взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні правознавці, визначаючи, як право концептуалізує етнічну та національну приналежність, вказують на тріадний зв'язок між наукою, правом та ідентичністю [5]. При цьому існує брак концептуальних і термінологічних ресурсів у дослідженнях ідентичності, що особливо помітно в галузі права, особливо міжнародного права, яке зазвичай оперує поняттями національної та етнічної приналежності при встановленні стандартів визнання колективних прав, захисту від дискримінації або вимоги «справжнього зв'язку» у законі про громадянство, фактично не надаючи відповідних визначень або критеріїв членства у цих правових конструкціях.

Слід зауважити, що ідентичність довгий час була суперечливим поняттям у соціальних науках. Першопочатково ідентичність означає бути однаковим, тотожним, таким самим, рівнозначним, цілково схожим (за зовнішніми ознаками і виявами, за суттю). Категорія ідентичності застосовується в гуманітарних і соціальних науках для опису, відносно стійких, тотожних (у т. ч. самим собі) цілосностей. Ідентичність швидше не властивість, а відношення. Вона проявляється, формується, закріплюється або трансформується в процесі соціальної взаємодії.

Правознавці пізно підійшли до аналітичної дискусії щодо цього концепту. Лише наприкінці 2000-х років поняття національної та конституційної ідентичності стали частиною європейського правового дискурсу. Сьогодні національна ідентичність є юридичним поняттям у праві ЄС. Ст 4(2) Договору про Європейський Союз зобов'язує ЄС поважати національну самобутність держав-членів [6]. Буквальне розуміння цього положення свідчить про те, що будь-яке національне тлумачення відповідатиме праву ЄС. При цьому необхідно розрізнити національну і конституційну ідентичність. Національна ідентичність пов'язують або з етнокультурними характеристиками спільноти, або з її політичними інститутами та основоположними конституційними цінностями. Поняття конституційної ідентичності визначається інакше, концентруючись на ідентичності, пов'язаної з демократичною



конституцією. Отже, Договір про Європейський Союз пропонує новий, конституціоналістичний підхід. Можна стверджувати, що концепція національної ідентичності в праві ЄС є конституціоналістською, і часом етнокультурна національна ідентичність суперечить цій конституціоналістській концепції [7]. Наслідком наявності конституційної ідентичності, яка поважає універсальні конституційні принципи, є те, що така конституційна ідентичність буде більш сумісною з цінностями на європейському рівні.

Ідентичність як концепт обговорюється в багатьох наукових дисциплінах. Політологи, соціологи, соціальні психологи та історики зайняли критичну позицію щодо цього концепту [8-10], що в свою чергу значною мірою вплинуло на юридичні дебати та судову практику щодо національної ідентичності. Юридична практика також показала, що відносини можуть діяти навпаки: коли закон зобов'язується захищати конкретне розуміння національної ідентичності, це може мати суттєві наслідки для соціальної реальності, а отже, і для соціальних наук. Це пов'язано з тим, що державні органи мають засоби для забезпечення дотримання закону, тому юридичне закріплення конкретного розуміння національної ідентичності може впливати на уряд, освітні інституції, медіа тощо.

Введення поняття ідентичності у правових дослідженнях було зумовлено насамперед з використанням європейськими конституційними судами мови «конституційної ідентичності» [11, с. 124], що було пов'язано з подальшою європейською інтеграцією. Паралельно, Лісабонська угода 2009 року, яка змінила два договори, що становлять конституційну основу ЄС, запровадила «національну ідентичність» як поняття, що підлягає судовому розгляду, щоб оскаржити тлумачення національних судів. Важливість концепції підкреслюється тим, що вона була відтворена в преамбулі до Хартії ЄС про основні права [12].

Сьогодні як поняття національної ідентичності, так і поняття конституційної ідентичності відіграють центральну роль у позитивному праві. Стаття 4(2) Договору про Європейський Союз зобов'язує ЄС поважати національну самобутність держав-членів. Хоча у праві ЄС прямо використовується поняття «національна ідентичність», стаття 4(2) контекстуально передбачає, що національна ідентичність має конституційне значення, і чітко визначає відповідні аспекти національної ідентичності. Стаття 4(2) зосереджена на політичних і конституційних структурах держав-членів, що вказує на правове розуміння конституційної ідентичності (Toniatti, 2013, р. 63) [13]. І під «конституційним» прецедентне право Суду ЄС розуміє нормативну базу, яка втілює універсальні конституційні принципи: права людини, демократію та верховенство права, оскільки вони стосуються інституційної практики в державі та за її межами. Отже, концепція національної ідентичності, втілена в праві ЄС, є конституціоналістською.



Як демонструє практика розгляду справ, що стосуються претензій щодо національної ідентичності, Суд ЄС вважає національну ідентичність, втілену національною правовою системою з моменту заснування незалежної та демократичної держави. Це свідчить про те, що національна ідентичність, яка тлумачиться національною владою як концепція, що представляє національно-історичну етнічну категорію, не відповідає праву ЄС, оскільки суперечить основоположним цінностям ЄС, як це передбачено статтею 2 Договору про Європейський Союз, і зусиллям Суду ЄС узгодити різні національні ідентичності держав-членів із цими цінностями.

Проте національна ідентичність не існує природно, а також не має позачасової чинності. Це не факт, а справа вибору. Це уявний та соціально сконструйований концепт [14], продукт певної кон'юнктури ідей та інтересів. Політики конструюють і застосовують національну ідентичність відповідно до потреб конкретних історичних моментів і винаходять традиції, набори практик символічного характеру, які передбачають спадкоємність із відповідним історичним минулим [15, с. 1-11].

В Україні законодавець випередив вчених-правників у визначенні національної ідентичності, прийнявши 13 грудня 2022 р. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності». Згідно зі ст. 1 цього Закону, українська національна ідентичність – це «стійке усвідомлення особою належності до української нації як самобутньої спільноти, об'єднаної назвою, символами, географічним та етносоціальним походженням, історичною пам'яттю, комплексом духовно-культурних цінностей, зокрема українською мовою і народними традиціями» [16].

Вказаний закон фіксує основні принципи державної політики у сфері утвердження української національної і громадянської ідентичності, виділяє головні складові політики в сфері утвердження української національної і громадянської ідентичності, визначає роль і завдання Кабінету міністрів, міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування і громадянських утворень в забезпеченні реалізації цього Закону.

Слід зазначити, що головну роль у формуванні національної ідентичності, яка виступає одним з ключових національних інтересів, відіграє освіта, орієнтована на національно-патріотичне виховання. В контексті зміцнення засад української державності роль національно-патріотичного чинника вочевидь зростає за умов збройної агресії і повоєнного відродження України. Правовим підґрунтям цього напряму державної діяльності є зазначений Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», який встановлює такі напрями патріотичного виховання, як національно-патріотичне, духовно-моральне, військово-патріотичне та громадянсько-патріотичне.



У ст. 5 вказаного Закону також наголошується, що державна політика щодо утвердження української національної ідентичності реалізується через здійснення комплексу заходів з національно-патріотичного виховання, військово-патріотичного виховання та громадянської освіти, регулювання відносин у сфері співпраці із закордонними українцями з питань утвердження української національної ідентичності. Відповідно до ст. 8 виділяються окремо такі складові державної політики у сфері утвердження української національної ідентичності, як національно-патріотичне та військово-патріотичне виховання.

Крім Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», законодавчою базою для подальшого розвитку національної ідентичності в Україні є постанова Кабінету Міністрів України № 1322 від 15 грудня 2023 року, якою було схвалено «Стратегію утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року» [17], а також Постанова Кабінету Міністрів України № 864 від 30 липня 2024 року, якою було затверджено Державну цільову соціальну програму з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року [18]. Мета чинної на сьогодні Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності передбачає створення сприятливих умов та налагодження міжгалузевої взаємодії на загальнодержавному та регіональному рівні для реалізації державної політики у сфері утвердження української національної шляхом національно-патріотичного та військово-патріотичного виховання.

Крім правових засад, суттєвими факторами впливу на розвиток української національної ідентичності виступають наука і технології. В цілому можна відзначити, що взаємодія науки, техніки та інформатизації та їхній спільний вплив на всі сфери життєдіяльності людини і соціуму має комплексний характер, породжуючи численні соціокультурні проблеми. Однак дискусії про науково-технічний прогрес стосуються не стільки саме науки і техніки, скільки майбутнього людства. Людство життєво зацікавлене в наукових відкриттях, без яких неможливий подальший суспільний розвиток. Одна з головних причин виникнення проблем у цьому контексті полягає у розриві між наукою, технікою і культурою, в культивуванні парадигми домінуючої ролі науки і техніки в загальному розвитку цивілізації, в появі у зв'язку з цим «масової культури» [19].

Наслідком науково-технічного прогресу, одним з основних напрямів якого є освоєння принципово нових технологій, стала поява мережі Інтернет, де людина створила віртуальний світ, часто занадто складний для її інтелектуальних можливостей і в перспективі гальмуючий її власний розвиток. Характерної рисою переміщення людини до віртуального інформаційного простору стала певна духовна криза, пов'язана з відсутністю зрозумілої, чіткої ідеологічної орієнтації, коли сенс життя всім і кожному надає прийнятна ідея,



виправдовуючи всі труднощі земного існування. При цьому постає проблема збереження національної ідентичності, що виникає через неминучу уніфікацію віртуального простору Інтернет незалежно від географії, культури, національної приналежності тощо. Крім того, на національну ідентичність негативно впливають соціально-культурологічні «позанаціональні» тенденції, такі, наприклад, як поширення «масової культури», що носить антинаціональний характер та розповсюджується завдяки сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Процес інформатизації суспільства має сьогодні глобальний характер, у зв'язку з цим специфічних ознак набуває і ментальність. Ця нова ментальність формується в мережі Інтернет на культурологічній основі, для якої характерні акцентуація на темі насилля, смерті, катастроф, кінця світу; інтереси до соціальних девіацій, маргіналів, сексуальної «свободи»; містицизмі, раптовій релігійності, запереченні наукової раціональності тощо. Ситуація посилюється нав'язуванням в Інтернеті реклами (торгової і політичної) із застосуванням технології формування привабливого іміджу для обслуговування політики, бізнесу, масової культури. Як наслідок такого процесу інформатизації витиснуті на периферію такі засоби інформаційного та культурного обміну, як література, театр, а головне, живе, безпосереднє спілкування. На зміну ним прийшли Інтернет, мобільний зв'язок, кіно, телебачення, які швидко розвиваються технологічно, але й так само швидко деградують змістовно.

Звичайно, є і ряд позитивних моментів, які виникають завдяки новітнім технологіям. До них належать доступність інформації, швидкість її передачі, можливість зберігання і оперування великими об'ємами даних у компактній формі, можливість спілкування незалежно від відстані і державних кордонів. На жаль, вся висока технологічність сучасного інформаційного обміну поступається ще вищим темпам духовної і моральної деградації, які супроводжують процес розбудови інформаційного суспільства. І втрата національної ідентичності стає також одним з таких негативних наслідків інформатизації суспільства, хоча її можна пояснювати і розвитком всесвітнього процесу політичної та економічної глобалізації та культурної інтеграції.

Не сприяє збереженню національної ідентичності і розвиток засобів комунікації, основними етапами якого є усна мова, писемність, друк, штучні мови (наукова термінологія), медіа, інформаційно-комунікативні технології (ІКТ). Очевидно, що медіа, ІКТ та наукова термінологія мають наддержавний, інтернаціональний характер, отже їх поширення призводять до нівелювання національних особливостей, уніфікації засобів комунікації та інформаційного обміну. При цьому в деяких суспільствах національна ідентичність зберігається завдяки стійкості культурних традицій, розвинутої релігійності населення.

Дослідники інформаційного суспільства вважають, що суть теорії інформаційного суспільства зводиться до аналізу конфлікту між ним і культурною



ідентичністю. Так, М. Кастельс зазначав, що «домінуюча загальна тенденція полягає в тому, що прогрес глобальної інформаційної економіки спричиняє виникнення потужного опору, який ґрунтується на відчутті того, що розвиток ставить під загрозу культурну ідентичність» [20, с. 149]. На його думку, важливим чинником збереження національної ідентичності на фоні розвитку інформаційного суспільства в Фінляндії стала фінська самосвідомість. Основою її є спільна мова та етнічна однорідність. У результаті раціонального та розумного підходу фінів до ІТ, фінська ідентичність не тільки сприяла розвитку інформаційного суспільства, але й формувалась на його основі. Вся складна історія незалежної фінської держави стала блискучою ілюстрацією того, як інформаційне суспільство стало проектом створення національної ідентичності. Інформатизація для Фінляндії стала засобом показати собі й усьому світові, що вона більше не є бідною та залежною від інших країн, а її приєднання до Західної Європи відбулося завдяки приєднанню до науково-технологічного розвитку.

Акцетуємо, що етика, пануюча у суспільстві, завжди стає або чинником суспільного прогресу, або чинником його гальмування. Так, у Фінляндії домінувала і по сьогодні домінує протестантська етика праці, яка передбачає ставлення до праці як до найвищого обов'язку та якнайліпше виконання цього обов'язку. Ця етика певною мірою домінує і дотепер, але поступово трансформується в етику інформаційного творіння. Остання полягає насамперед у тому, що її прихильники роблять те, що вони вважають насправді стимулюючим і цікавим. Робота для людини в інформаційну еру – це самореалізація через використання власних творчих здібностей, постійний саморозвиток і самовдосконалення. І хоча подальший розвиток ІТ може сприятиме кризі національної ідентичності, позитивною тенденцією залишається те, що головна цінність людини в інформаційному суспільстві – це знання і власні здібності, а самовартість людини визначається не національністю, не фінансовими можливостями і соціальним статусом, а її рівнем інтелекту і знань, творчим потенціалом, доступом до інформації та вмінням нею оперувати.

Висновки. Не дивлячись на ряд серйозних проблем і протиріч, викликаних інформатизацією сучасного соціуму, зокрема, українського, сценарій розвитку технологічної цивілізації продовжує розгортатися. Його характерною особливістю є те, що національний інформаційний простір став невід'ємною частиною глобального інформаційного простору завдяки Інтернет та сучасних засобів комунікації. Це в свою чергу супроводжується невинним зростанням інтеграції національних культур у світовий мультикультурний простір, що ставить під загрозу збереження національної ідентичності. Але позитивний приклад розбудови інформаційного суспільства ряду країн дає можливість сподіватись на певний сприятливий взаємозв'язок між подальшим розвитком технологій і збереженням національної ідентичності завдяки виробленню ефективної інформаційної політики держави, зростанню національної



самосвідомості, національно-патріотичному вихованню молоді, а, головне, відродженню духовних цінностей національної культури як іманентної властивості українського соціуму.

Література:

1. Burke J., Bergman J., Asimov I. The impact of science on society. Washington, DC : Langley Research Center Scientific, Technical Information Branch, National Aeronautics and Space Administration, 1985. 96 p.
2. Connors, J., Gwartney, J. D., Montesinos, H. M. The transportation-communication revolution: 50 Years of dramatic change in economic development. *Cato Journal*. 2020. Vol. 40. Issue 1. P. 153–198.
3. Naughton J. The evolution of the internet: From military experiment to general purpose technology. *Journal of Cyber Policy*. 2016. Vol. 1. Issue 1. P. 5–28.
4. Castells M. The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. Vol. I. 597 p.
5. Pap A. L., Szitkay E. K. Science, identity and the law. *Sociétés Plurielles*, 2023. No. 5. P. 1-60.
6. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal*. 2012. C 326, P. 0001-0390.
7. Kovács, K. Constitutional or ethnocultural? National identity as a European legal concept. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*. 2022. Vol. 8. Issue 1. P. 170–190.
8. Brubaker R. Nationalism Reframed: Nationhood and the National Question in the New Europe. Cambridge : Cambridge University Press, 1996. 202 p.
9. Bar-Tal D. Group Beliefs as an Expression of Social Identity. *Social Identity: International Perspectives*. London : Sage Publ., 1998. P. 93–113.
10. Erikson E. H. Dimensions of a New Identity. New York: WW Norton, 1974. 129 p.
11. Claes M. National Identity: Trump Card or Up for Negotiation? *National Constitutional Identity and European Integration*. Brussels : Intersentia, 2012. P. 109–139.
12. Charter of fundamental rights of the European Union. *Official Journal of the European Communities*. 2000. C 364. P. 1-21.
13. Toniatti R. Sovereignty Lost, Constitutional Identity Regained. *National Constitutional Identity and European Integration*. Brussels : Intersentia, 2012. P. 49–73.
14. Anderson B. Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism. London; New York : Verso, 2017. 240 p.
15. Hobsbawm E. The Invention of Tradition. Cambridge : Cambridge University Press, 1992. 320 p.
16. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» : від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2834-20?find=1&text=%D0%B2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD#Text>.
17. Стратегія утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року : схвалено 15 грудня 2023 року Постановою Кабінету Міністрів України № 1322. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-2023-%D0%BF#Text>.
18. Державна цільова соціальна програма з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 864 від 30 липня 2024 року. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-%D0%BF#Text>.
19. Трач Ю. В. Науково-технічний прогрес у контексті розвитку «техногенного» суспільства. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2020. № 21. С. 172–181.
20. Кастельс, М., Хіманен П. Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель. Київ : Ваклер, 2006. 230 с.



References:

1. Burke, J., Bergman, J., Asimov, I. (1985). The impact of science on society. Washington, DC : Langley Research Center Scientific, Technical Information Branch, National Aeronautics and Space Administration.
2. Connors, J., Gwartney, J. D., Montesinos, H. M. (2020). The transportation-communication revolution: 50 Years of dramatic change in economic development. *Cato Journal*, 40(1), 153–198.
3. Naughton, J. (2016). The evolution of the internet: From military experiment to general purpose technology. *Journal of Cyber Policy*, 1(1), 5–28.
4. Castells, M. (2010). The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture (Vol. I). Oxford : Wiley-Blackwell.
5. Pap, A. L., Szitkay, E. K. (2023). Science, identity and the law. *Sociétés Plurielles*, 5, 1-60.
6. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union. (2012). *Official Journal*, C 326, 0001-0390.
7. Kovács, K. (2022). Constitutional or ethnocultural? National identity as a European legal concept. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 8(1), 170–190.
8. Brubaker R. (1996). Nationalism Reframed: Nationhood and the National Question in the New Europe. Cambridge : Cambridge University Press.
9. Bar-Tal, D. (1998). Group Beliefs as an Expression of Social Identity. *Social Identity: International Perspectives*, 93–113. London : Sage Publ.
10. Erikson, E. H. (1974). Dimensions of a New Identity. New York: WW Norton.
11. Claes, M. (2012). National Identity: Trump Card or Up for Negotiation? *National Constitutional Identity and European Integration*, 109–139. Brussels : Intersentia.
12. Charter of fundamental rights of the European Union. (2000). *Official Journal of the European Communities*, C 364, 1-21.
13. Toniatti, R. (2012). Sovereignty Lost, Constitutional Identity Regained. *Constitutional Identity and European Integration*, 49–73. Brussels : Intersentia.
14. Anderson, B. (2017). Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism. London; New York : Verso.
15. Hobsbawm, E. (1992). The Invention of Tradition. Cambridge : Cambridge University Press.
16. Закон України “Pro osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi utverdzheniya ukrainskoi natsionalnoi ta gromadyanskoï identychnosti” : vid 13 grudnya 2022 roku № 2834-IX. [Law of Ukraine “On the basic principles of state policy in the field of strengthening Ukrainian national and civic identity” from December 13, 2022, № 2834-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283420?find=1&text=%D0%B2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD#Text>. [in Ukrainian].
17. Strategiiia utverdzheniya ukrainskoi natsionalnoi ta gromadyanskoï identychnosti na period do 2030 roku : shvaleno 15 grudnya 2023 roku Postanovoyu Kabinetu Ministriv Uktainy № 1322. [Strategy for the Establishment of Ukrainian National and Civic Identity for the Period Until 2030: Approved on December 15, 2023 by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1322]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-2023-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
18. Derzhavna tsil’ova sotsialna programa z utverdzheniya ukrainskoi natsionalnoi ta gromadyanskoï identychnosti na period do 2028 roku : zatverdzheno Postanovoyu Kabinetu Ministriv Uktainy № 864 vid 30 lypnya 2024 roku. [State Targeted Social Program for the Strengthening of Ukrainian National and Civic Identity for the Period Until 2028: Approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 864 of July 30, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].
19. Trach, J. (2020). Naukovo-tekhnichnyy progres u konteksti rozvytku “tekhnogennogo” suspilstva. [Scientific and technological progress in the context of development of “technological” society.]. *Culture and Arts in the Modern World*, (21), 172–181. [in Ukrainian].
20. Castells, M., Himanen, P. (2006). Informatiysne suspilstvo ta derzhava dobrobutu. Finska model. [Information society and the welfare state. The Finnish model]. Kyiv : Vakler, 2006. [in Ukrainian].



УДК 342.951

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1696-1708](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1696-1708)

Миронюк Роман Вікторович доктор юридичного наук, професор, професор кафедри адміністративного права і процесу, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0002-9620-5451>

ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРИМУСОВОГО ВІДЧУЖЕННЯ МАЙНА ДЛЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті з'ясовано правову природу та підстави примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності; визначено особливості такої процедури в Україні в окремих країнах ЄС, виокремлено зарубіжний досвід регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та визначено окремі положення щодо його впровадження в Україні.

Встановлено, що недоліками процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб в Україні є: відсутність чітких процедурних правил підготовки, ухвалення рішення про викуп та примусове відчуження земельних ділянок; відсутність критеріїв оцінки компенсації, зокрема неврегульованість норм щодо визначення вартості земельних ділянок і нерухомого майна, збитків, заданих їхнім власникам у разі примусового відчуження; відсутність чіткого визначення суб'єктів оцінки компенсації, невизначеність механізмів планування та виділення коштів, необхідних для викупу або відшкодування вартості відчужуваних земельних ділянок; 3) не завжди можливо визначити ринкову вартість через недосконалість ринку земель, що перешкоджає встановленню задовільного рівня компенсації; 4) пріоритетність суспільного інтересу над приватних з недотриманням прав власника майна.

Встановлено, що розвиток та удосконалення нормативно-правової бази щодо відчуження земельних ділянок права приватної власності з метою суспільної необхідності в Україні повинен бути спрямований насамперед на повне відшкодування власникам належної компенсації, визначення викупної вартості за відчужену земельну ділянку як ринкової вартості (або надання еквівалентної заміни, за відсутності ринку земель), а також встановлення мінімальних термінів виплати компенсації.

Визначено, що для справедливої оцінки вартості вилученого майна необхідно прийняти Закон «Про визначення розміру заданих збитків власникам земельних ділянок при вилученні (викупі) земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності». При розробці цього



закону слід врахувати досвід Швеції щодо підвищеної 25% ставки відчужуваного майна від оцінки його ринкової вартості, як суми компенсаційних виплат за створення незручностей та завдання певної моральної шкоди власнику, для зменшення кількості судових процедур щодо примусового відчуження майна.

Ключові слова: примусове відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, адміністративна процедура, адміністративна процедура відчуження, зарубіжний досвід, шляхи імплементації зарубіжного досвіду.

Myroniuk Roman Viktorovych Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Administrative Law and Process Dnipro State University of Internal Affairs, <https://orcid.org/0000-0002-9620-5451>

EXPERIENCE OF REGULATING THE PROCEDURE FOR COMPULSORY ALIENATION OF PROPERTY FOR PUBLIC NEEDS IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION AND THE POSSIBILITY OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract. The article clarifies the legal nature and grounds for compulsory alienation of property for public needs or on grounds of public necessity; identifies the features of such a procedure in Ukraine in certain EU countries, highlights foreign experience in regulating the procedure for compulsory alienation of property for public needs or on grounds of public necessity, and identifies separate provisions for its implementation in Ukraine.

It has been established that the shortcomings of the procedure for the compulsory alienation of property for public needs in Ukraine are: the lack of clear procedural rules for the preparation, adoption of a decision on the redemption and compulsory alienation of land plots; the lack of criteria for assessing compensation, in particular, the lack of regulation of the norms for determining the value of land plots and real estate, losses imposed on their owners in the event of compulsory alienation; the lack of a clear definition of the subjects of compensation assessment, the uncertainty of the planning mechanisms and the allocation of funds necessary for the redemption or reimbursement of the value of alienated land plots; 3) it is not always possible to determine the market value due to the imperfection of the land market, which prevents the establishment of a satisfactory level of compensation; 4) the priority of public interest over private interests with non-compliance with the rights of the property owner.

It was established that the development and improvement of the regulatory framework for the alienation of private land plots for the purpose of public necessity in Ukraine should be aimed primarily at fully compensating the owners for proper compensation, determining the redemption value for the alienated land plot as the



market value (or providing an equivalent replacement, in the absence of a land market), as well as establishing minimum terms for the payment of compensation.

It was determined that for a fair assessment of the value of the alienated property, it is necessary to adopt the Law “On Determining the Amount of Damages to Owners of Land Plots in the Event of the Expropriation (Repurchase) of Land Plots for Public Needs or for Reasons of Public Necessity”. When developing this law, the experience of Sweden should be taken into account regarding the increased 25% rate of the alienated property from the assessment of its market value, as the amount of compensation payments for creating inconveniences and causing certain moral damage to the owner, in order to reduce the number of court procedures for the forced alienation of property.

Keywords: forced alienation of property for public needs or on grounds of public necessity, administrative procedure, administrative alienation procedure, foreign experience, ways of implementing foreign experience.

Постановка проблеми. Правові засади примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності закладені в статті 41 Конституції України, в якій визначено що «примусове відчуження об’єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості» [1]. Ці підстави є виключними, при їх наявності може бути порушено одне із основних конституційних прав – право приватної власності. Необхідність примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності виникає у всіх цивілізованих спільнотах які прагнуть до розвитку, а його порядок урегульовано на рівні Конституції та законів. Таке відчуження здійснюється органами публічної влади для задоволення потреб громади (суспільних потреб) у розширенні автодорожньої, культурної, освітньої, спортивної інфраструктури за рахунок перед усім викупу приватних земельних ділянок, які знаходяться в зонах перспективної громадської забудови, в той же час є приватною власністю і потребують цивілізованих підходів щодо їх оплатної передачі для громадських потреб, а саме - виплати адекватних сум компенсаційного відшкодування вартості даних земель для власників та звернення цих земельних ділянок для першочергових суспільних потреб (розширення автодоріг, будівництва аеропортів, будівництва об’єктів критичної та соціальної інфраструктури). І тільки при таких умовах примусове відчуження є законним і таким, що не викликає конфлікту між органами публічної влади та фізичними і юридичними особами щодо права власності. Тут спрацьовує принцип «пріоритетності суспільних потреб над приватними».

Нагальним є перегляд даної процедури в сторону визначення балансу громадянських прав та державних потреб в умовах воєнного стану, особливо коли питання стосується вилучення земельних ділянок та логістичних



комплексів, які належать окремим громадам для потреб оборони держави. Таким чином ретельне дотримання законності при здійсненні процедур примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності є запорукою гарантування права приватної власності та реалізації права ефективного використання та розвитку суспільної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень з досліджуваної тематики дає можливість виокремити два напрямки дослідження: перший – дослідження процедур відчуження земельних ділянок для суспільних потреб та з мотивів суспільної необхідності, якому були присвячені роботи І. Головні, Р. Крупник, А. Наконечного, Є. Суєтнова та ін.; другий – дослідження проблем правового регулювання процедур відчуження земельних ділянок для суспільних потреб, які стають предметом адміністративно-правових спорів в судах, якому були присвячені наукові розвідки С. Бакуліної, О. Ільницького, Г. Сластнікової та ін.

Слід констатувати, що комплексного дослідження процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в умовах воєнного стану наразі здійснено не було.

У зв'язку з цим питання дослідження особливостей регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в зарубіжних країнах, передусім країнах ЄС та визначення можливостей для його впровадження в Україні є актуальним дослідницьким завданням в межах викладення основних положень даної статті.

Метою статті є з'ясування правової природи та підстав примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності; визначення особливостей такої процедури в Україні в окремих країнах ЄС, виокремлення зарубіжного досвіду регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та визначення окремих положень щодо його впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Правові відносини, що виникають з приводу відчуження земельних ділянок, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, урегульовані відповідним Законом України «Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності» (далі – Закон про відчуження землі) [2].

Правові відносини щодо примусового відчуження об'єктів нерухомості з мотивів суспільної необхідності охоплюються межами комплексного правового інституту, дослідження якого здійснювали та здійснюють представники як конституційного, цивільного, земельного права, муніципального права так і представників адміністративно-правової науки. Нормативно урегульованими є дві підстави та процедури примусового відчуження майна для суспільних



потреб чи з мотивів суспільної необхідності: 1) примусове відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, врегульовані Законом про відчуження землі; 2) примусове відчуження майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану, врегульоване Законом «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» (далі – Закон про відчуження в умовах надзвичайного стану) [3]. Дані закони регулюють схожі процедури за своєю правовою природою, водночас відмінні за підставами та порядком здійснення. Так, підставою примусового відчуження майна в двох випадках є суспільна необхідність та задоволення суспільних потреб. При цьому в Законі про відчуження землі, в ст. 1 на це прямо вказується та дається тлумачення «суспільної необхідності» та «суспільних потреб» примусового вилучення земельної ділянки, які зумовлені необхідністю виключно розміщення на ній: об'єктів національної безпеки і оборони; лінійних об'єктів та об'єктів транспортної і енергетичної інфраструктури (доріг, мостів, естакад, магістральних трубопроводів, ліній електропередачі, аеропортів, нафтових і газових терміналів, електростанцій) та об'єктів, необхідних для їх експлуатації; об'єктів, пов'язаних із видобуванням корисних копалин загальнодержавного значення; об'єктів природно-заповідного фонду; кладовищ (ст.15 Закону про відчуження землі»). В Законі про відчуження в умовах надзвичайного стану прямої вказівки на суспільну необхідність та суспільні потреби не вказується, однак під ними слід розуміти примусове відчуження індивідуально визначеного майна, яке необхідно для задоволення потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану та для відвернення чи ліквідації ситуацій, що стали причиною введення правового режиму надзвичайного стану (ст. 6), без перерахування видів такого майна та конкретних способів його використання. Таким чином використання примусово відчужуваного індивідуального майна здійснюється для ліквідації наслідків надзвичайного стану при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру, що урегульовано Законом «Про правовий режим надзвичайного стану» [4]; та воєнного стану у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, відповідно до Закону «Про правовий режим воєнного стану» [5], тобто для державних (суспільних) потреб, що підтверджує спільність підстав такого відчуження. Спільними для даних процедур є умови відчуження – відшкодування повної вартості примусово відчужуваного майна.

Як було зазначено вище, відмінними є і процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності. Так, відповідно до Закону про відчуження землі органи виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідно до своїх повноважень та в порядку,





визначених цим Законом, приймають рішення про викуп земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені. Примусове відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на ній розміщені, з мотивів суспільної необхідності здійснюється за рішенням суду. Таким чином власник землі може погодитись з викупною ціною і на підставі договору купівлі-продажу оплатно передати його для використання для суспільних потреб або відмовитись від такої передачі; і відповідно обов'язок щодо оплатної передачі такої землі для суспільних потреб виникає у власника за рішенням суду на підставі звернення суб'єкта владних повноважень. І дана категорія справ, відповідно до п. 8 ч. 1 ст. 19 КАСУ має вирішуватись в адміністративних судах (апеляційному суді) в порядку адміністративного судочинства [6].

Сластнікова Г.О. здійснивши аналіз процедури примусового вилучення земельної ділянки для суспільних потреб приходять до висновку, що «її складовими (етапами) є: 1) обґрунтування суспільної потреби у примусовому вилученні земельної ділянки; 2) узгодження матеріалів викупу деяких земельних ділянок та отримання згоди на викуп земельної ділянки (проведення оцінки земельної ділянки, направлення клопотання власнику, погодження викупної ціни земельної ділянки, укладання цивільно-правової угоди про викуп земельної ділянки) ; 3) отримання рішення суду про викуп земельної ділянки (при відсутності згоди власника та наявності публічно-правового спору). На її думку, процедура викупу земельних ділянок для суспільних потреб є дуже складною та суперечливою, що потребує внесення змін до цивільного та земельного законодавства перш за все потребують нормативного розмежування окремо процедури вилучення та викупу земельних ділянок» [7, с.126].

Нижче на виконання завдань дослідження нами буде виокремлено досвід регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в окремих країнах ЄС та визначено окремі положення його впровадження в Україні.

Однією з країн, в якій питання вилучення майна для суспільних потреб – «експропріація» вважається найбільш врегульованим, є Німеччина. Така процедура урегульована або на федеральному рівні (регулюється Будівельним кодексом), або на земельному рівні, наприклад, для будівництва доріг або захисту пам'яток. Конституція вимагає, аби експропріація здійснювалася виключно у випадках, коли її потребує загальне благополуччя. Правило про загальне благополуччя передбачає, що експропріація здійснюється у випадках, коли мета експропріації прямо передбачена законом, який визначає вид і розміри відшкодування (компенсації), і тільки в тих випадках, коли відсутні усі інші можливості досягнення мети з меншим ступенем втручання у приватне життя [8].

Ст. 14 Конституції Федеративної Республіки Німеччини від 23 травня 1949 р. передбачає, що відчуження власності допускається тільки для



загального блага. Воно може здійснюватися тільки законом або на основі закону, що регулює вид і розміри відшкодування. Відшкодування повинно визначатися із справедливим врахуванням загальних інтересів і інтересів сторін. У разі суперечок про розміри відшкодування воно може встановлюватися в судах загальної юрисдикції [9]. Земля, природні ресурси і засоби виробництва можуть бути в цілях усупільнення передані в суспільну власність або інші форми суспільного господарства законом, що регулює вид і розміри відшкодування. Відносно відшкодування діють відповідно положення 3 і 4 абзацу 3 ст. 14 (тобто, відшкодування повинно визначатися із справедливим врахуванням загальних інтересів і інтересів сторін, а в разі суперечок про розміри відшкодування воно може встановлюватися в судах загальної юрисдикції). Тож Конституції ФРН захищає права землевласника в разі припинення права власності шляхом закріплення можливості отримання відшкодування [9].

Головня І.Я., досліджуючи спеціальні закони Німеччини, які регулюють порядок вилучення земельних ділянок, вказує на наступне: «Вилучення земельних ділянок тут допускається лише в інтересах суспільства, при цьому такі цілі мають бути визначені в законі та мають бути вагомими. Примусове припинення права власності на землю допускається з метою здійснення проєктів, які слугують суспільному благу, при цьому мети вилучення неможливо досягнути іншим шляхом, зокрема, вилучення земельних ділянок допускається для: 1) будівництва об'єктів загального користування, таких як автомобільні, залізничні дороги, аеропорти, для розміщення об'єктів промисловості, енергетики, транспорту, зв'язку тощо, для будівництва об'єктів соціального призначення (будинків старезних, інвалідів, дитячих будинків, шпиталів тощо), а також для будівництва та реконструкції шкіл, вузів та інших установ, які слугують цілям мистецтва, науки чи проведення досліджень; 2) зберігання вигляду міст та живописних місцевостей, забезпечення збереження пам'яток природи та культури» [10, с.85]. Вилучення для вказаних цілей потребує підтвердження, що: 1) заявник дійсно прикладав зусиль для придбання земельної ділянки у вільному продажу на прийнятних умовах та 2) заявник підтверджує, що земельна ділянка буде використовуватися протягом відповідного строку для передбаченої мети [11, с.60-62].

В той же час слід відзначити, що в Німеччині відносини права власності, особливо щодо власності на земельні ділянки підлягають особливому захисту. Право приватної власності на земля є спадковим правом, і власники земельних ділянок можуть мати її у власності понад 200 років, тому позбутись власності на землю навіть на користь суспільним інтересам є складним питанням для правової практики. Так яскравим прикладом є судові прецеденти щодо вирішення спорів про вилучення земельних ділянок приватної власності для суспільних проблем, зокрема для будівництва автомагістралей і дорожньої інфраструктури. Аналогічно українському законодавству для вилучення



даних земельних ділянок для суспільних потреб обов'язковою умовою є згода власника на відчуження земельної ділянки з обов'язковим її викупом за цінами не нижче ринкових. Однак якщо власник принципово відмовляється від відчуження даної земельної ділянки для суспільних потреб, вилучення даної земельної ділянки за рішенням суду є практично неможливим, особливо коли власник підтвердить особливу цінність для нього цієї земельної ділянки. Тому влада навіть не звертається до суду для примусового її вилучення а змушена в межах дотримання земельного законодавства та законодавства про надра здійснювати велико вартісні будівельні роботи з облаштування тунельних проїздів під даної земельною ділянкою, і така практика є виправданою з декількох причин: 1) не порушується право власності на земельну ділянку, власник продовжує її цільове використання (адже відповідно до законодавства Німеччини, як до речі України передбачає те, що прошарок землі, який пролягає на глибині більше 15 метрів від поверхні відноситься до надр, а право розпорядження надрами надано державі; 2) як наслідок держава не має відшкодовувати витрати порушення право власності на землю і її використання; 3) власник отримує прибуток з використання земельної ділянки, а держава – земельний податок; 4) кошти витрачені на будівництво тунелів відшкодовуються за рахунок сплати плати за проїзд автобанами (не всіма) або за рахунок паливного податку та інших обов'язкових платежів власників транспортних засобів. На нашу думку, така практика раціонального підходу щодо співвідношення та узгодження приватного та публічного інтересу має використовуватись в Україні, зокрема щодо розвитку дорожньої інфраструктури та інших транспортних і комунікаційних магістралей.

У Фінляндії використовують практику примусового придбання частини ділянки, якої не вистачає. Ця процедура спрямована на забезпечення реалізації детальних планів землекористування для цілей забудови у тих випадках, коли реальних розподіл нерухомості і власності не відповідає плану. Фінські традиції експропріації надають особам, які не є публічними органами влади, право примусової покупки долі земельної ділянки (що перебуває у спільній власності) або частини земельної ділянки (частини, що не вистачає). В усіх випадках експропріації вимоги щодо громадської потреби та повної компенсації мають виконуватися [11].

У Швеції для регулювання питань стосовно примусового викупу земельних ділянок існує біля 20 законодавчих актів (законів), кожний з яких більш детально розглядає певну сферу правових відносин та розглядає конкретні цілі, для яких проводиться викуп земельних ділянок для суспільних потреб, так наприклад: базові положення щодо примусового викупу розглянуто у законі «Про експропріацію»; питання щодо змін у розподілі земель між власниками врегульовані законом «Про формування нерухомості»; відносини у сфері будівництва та розвитку територій, пов'язані із реалізацією проектів викупу земельної власності для суспільних потреб, детально



врегульовані законами «Про планування та будівництво» та «Про спільний земельний розвиток»; складні питання у сфері формування та забезпечення інфраструктури на територіях реалізації проектів викупу врегульовані цілою низкою законодавчих актів: «Про планування та будівництво», «Про дороги», «Про будівництво залізниці», «Про сервітути для комунальних споруд», «Про спільні засоби обслуговування (споруди)»; відносини у сфері використання природних ресурсів врегульовані Кодексом «Про навколишнє середовище», законом «Про водні підприємства (спеціальні положення)», законом «Про корисні копалини» [12, с.119].

До однієї із суттєвих відмінностей застосування українського закону від шведського законодавства є те, що в Україні примусовий викуп земельних ділянок для суспільних потреб розглядається як окрема процедура, яка може бути ініційована у будь який час і не пов'язана із проектуванням, розробкою та реалізацією генеральних планів населених пунктів, планів зонування територій і детальних планів територій. В той же час в Швеції примусовий викуп земельних ділянок відбувається частіше за все на етапі проектування детального плану розвитку території і рідше на етапі впровадження такого плану. Отже у Шведському законодавстві, примусовий викуп є одним із етапів планування розвитку території. Цей підхід дозволяє комплексно вирішувати ключові питання облаштування та розвитку територій населеного пункту, перерозподіл земель для задоволення потреб населення і бізнесу, формування та розвиток інфраструктури.

В Швеції, на відміну від України, на першому етапі (планування та прийняття рішення) здійснюється економічна оцінка запланованого проекту, і в випадку його економічної неефективності – даний проект не буде проваджуватися. На другому етапі, окрім повідомлення усіх зацікавлених власників земельних ділянок щодо мети відчуження, процедури та важливих дат, проводяться публічні зустрічі та обговорення, які дають можливість власникам дізнатися більше про проект, висловити свої думки щодо проекту та уявлення про компенсацію. Наступні три етапи (оцінка та переговори відносно компенсації, угода купівлі-продажу і оплата компенсації, вступ у право власності) такі самі, як і в Україні. Далі йде додатковий етап оскарження, де власники мають можливість оскаржити рішення про примусове відчуження, в тому числі рішення про відчуження, процедуру відчуження та суму запропонованої компенсації [12, с.120].

В Швеції компенсація вираховується як ринкова вартість земельної ділянки. При цьому до ринкової вартості додається надбавка у розмірі відсотків від ринкової вартості земельної ділянки. Ця надбавка враховує погіршення навколишнього середовища, яке відбулося при проведенні запланованого проекту. В деяких випадках суміжним власникам земельних ділянок також виплачується компенсація за погіршення навколишнього середовища. Також в Швеції широко використовується спосіб компенсації



«розділення доходу». Він використовується для випадків, коли земельна ділянка купується у одного приватного власника іншим приватним власником (на відміну від України, де купувати має право тільки органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування). При цьому покупець має значний дохід. Сутність цього способу «розділення доходу» полягає у поділі доходу, що отримує покупець, між покупцем та продавцем. Існує багато методів такого поділу, і в багатьох випадках сума компенсації складає значно більшу суму компенсації, ніж ринкова вартість або зниження ринкової вартості земельної ділянки, що викупується [13, с.29].

Сластнікова Г.О. на підставі дослідження інституту примусового відчуження земельних ділянок у міжнародно-правовій доктрині та законодавстві окремих країн, приходять до таких висновків: 1) світові глобалізаційні процеси зумовлюють гармонізацію національних правових систем різних країн світу й уніфікацію міжнародно-правових принципів, у тому числі інституту примусового відчуження земельних ділянок; 2) розуміння змісту окремих правових категорій інституту примусового відчуження земельних ділянок значно відрізняється не лише між законодавством країн різних систем права, а й навіть між міжнародно-правовою та національною доктриною; 3) держави, як правило, набагато ширше трактують положення інститутів порівняно з міжнародними принципами, включаючи певні додаткові умови, підстави чи гарантії реалізації норм, або впроваджуючи окремі специфічні види певних засобів примусового відчуження; 4) земельні ділянки як особливий об'єкт примусового відчуження рідко виступають безпосереднім об'єктом регулювання відповідних міжнародно-правових норм, проте інститут примусового відчуження, як правило, є центральним у рамках національних правових систем різних країн [7, с.128].

Висновки. Порівняльний аналіз правової та законодавчих підстав і процедур примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в Україні та окремих країнах ЄС дає можливість зробити ряд висновків.

Встановлено, що недоліками такої процедури в Україні є: відсутність чітких процедурних правил підготовки, ухвалення рішення про викуп та примусове відчуження земельних ділянок; відсутність критеріїв оцінки компенсації, зокрема неврегульованість норм щодо визначення вартості земельних ділянок і нерухомого майна, збитків, заданих їхнім власникам у разі примусового відчуження; відсутність чіткого визначення суб'єктів оцінки компенсації, невизначеність механізмів планування та виділення коштів, необхідних для викупу або відшкодування вартості відчужуваних земельних ділянок; 3) не завжди можливо визначити ринкову вартість через недосконалість ринку земель, що перешкоджає встановленню задовільного рівня компенсації; 4) пріоритетність суспільного інтересу над приватних з недотриманням прав власника майна.



Встановлено, що розвиток та удосконалення нормативно-правової бази щодо відчуження земельних ділянок права приватної власності з метою суспільної необхідності в Україні повинен бути спрямований насамперед на повне відшкодування власникам належної компенсації, визначення викупної вартості за відчужену земельну ділянку як ринкової вартості (або надання еквівалентної заміни, за відсутності ринку земель), а також встановлення мінімальних термінів виплати компенсації.

Визначено, що для справедливої оцінки вартості вилученого майна необхідно прийняти Закон «Про визначення розміру заданих збитків власникам земельних ділянок при вилученні (викупі) земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності». При розробці цього закону слід врахувати досвід Швеції щодо підвищеної 25% ставки відчужуваного майна від оцінки його ринкової вартості, як суми компенсаційних виплат за створення незручностей та завдання певної моральної шкоди власнику, для зменшення кількості судових процедур щодо примусового відчуження майна.

Література:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності: Закон України від 17 листопада 2009 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 1. ст. 2.
3. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 17 травня 2012 року № 4765-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 15. Ст.99.
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 2 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
5. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16 березня 2000 року № 1550-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 23. Ст.176.
6. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року (з наступними змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, 37. Ст. 446.
7. Сластнікова Г. О. Зарубіжний досвід регулювання процедури примусового відчуження земельної ділянки для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та можливості його впровадження в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 4. С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-229-235>.
8. Brandt J. Handbuch Verwaltungsverfahren und Verwaltungsprozess. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage / J. Brandt, M. Sachs (Hrsg.). Heidelberg : C. F. Müller (Verlag), 2009. 1291 s.
9. Основной закон Федеративной Республики Германии от 23 мая 1949 г. URL: http://www.constitutions/constit/ge_rmany/german-r.htm (дата звернення: 20.01.2025).
10. Головня І.Я. Відчуження земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності як підстава припинення права власності наземельну ділянку : Дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 / І.Я. Головня ; Нац. ун-т «Одес. юрид.акад.». Одеса, 2015. 230 с.





11. Туцький Ю.В. Правове регулювання викупу земельних ділянок для суспільних потреб в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.06 «Земельне право; аграрне право; екологічне право; природоресурсне право» / Туцький Юрій Васильович ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2013. 222 с.

12. Клименко О. М. Міжнародно—правові аспекти розвитку інституту примусового відчуження приватної власності з мотивів суспільної необхідності. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України : зб. наук. пр. / Ін-т законодавства Верховної Ради України. К., 2010. № 3. С. 113–119.

13. Дудник Д. В. Відчуження земельних ділянок для суспільних потреб: цивільно-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Д. В. Дудник. Х. , 2015. 204 с.

References:

1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku (zi zminamy i dopov.) [Constitution of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1996. № 30. St. 141. [Ukraine]

2. Pro vidchuzhennia zemelnykh dilianok, inshykh ob'ektiv nerukhomoho maina, shcho na nykh rozmishcheni, yaki perebuvaiut u pryvatnii vlasnosti, dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhdnosti: Zakon Ukrainy vid 17 lystopada 2009 r. [On the alienation of land plots, other real estate objects located on them, which are in private ownership, for public needs or for reasons of public necessity: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2010. № 1. st. 2. [Ukraine]

3. Pro peredachu, prymusove vidchuzhennia abo vyluchennia maina v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho chy nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 17 travnia 2012 roku № 4765-VI. [On the transfer, forced alienation or seizure of property under the legal regime of martial law or a state of emergency: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2013. № 15. St.99. [Ukraine]

4. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 2 travnia 2015 roku № 389-VIII. [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2015. № 28. St.250. [Ukraine]

5. Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 16 bereznia 2000 roku № 1550-III. [On the legal regime of a state of emergency: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2000. № 23. St.176. [Ukraine]

6. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy vid 6 lyupnia 2005 roku (z nastupnymy zminamy ta dopovnnenniamy). [Code of Administrative Procedure of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2005. № 35–36, 37. St. 446. [Ukraine]

7. Slastnikova H. O. (2021). Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання protsedury prymusovoho vidchuzhennia zemelnoi dilianky dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhdnosti ta mozhlyvosti yoho vprovadzhennia v Ukraini. [Foreign experience in regulating the procedure for the forced alienation of a land plot for public needs or for reasons of public necessity and the possibility of its implementation in Ukraine] *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 4. S. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-229-235>. [Ukraine]

8. Brandt J. (2029) Handbuch Verwaltungsverfahren und Verwaltungsprozess. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage / J. Brandt, M. Sachs (Hrsg.). Heidelberg : C. F. Müller (Verlag), 1291 s.

9. Osnovnoi zakon Federatyvnoi Respublyky Hermanyy ot 23 maia 1949 h. [Basic Law of the Federal Republic of Germany] URL: <http://www.constitutions/constit/ge rmany/german-r.htm> (data zvernennia: 20.01.2024).

10. Holovnia I.Ia. (2015) Vidchuzhennia zemelnykh dilianok dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhdnosti yak pidstava prypynennia prava vlasnosti nazemelnu dilianku [Alienation of land plots for public needs or for reasons of public necessity as a basis for terminating the right of ownership of a land plot: dissertation]: *Dys. ... kand. yuryd. nauk : spets. 12.00.03* / I.Ia. Holovnia ; Nats. un-t «Odes. yuryd.akad.». Odesa, 230 s. [Ukraine]





11. Tutskyi Yu.V. (2013) *Pravove rehuliuвання wykupu zemelnykh dilianok dla suspilnykh potreb v Ukraini* [Legal regulation of the redemption of land plots for public needs in Ukraine: dissertation.]: *dys. ... kand. yuryd. nauk* : spets. 12.00.06 «Zemelne pravo; ahrarne pravo; ekolohichne pravo; pryrodoresursne pravo» / Tutskyi Yurii Vasylovych ; Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka. Kyiv, 222 s. [Ukraine]

12. Klymenko O. M. (2010) *Mizhnarodno-pravovi aspekty rozvytku instytutu prymusovoho vidchuzhennia pryvatnoi vlasnosti z motyviv suspilnoi neobkhidnosti*. [International legal aspects of the development of the institute of forced alienation of private property for reasons of public necessity: article] *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy : zb. nauk. pr./ In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. K., № 3. S. 113–119*. [Ukraine]

13. Dudnyk D. V. (2015) *Vidchuzhennia zemelnykh dilianok dla suspilnykh potreb: tsyvilno-pravovyi aspekt* [Alienation of land plots for public needs: civil legal aspect: dissertation]: *dys. ... kand. yuryd. nauk* : 12.00.03 / D. V. Dudnyk. Kh. , 204 s. [Ukraine]



УДК 342.951

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1709-1721](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1709-1721)

Миронюк Роман Вікторович доктор юридичного наук, професор, професор кафедри адміністративного права і процесу, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, <https://orcid.org/0000-0002-9620-5451>

Ніцевич Олеся Володимирівна доктор філософії, доцент кафедри управління та адміністрування навчально-наукового інституту права та психології, Національна академія внутрішніх справ, <https://orcid.org/0009-0004-2346-6812>

ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРИМУСОВОГО ВІДЧУЖЕННЯ МАЙНА ДЛЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті з'ясовано правову природу та підстави примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності; визначено особливості такої процедури в Україні в окремих країнах ЄС, виокремлено зарубіжний досвід регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та визначено окремі положення щодо його впровадження в Україні.

Встановлено, що недоліками процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб в Україні є: відсутність чітких процедурних правил підготовки, ухвалення рішення про викуп та примусове відчуження земельних ділянок; відсутність критеріїв оцінки компенсації, зокрема не врегульованість норм щодо визначення вартості земельних ділянок і нерухомого майна, збитків, заданих їхнім власникам у разі примусового відчуження; відсутність чіткого визначення суб'єктів оцінки компенсації, невизначеність механізмів планування та виділення коштів, необхідних для викупу або відшкодування вартості відчужуваних земельних ділянок; 3) не завжди можливо визначити ринкову вартість через недосконалість ринку земель, що перешкоджає встановленню задовільного рівня компенсації; 4) пріоритетність суспільного інтересу над приватних з недотриманням прав власника майна.

Встановлено, що розвиток та удосконалення нормативно-правової бази щодо відчуження земельних ділянок права приватної власності з метою суспільної необхідності в Україні повинен бути спрямований насамперед на повне відшкодування власникам належної компенсації, визначення викупної вартості за відчужену земельну ділянку як ринкової вартості (або надання еквівалентної заміни, за відсутності ринку земель), а також встановлення мінімальних термінів виплати компенсації.



Визначено, що для справедливої оцінки вартості вилученого майна необхідно прийняти Закон «Про визначення розміру заданих збитків власникам земельних ділянок при вилученні (викупі) земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності». При розробці цього закону слід врахувати досвід Швеції щодо підвищеної 25% ставки відчужуваного майна від оцінки його ринкової вартості, як суми компенсаційних виплат за створення незручностей та завдання певної моральної шкоди власнику, для зменшення кількості судових процедур щодо примусового відчуження майна.

Ключові слова: примусове відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, адміністративна процедура, адміністративна процедура відчуження, зарубіжний досвід, шляхи імплементації зарубіжного досвіду.

Myroniuk Roman Viktorovych Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Administrative Law and Process, Dnipro State University of Internal Affairs, <https://orcid.org/0000-0002-9620-5451>

Nitsevich Olesya Volodymyrivna Doctor of Philosophy, Associate Professor of the Department of Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology of the National Academy of Internal Affairs, <https://orcid.org/0009-0004-2346-6812>

EXPERIENCE OF REGULATING THE PROCEDURE FOR COMPULSORY ALIENATION OF PROPERTY FOR PUBLIC NEEDS IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION AND THE POSSIBILITY OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract. The article clarifies the legal nature and grounds for compulsory alienation of property for public needs or on grounds of public necessity; identifies the features of such a procedure in Ukraine in certain EU countries, highlights foreign experience in regulating the procedure for compulsory alienation of property for public needs or on grounds of public necessity, and identifies separate provisions for its implementation in Ukraine.

It has been established that the shortcomings of the procedure for the compulsory alienation of property for public needs in Ukraine are: the lack of clear procedural rules for the preparation, adoption of a decision on the redemption and compulsory alienation of land plots; the lack of criteria for assessing compensation, in particular, the lack of regulation of the norms for determining the value of land plots and real estate, losses imposed on their owners in the event of compulsory alienation; the lack of a clear definition of the subjects of compensation assessment, the uncertainty of the planning mechanisms and the allocation of funds necessary



for the redemption or reimbursement of the value of alienated land plots; 3) it is not always possible to determine the market value due to the imperfection of the land market, which prevents the establishment of a satisfactory level of compensation; 4) the priority of public interest over private interests with non-compliance with the rights of the property owner.

It was established that the development and improvement of the regulatory framework for the alienation of private land plots for the purpose of public necessity in Ukraine should be aimed primarily at fully compensating the owners for proper compensation, determining the redemption value for the alienated land plot as the market value (or providing an equivalent replacement, in the absence of a land market), as well as establishing minimum terms for the payment of compensation.

It was determined that for a fair assessment of the value of the alienated property, it is necessary to adopt the Law “On Determining the Amount of Damages to Owners of Land Plots in the Event of the Expropriation (Repurchase) of Land Plots for Public Needs or for Reasons of Public Necessity”. When developing this law, the experience of Sweden should be taken into account regarding the increased 25% rate of the alienated property from the assessment of its market value, as the amount of compensation payments for creating inconveniences and causing certain moral damage to the owner, in order to reduce the number of court procedures for the forced alienation of property.

Keywords: forced alienation of property for public needs or on grounds of public necessity, administrative procedure, administrative alienation procedure, foreign experience, ways of implementing foreign experience.

Постановка проблеми. Правові засади примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності закладені в статті 41 Конституції України, в якій визначено що «примусове відчуження об'єктів права приватної власності може бути застосоване лише як виняток з мотивів суспільної необхідності, на підставі і в порядку, встановлених законом, та за умови попереднього і повного відшкодування їх вартості» [1]. Ці підстави є виключними, при їх наявності може бути порушено одне із основних конституційних прав – право приватної власності. Необхідність примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності виникає у всіх цивілізованих спільнотах які прагнуть до розвитку, а його порядок урегульовано на рівні Конституції та законів. Таке відчуження здійснюється органами публічної влади для задоволення потреб громади (суспільних потреб) у розширенні автодорожньої, культурної, освітньої, спортивної інфраструктури за рахунок перед усім викупу приватних земельних ділянок, які знаходяться в зонах перспективної громадської забудови, в той же час є приватною власністю і потребують цивілізованих підходів щодо їх оплатної передачі для громадських потреб, а саме - виплати адекватних сум компенсаційного відшкодування вартості даних земель для



власників та звернення цих земельних ділянок для першочергових суспільних потреб (розширення автодоріг, будівництва аеропортів, будівництва об'єктів критичної та соціальної інфраструктури). І тільки при таких умовах примусове відчуження є законним і таким, що не викликає конфлікту між органами публічної влади та фізичними і юридичними особами щодо права власності. Тут спрацьовує принцип «пріоритетності суспільних потреб над приватними».

Нагальним є перегляд даної процедури в сторону визначення балансу громадянських прав та державних потреб в умовах воєнного стану, особливо коли питання стосується вилучення земельних ділянок та логістичних комплексів, які належать окремим громадам для потреб оборони держави. Таким чином ретельне дотримання законності при здійсненні процедур примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності є запорукою гарантування права приватної власності та реалізації права ефективного використання та розвитку суспільної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень з досліджуваної тематики дає можливість виокремити два напрямки дослідження: перший – дослідження процедур відчуження земельних ділянок для суспільних потреб та з мотивів суспільної необхідності, якому були присвячені роботи І. Головні, Р. Крупник, А. Наконечного, Є. Суєтнова та ін.; другий – дослідження проблем правового регулювання процедур відчуження земельних ділянок для суспільних потреб, які стають предметом адміністративно-правових спорів в судах, якому були присвячені наукові розвідки С. Бакуліної, О. Ільницького, Г. Сластнікової та ін.

Слід констатувати, що комплексного дослідження процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в умовах воєнного стану наразі здійснено не було.

У зв'язку з цим питання дослідження особливостей регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в зарубіжних країнах, передусім країнах ЄС та визначення можливостей для його впровадження в Україні є актуальним дослідницьким завданням в межах викладення основних положень даної статті.

Завданнями дослідження є: з'ясування правової природи та підстав примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності; визначення особливостей такої процедури в Україні в окремих країнах ЄС, виокремлення зарубіжного досвіду регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та визначення окремих положень щодо його впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Правові відносини, що виникають з приводу відчуження земельних ділянок, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, урегулю-



вані відповідним Законом України «Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності» (далі – Закон про відчуження землі) [2].

Правові відносини щодо примусового відчуження об'єктів нерухомості з мотивів суспільної необхідності охоплюються межами комплексного правового інституту, дослідження якого здійснювали та здійснюють представники як конституційного, цивільного, земельного права, муніципального права так і представників адміністративно-правової науки. Нормативно урегульованими є дві підстави та процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності: 1) примусове відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності, врегульовані Законом про відчуження землі; 2) примусове відчуження майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану, врегульоване Законом «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» (далі – Закон про відчуження в умовах надзвичайного стану) [3]. Дані закони регулюють схожі процедури за своєю правовою природою, водночас відмінні за підставами та порядком здійснення. Так, підставою примусового відчуження майна в двох випадках є суспільна необхідність та задоволення суспільних потреб. При цьому в Законі про відчуження землі, в ст. 1 на це прямо вказується та дається тлумачення «суспільної необхідності» та «суспільних потреб» примусового вилучення земельної ділянки, які зумовлені необхідністю виключно розміщення на ній: об'єктів національної безпеки і оборони; лінійних об'єктів та об'єктів транспортної і енергетичної інфраструктури (доріг, мостів, естакад, магістральних трубопроводів, ліній електропередачі, аеропортів, нафтових і газових терміналів, електростанцій) та об'єктів, необхідних для їх експлуатації; об'єктів, пов'язаних із видобуванням корисних копалин загальнодержавного значення; об'єктів природно-заповідного фонду; кладовищ (ст.15 Закону про відчуження землі)). В Законі про відчуження в умовах надзвичайного стану прямої вказівки на суспільну необхідність та суспільні потреби не вказується, однак під ними слід розуміти примусове відчуження індивідуально визначеного майна, яке необхідно для задоволення потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану та для відвернення чи ліквідації ситуацій, що стали причиною введення правового режиму надзвичайного стану (ст. 6), без перерахування видів такого майна та конкретних способів його використання. Таким чином використання примусово відчужуваного індивідуального майна здійснюється для ліквідації наслідків надзвичайного стану при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру, що урегульовано Законом «Про правовий режим надзвичайного стану» [4]; та



воєнного стану у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, відповідно до Закону «Про правовий режим воєнного стану» [5], тобто для державних (суспільних) потреб, що підтверджує спільність підстав такого відчуження. Спільними для даних процедур є умови відчуження – відшкодування повної вартості примусово відчужуваного майна.

Як було зазначено вище, відмінними є і процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності. Так, відповідно до Закону про відчуження землі органи виконавчої влади та місцевого самоврядування відповідно до своїх повноважень та в порядку, визначених цим Законом, приймають рішення про викуп земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені. Примусове відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на ній розміщені, з мотивів суспільної необхідності здійснюється за рішенням суду. Таким чином власник землі може погодитись з викупною ціною і на підставі договору купівлі-продажу оплатно передати його для використання для суспільних потреб або відмовитись від такої передачі; і відповідно обов'язок щодо оплатної передачі такої землі для суспільних потреб виникає у власника за рішенням суду на підставі звернення суб'єкта владних повноважень. І дана категорія справ, відповідно до п. 8 ч. 1 ст. 19 КАСУ має вирішуватись в адміністративних судах (апеляційному суді) в порядку адміністративного судочинства [6].

Сластнікова Г.О. здійснивши аналіз процедури примусового вилучення земельної ділянки для суспільних потреб приходять до висновку, що «її складовими (етапами) є: 1) обґрунтування суспільної потреби у примусовому вилученні земельної ділянки; 2) узгодження матеріалів викупу деяких земельних ділянок та отримання згоди на викуп земельної ділянки (проведення оцінки земельної ділянки, направлення клопотання власнику, погодження викупної ціни земельної ділянки, укладання цивільно-правової угоди про викуп земельної ділянки) ; 3) отримання рішення суду про викуп земельної ділянки (при відсутності згоди власника та наявності публічно-правового спору). На її думку, процедура викупу земельних ділянок для суспільних потреб є дуже складною та суперечливою, що потребує внесення змін до цивільного та земельного законодавства перш за все потребують нормативного розмежування окремо процедури вилучення та викупу земельних ділянок» [7, с.126].

Нижче на виконання завдань дослідження нами буде виокремлено досвід регулювання процедури примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в окремих країнах ЄС та визначено окремі положення його впровадження в Україні.

Однією з країн, в якій питання вилучення майна для суспільних потреб – «експропріація» вважається найбільш врегульованим, є Німеччина. Така



процедура урегульована або на федеральному рівні (регулюється Будівельним кодексом), або на земельному рівні, наприклад, для будівництва доріг або захисту пам'яток. Конституція вимагає, аби експропріація здійснювалася виключно у випадках, коли її потребує загальне благополуччя. Правило про загальне благополуччя передбачає, що експропріація здійснюється у випадках, коли мета експропріації прямо передбачена законом, який визначає вид і розміри відшкодування (компенсації), і тільки в тих випадках, коли відсутні усі інші можливості досягнення мети з меншим ступенем втручання у приватне життя [8].

Ст. 14 Конституції Федеративної Республіки Німеччини від 23 травня 1949 р. передбачає, що відчуження власності допускається тільки для загального блага. Воно може здійснюватися тільки законом або на основі закону, що регулює вид і розміри відшкодування. Відшкодування повинно визначатися із справедливим врахуванням загальних інтересів і інтересів сторін. У разі суперечок про розміри відшкодування воно може встановлюватися в судах загальної юрисдикції [9]. Земля, природні ресурси і засоби виробництва можуть бути в цілях усупільнення передані в суспільну власність або інші форми суспільного господарства законом, що регулює вид і розміри відшкодування. Відносно відшкодування діють відповідно положення 3 і 4 абзацу 3 ст. 14 (тобто, відшкодування повинно визначатися із справедливим врахуванням загальних інтересів і інтересів сторін, а в разі суперечок про розміри відшкодування воно може встановлюватися в судах загальної юрисдикції). Тож Конституції ФРН захищає права землевласника в разі припинення права власності шляхом закріплення можливості отримання відшкодування [9].

Головня І.Я., досліджуючи спеціальні закони Німеччини, які регулюють порядок вилучення земельних ділянок, вказує на наступне: «Вилучення земельних ділянок тут допускається лише в інтересах суспільства, при цьому такі цілі мають бути визначені в законі та мають бути вагомими. Примусове припинення права власності на землю допускається з метою здійснення проєктів, які слугують суспільному благу, при цьому мети вилучення неможливо досягнути іншим шляхом, зокрема, вилучення земельних ділянок допускається для: 1) будівництва об'єктів загального користування, таких як автомобільні, залізничні дороги, аеропорти, для розміщення об'єктів промисловості, енергетики, транспорту, зв'язку тощо, для будівництва об'єктів соціального призначення (будинків старезних, інвалідів, дитячих будинків, шпиталів тощо), а також для будівництва та реконструкції шкіл, вузів та інших установ, які слугують цілям мистецтва, науки чи проведення досліджень; 2) зберігання вигляду міст та живописних місцевостей, забезпечення збереження пам'яток природи та культури» [10, с.85]. Вилучення для вказаних цілей потребує підтвердження, що: 1) заявник дійсно прикладав зусиль для придбання земельної ділянки у вільному продажу на прийнятних



умовах та 2) заявник підтверджує, що земельна ділянка буде використовуватися протягом відповідного строку для передбаченої мети [11, с.60-62].

В той же час слід відзначити, що в Німеччині відносини права власності, особливо щодо власності на земельні ділянки підлягають особливому захисту. Право приватної власності на земля є спадковим правом, і власники земельних ділянок можуть мати її у власності понад 200 років, тому позбутись власності на землю навіть на користь суспільним інтересам є складним питанням для правової практики. Так яскравим прикладом є судові прецеденти щодо вирішення спорів про вилучення земельних ділянок приватної власності для суспільних проблем, зокрема для будівництва автомагістралей і дорожньої інфраструктури. Аналогічно українському законодавству для вилучення даних земельних ділянок для суспільних потреб обов'язковою умовою є згода власника на відчуження земельної ділянки з обов'язковим її викупом за цінами не нижче ринкових. Однак якщо власник принципово відмовляється від відчуження даної земельної ділянки для суспільних потреб, вилучення даної земельної ділянки за рішенням суду є практично не можливим, особливо коли власник підтвердить особливу цінність для нього цієї земельної ділянки. Тому влада навіть не звертається до суду для примусового її вилучення а змушена в межах дотримання земельного законодавства та законодавства про надра здійснювати велико вартісні будівельні роботи з облаштування тунельних проїздів під даної земельною ділянкою, і така практика є виправданою з декількох причин: 1) не порушується право власності на земельну ділянку, власник продовжує її цільове використання (адже відповідно до законодавства Німеччини, як до речі України передбачає те, що прошарок землі, який пролягає на глибині більше 15 метрів від поверхні відноситься до надр, а право розпорядження надрами надано державі; 2) як наслідок держава не має відшкодовувати витрати порушення право власності на землю і її використання; 3) власник отримує прибуток з використання земельної ділянки, а держава – земельний податок; 4) кошти витрачені на будівництво тунелів відшкодовуються за рахунок сплати плати за проїзд автобанами (не всіма) або за рахунок паливного податку та інших обов'язкових платежів власників транспортних засобів. На нашу думку, така практика раціонального підходу щодо співвідношення та узгодження приватного та публічного інтересу має використовуватись в Україні, зокрема щодо розвитку дорожньої інфраструктури та інших транспортних і комунікаційних магістралей.

У Фінляндії використовують практику примусового придбання частини ділянки, якої не вистачає. Ця процедура спрямована на забезпечення реалізації детальних планів землекористування для цілей забудови у тих випадках, коли реальних розподіл нерухомості і власності не відповідає плану. Фінські традиції експропріації надають особам, які не є публічними органами влади, право примусової покупки долі земельної ділянки (що перебуває у спільній власності) або частини земельної ділянки (частини, що не вистачає). В усіх



випадках експропріації вимоги щодо громадської потреби та повної компенсації мають виконуватися [11].

У Швеції для регулювання питань стосовно примусового викупу земельних ділянок існує біля 20 законодавчих актів (законів), кожен з яких більш детально розглядає певну сферу правових відносин та розглядає конкретні цілі, для яких проводиться викуп земельних ділянок для суспільних потреб, так наприклад: базові положення щодо примусового викупу розглянуто у законі «Про експропріацію»; питання щодо змін у розподілі земель між власниками врегульовані законом «Про формування нерухомості»; відносини у сфері будівництва та розвитку територій, пов'язані із реалізацією проектів викупу земельної власності для суспільних потреб, детально врегульовані законами «Про планування та будівництво» та «Про спільний земельний розвиток»; складні питання у сфері формування та забезпечення інфраструктури на територіях реалізації проектів викупу врегульовані цілою низкою законодавчих актів: «Про планування та будівництво», «Про дороги», «Про будівництво залізниць», «Про сервітути для комунальних споруд», «Про спільні засоби обслуговування (споруди)»; відносини у сфері використання природних ресурсів врегульовані Кодексом «Про навколишнє середовище», законом «Про водні підприємства (спеціальні положення)», законом «Про корисні копалини» [12, с.119].

До однієї із суттєвих відмінностей застосування українського закону від шведського законодавства є те, що в Україні примусовий викуп земельних ділянок для суспільних потреб розглядається як окрема процедура, яка може бути ініційована у будь який час і не пов'язана із проектуванням, розробкою та реалізацією генеральних планів населених пунктів, планів зонування територій і детальних планів територій. В той же час в Швеції примусовий викуп земельних ділянок відбувається частіше за все на етапі проектування детального плану розвитку території і рідше на етапі впровадження такого плану. Отже у Шведському законодавстві, примусовий викуп є одним із етапів планування розвитку території. Цей підхід дозволяє комплексно вирішувати ключові питання облаштування та розвитку територій населеного пункту, перерозподіл земель для задоволення потреб населення і бізнесу, формування та розвиток інфраструктури.

В Швеції, на відміну від України, на першому етапі (планування та прийняття рішення) здійснюється економічна оцінка запланованого проекту, і в випадку його економічної неефективності – даний проект не буде проваджуватися. На другому етапі, окрім повідомлення усіх зацікавлених власників земельних ділянок щодо мети відчуження, процедури та важливих дат, проводяться публічні зустрічі та обговорення, які дають можливість власникам дізнатися більше про проект, висловити свої думки щодо проекту та уявлення про компенсацію. Наступні три етапи (оцінка та переговори відносно компенсації, угода купівлі-продажу і оплата компенсації, вступ у



право власності) такі самі, як і в Україні. Далі йде додатковий етап оскарження, де власники мають можливість оскаржити рішення про примусове відчуження, в тому числі рішення про відчуження, процедуру відчуження та суму запропонованої компенсації [12, с.120].

В Швеції компенсація вираховується як ринкова вартість земельної ділянки. При цьому до ринкової вартості додається надбавка у розмірі відсотків від ринкової вартості земельної ділянки. Ця надбавка враховує погіршення навколишнього середовища, яке відбулося при проведенні запланованого проекту. В деяких випадках суміжним власникам земельних ділянок також виплачується компенсація за погіршення навколишнього середовища. Також в Швеції широко використовується спосіб компенсації «розділення доходу». Він використовується для випадків, коли земельна ділянка купується у одного приватного власника іншим приватним власником (на відміну від України, де купувати має право тільки органи виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування). При цьому покупець має значний дохід. Сутність цього способу «розділення доходу» полягає у поділі доходу, що отримує покупець, між покупцем та продавцем. Існує багато методів такого поділу, і в багатьох випадках сума компенсації складає значно більшу суму компенсації, ніж ринкова вартість або зниження ринкової вартості земельної ділянки, що викупується [13, с.29].

Сластнікова Г.О. на підставі дослідження інституту примусового відчуження земельних ділянок у міжнародно-правовій доктрині та законодавстві окремих країн, приходять до таких висновків: 1) світові глобалізаційні процеси зумовлюють гармонізацію національних правових систем різних країн світу й уніфікацію міжнародно-правових принципів, у тому числі інституту примусового відчуження земельних ділянок; 2) розуміння змісту окремих правових категорій інституту примусового відчуження земельних ділянок значно відрізняється не лише між законодавством країн різних систем права, а й навіть між міжнародно-правовою та національною доктриною; 3) держави, як правило, набагато ширше трактують положення інститутів порівняно з міжнародними принципами, включаючи певні додаткові умови, підстави чи гарантії реалізації норм, або впроваджуючи окремі специфічні види певних засобів примусового відчуження; 4) земельні ділянки як особливий об'єкт примусового відчуження рідко виступають безпосереднім об'єктом регулювання відповідних міжнародно-правових норм, проте інститут примусового відчуження, як правило, є центральним у рамках національних правових систем різних країн [7, с.128].

Висновки. Порівняльний аналіз правової та законодавчих підстав і процедур примусового відчуження майна для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності в Україні та окремих країнах ЄС дає можливість зробити ряд висновків.





Встановлено, що недоліками такої процедури в Україні є: відсутність чітких процедурних правил підготовки, ухвалення рішення про викуп та примусове відчуження земельних ділянок; відсутність критеріїв оцінки компенсації, зокрема неврегульованість норм щодо визначення вартості земельних ділянок і нерухомого майна, збитків, заданих їхнім власникам у разі примусового відчуження; відсутність чіткого визначення суб'єктів оцінки компенсації, невизначеність механізмів планування та виділення коштів, необхідних для викупу або відшкодування вартості відчужуваних земельних ділянок; 3) не завжди можливо визначити ринкову вартість через недосконалість ринку земель, що перешкоджає встановленню задовільного рівня компенсації; 4) пріоритетність суспільного інтересу над приватних з недотриманням прав власника майна.

Встановлено, що розвиток та удосконалення нормативно-правової бази щодо відчуження земельних ділянок права приватної власності з метою суспільної необхідності в Україні повинен бути спрямований насамперед на повне відшкодування власникам належної компенсації, визначення викупної вартості за відчужену земельну ділянку як ринкової вартості (або надання еквівалентної заміни, за відсутності ринку земель), а також встановлення мінімальних термінів виплати компенсації.

Визначено, що для справедливої оцінки вартості вилученого майна необхідно прийняти Закон «Про визначення розміру заданих збитків власникам земельних ділянок при вилученні (викупі) земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності». При розробці цього закону слід врахувати досвід Швеції щодо підвищеної 25% ставки відчужуваного майна від оцінки його ринкової вартості, як суми компенсаційних виплат за створення незручностей та завдання певної моральної шкоди власнику, для зменшення кількості судових процедур щодо примусового відчуження майна.

Література:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року (зі змінами і допов.). *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності: Закон України від 17 листопада 2009 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 1. ст. 2.
3. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 17 травня 2012 року № 4765-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 15. Ст.99.
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 2 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
5. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16 березня 2000 року № 1550-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 23. Ст.176.
6. Кодекс адміністративного судочинства України від 6 липня 2005 року (з наступними змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, 37. Ст. 446.



7. Сластнікова Г. О. Зарубіжний досвід регулювання процедури примусового відчуження земельної ділянки для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності та можливості його впровадження в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 4. С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-229-235>.

8. Brandt J. Handbuch Verwaltungsverfahren und Verwaltungsprozess. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage / J. Brandt, M. Sachs (Hrsg.). Heidelberg : C. F. Müller (Verlag), 2009. 1291 s.

9. Основной закон Федеративной Республики Германии от 23 мая 1949 г. URL: <http://www.constitutions/constit/ge rmany/german-r.htm> (дата звернення: 20.01.2025).

10. Головня І.Я. Відчуження земельних ділянок для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності як підстава припинення права власності наземельну ділянку : *Дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03* / І.Я. Головня ; Нац. ун-т «Одес. юрид.акад.». Одеса, 2015. 230 с.

11. Туцький Ю.В. Правове регулювання викупу земельних ділянок для суспільних потреб в Україні : *дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.06* «Земельне право; аграрне право; екологічне право; природоресурсне право» / Туцький Юрій Васильович ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2013. 222 с.

12. Клименко О. М. Міжнародно–правові аспекти розвитку інституту примусового відчуження приватної власності з мотивів суспільної необхідності. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України : зб. наук. пр. / Ін-т законодавства Верховної Ради України*. К., 2010. № 3. С. 113–119.

13. Дудник Д. В. Відчуження земельних ділянок для суспільних потреб: цивільно-правовий аспект : *дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.03* / Д. В. Дудник. Х. , 2015. 204 с.

References

1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku (zi zminamy i dopov.) [Constitution of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1996. № 30. St. 141. [Ukraine]

2. Pro vidchuzhennia zemelnykh dilianok, inshykh ob'ektiv nerukhomoho maina, shcho na nykh rozmishcheni, yaki perebuvauiut u pryvatnii vlasnosti, dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhidnosti: Zakon Ukrainy vid 17 lystopada 2009 r. [On the alienation of land plots, other real estate objects located on them, which are in private ownership, for public needs or for reasons of public necessity: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2010. № 1. st. 2. [Ukraine]

3. Pro peredachu, prymusove vidchuzhennia abo vyluchennia maina v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho chy nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 17 travnia 2012 roku № 4765-VI. [On the transfer, forced alienation or seizure of property under the legal regime of martial law or a state of emergency: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2013. № 15. St.99. [Ukraine]

4. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 2 travnia 2015 roku № 389-VIII. [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2015. № 28. St.250. [Ukraine]

5. Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 16 bereznia 2000 roku № 1550-III. [On the legal regime of a state of emergency: Law of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2000. № 23. St.176. [Ukraine]

6. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy vid 6 lypnia 2005 roku (z nastupnymy zminamy ta dopovnenniamy). [Code of Administrative Procedure of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2005. № 35–36, 37. St. 446. [Ukraine]





7. Slastnikova H. O. (2021). Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання protsedury prymusovoho vidchuzhennia zemelnoi dilianky dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhdnosti ta mozhlyvosti yoho vprovadzhennia v Ukraini. [Foreign experience in regulating the procedure for the forced alienation of a land plot for public needs or for reasons of public necessity and the possibility of its implementation in Ukraine] *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 4. S. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-4-229-235>. [Ukraine]

8. Brandt J. (2029) Handbuch Verwaltungsverfahren und Verwaltungsprozess. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage / J. Brandt, M. Sachs (Hrsg.). Heidelberg : C. F. Müller (Verlag), 1291 s.

9. Osnovnoi zakon Federatyvnoi Respublyky Hermanyy ot 23 maia 1949 h. [Basic Law of the Federal Republic of Germany] URL: <http://www.constitutions/constit/ge rmany/german-r.htm> (data zvernennia: 20.01.2024).

10. Holovnia I.Ia. (2015) Vidchuzhennia zemelnykh dilianok dlia suspilnykh potreb chy z motyviv suspilnoi neobkhdnosti yak pidstava prypynennia prava vlasnosti nazemelnu dilianku [Alienation of land plots for public needs or for reasons of public necessity as a basis for terminating the right of ownership of a land plot: dissertation]: *Dys. ... kand. yuryd. nauk : spets. 12.00.03 / I.Ia. Holovnia ; Nats. un-t «Odes. yuryd.akad.»*. Odesa, 230 s. [Ukraine]

11. Tutsnyi Yu.V. (2013) Pravove rehuliuвання vykupu zemelnykh dilianok dlia suspilnykh potreb v Ukraini [Legal regulation of the redemption of land plots for public needs in Ukraine: dissertation.]: *dys. ... kand. yuryd. nauk : spets. 12.00.06 «Zemelne pravo; ahrarne pravo; ekolohichne pravo; pryrodoresursne pravo» / Tutsnyi Yurii Vasylovych ; Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka*. Kyiv, 222 s. [Ukraine]

12. Klymenko O. M. (2010) Mizhnarodno–pravovi aspekty rozvytku instytutu prymusovoho vidchuzhennia pryvatnoi vlasnosti z motyviv suspilnoi neobkhdnosti. [International legal aspects of the development of the institute of forced alienation of private property for reasons of public necessity: article] *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy : zb. nauk. pr./ In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*. K., № 3. S. 113–119. [Ukraine]

13. Dudnyk D. V. (2015) Vidchuzhennia zemelnykh dilianok dlia suspilnykh potreb: tsyvilno-pravovyi aspekt [Alienation of land plots for public needs: civil legal aspect: dissertation]: *dys. ... kand. yuryd. nauk : 12.00.03 / D. V. Dudnyk*. Kh. , 204 s. [Ukraine]



УДК 340.1

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1722-1731](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1722-1731)

Ноняк Михайло Васильович кандидат економічних наук, докторант відділу теорії держави і права, Інститут держави і права імені В.М. Корецького НАН України, м.Київ, <https://orcid.org/0009-0004-9268-3490>

ПРАВО ЛЮДИНИ НА МИР: ЧИННИКИ РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена чинникам розвитку права людини на мир. Чинники розвитку права людини на мир визначаються як фактори, що сприяють утвердженню та дотриманню прав людини в умовах миру та запобіганню порушення прав під час воєнних конфліктів. Констатується, що мир був і залишається потребою кожної людини, адже саме його наявність визначає спроможність реалізовувати нею свої права. Щоб задовольнити цю потребу на практиці, потрібно визнати особисте і спільне (індивідуальне і колективне) право людини на мир, добровільно реалізувати та забезпечувати обов'язковість його дотримання.

Виділено такі чинники розвитку права людини на мир: 1) міжнародно-правові; 2) політичні; 3) економічні; 4) соціальні; 5) культурні; 6) ідеологічні. Міжнародно-правові чинники створюють фундамент для захисту права людини на мир та полягає у закріпленні цього права на міжнародному рівні. Наголошується на низькій ефективності існуючих міжнародних інституцій що покликані захищати мир у світі. Політичні чинники права людини на мир стосуються тих аспектів державного управління, політичної стабільності та демократичного розвитку, які сприяють забезпеченню та захисту прав людини. Також важливим аспектом тут є належний рівень верховенства права та розвиток громадянського суспільства. Соціальні чинники тісно переплітаються з економічними у контексті стабільного матеріального забезпечення, що є запорукою зниження конфліктів та агресії у суспільстві, та, у свою чергу, сприяє утвердженню миру як такого. Культурні чинники розвитку права людини на мир виявляються у популяризації мирного співіснування, адже через мистецтво, літературу, кіно можна формувати культуру миру. У контексті культурних чинників аналізується концепція «Культури миру», яку просуває ЮНЕСКО. Ідеологічні чинники розвитку права людини на мир відіграють важливу роль у формуванні світогляду у суспільстві, визначаючи його ставлення до миру, свободи, справедливості. Зазначається що для забезпечення загального права на мир необхідно реалізувати індивідуальне право на сумлінну відмову від вчинення чи підтримки насильства, у чому першочергову роль відіграють моральні цінності людини.



Ключові слова: право людини на мир, чинники розвитку права людини на мир, мир, громадянське суспільство, культура миру, права людини.

Noniak Mykhailo Vasyliovych Candidate of Economic Sciences, PhD student, Department of Theory of State and Law, V.M. Koretsky Institute of State and Law, NAS of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0004-9268-3490>

HUMAN RIGHT TO PEACE: DEVELOPMENT FACTORS

Abstract. The article is devoted to the factors of development of the human right to peace. The factors of development of the human right to peace are defined as factors that contribute to the establishment and observance of human rights in peace conditions and the prevention of violations of rights during military conflicts. It is stated that peace was and remains the need of every person, because its presence determines the ability to realize one's rights. To satisfy this need in practice, it is necessary to recognize the personal and common (individual and collective) human right to peace, to voluntarily realize it and to ensure the mandatory observance of it.

The following factors of the development of the human right to peace are highlighted: 1) international legal; 2) political; 3) economic; 4) social; 5) cultural; 6) ideological. International legal factors create the foundation for the protection of the human right to peace and consist in consolidating this right at the international level. The low efficiency of existing international institutions designed to protect peace in the world is emphasized. Political factors of the human right to peace relate to those aspects of public administration, political stability and democratic development that contribute to the provision and protection of human rights. Also important aspects here are the appropriate level of the rule of law and the development of civil society. Social factors are closely intertwined with economic ones in the context of stable material security, which is a guarantee of reducing conflicts and aggression in society, and, in turn, contributes to the establishment of peace as such. Cultural factors in the development of the human right to peace are manifested in the popularization of peaceful coexistence, because through art, literature, and cinema, a culture of peace can be formed. In the context of cultural factors, the concept of "Culture of Peace" promoted by UNESCO is analyzed. Ideological factors in the development of the human right to peace play an important role in shaping the worldview in society, determining its attitude to peace, freedom, and justice. It is noted that in order to ensure the universal right to peace, it is necessary to realize the individual right to conscientiously refuse to commit or support violence, in which a person's moral values play a primary role.

Keywords: human right to peace, factors of development of human right to peace, peace, civil society, culture of peace, human rights.

Постановка питання. В умовах сучасних глобальних викликів право людини на мир є не просто актуальним полем для наукового дослідження, а й



питанням виживання, що потребує активної міжнародної підтримки. Так, військові конфлікти, соціально-економічна нерівність, загроза ядерного протистояння та відсутність дієвих механізмів його контролю загрожує світовій безпеці та змушують людей (навіть тих, які не мають жодного відношення до війни) жити у постійній напрузі. Для України право на мир є критично важливим через триваючу з 2014 року збройну агресію РФ, яка призвела до десятки тисяч жертв, руйнування інфраструктури, економічну кризу та масову міграцію. Держава змушена балансувати між необхідністю обороняти свою незалежність і територіальну цілісність та прагненням до справедливого тривалого миру.

Мир був і залишається потребою кожної людини, адже саме його наявність визначає спроможність реалізовувати людиною свої права. Щоб задовольнити цю потребу на практиці, потрібно визнати особисте і спільне (індивідуальне і колективне) право людини на мир, добровільно реалізувати це право і забезпечувати обов'язковість його дотримання. У зазначеному контексті є актуальним питання закріплення права на мир в Основному Законі держави. Зазначимо, що деякі статті Конституції передбачають мир як необхідну умову їх реалізації. Мова йде про статтю 3 Основного Закону, яка проголошує людину, її життя та безпеку найвищою соціальною цінністю, що фактично не можливо виконати в умовах війни. І ті злочини, які вчинюються агресором як до військових так і до цивільних є беззаперечним доказом цього.

Вищезазначене підтримує і Є. Ключова, яка підкреслює, що без забезпечення права на мир право людини на життя і його захист стає абсолютно невиконуваним, незалежно від наявності чинних міжнародних договорів про захист цивільного населення, визнання правил ведення війни, адже кожна особа, що мешкає у зоні бойових дій не може бути впевнена у захисті свого життя, що ми реально відчули і відчуваємо щодня в реаліях на прикладі нашої держави України [1, с. 208].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю виділення й обґрунтування чинників розвитку права людини на мир, яке, передусім, має бути «опрацьоване» з теоретичного боку для подальшого впровадження у практичну площину.

Аналіз досліджень і публікацій. Право на мир в науковій думці досліджувалося фрагментарно та в загальному контексті прав третього покоління, про що йдеться у роботах, наприклад, А. Бюлента, А. Демчук, Дж. Доннелі, Ч. Міка, Р. Фалька та інші. Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну окремі питання права людини на мир досліджувалися у роботах Н. Оніщенко, Д. Белова, О. Богінча, Є. Ключової тощо. Разом з тим відсутні роботи в яких аналізуються чинники розвитку права людини на мир.

Метою статті є виділення та обґрунтування чинників розвитку права людини на мир.





Виклад матеріалу. Передусім визначимо поняття «чинник» та «чинники розвитку права людини на мир». Відповідно до Великого тлумачного словника української мови, чинник – це «умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер, або одну з головних рис» [2, с. 1601]. Таким чином, чинники розвитку права людини на мир – це фактори, що сприяють утвердженню та дотриманню прав людини в умовах миру та запобіганню порушення прав під час воєнних конфліктів

Розвиток права людини на мир обумовлений різними чинниками, серед яких слід виділити: 1) міжнародно-правові; 2) політичні; 3) економічні; 4) соціальні; 5) культурні; 6) ідеологічні. Спробуємо проаналізувати їх.

Міжнародно правові чинники розвитку права людини на мир полягають у закріпленні права на мир на міжнародному рівні. Мова йде про Статут ООН від 1945 р., Загальну декларацію прав людини від 1948 р., Міжнародний пакт про громадянські і політичні права від 1966 р., Декларацію про право народів на мир від 1984 р., Декларацію ООН про право на мир від 2016 р. тощо. Також сюди можна віднести і рішення міжнародних судів, зокрема Міжнародного суду ООН, який розглядає справи про агресію та мирне врегулювання спорів, Міжнародний кримінальний суд, який притягує до відповідальності за воєнні злочини, Європейський Суд з прав людини, який уповноважений розглядати справи, пов'язані з порушенням права на мирне життя. Даний чинник створює фундамент для захисту права людини на мир, проте його ефективність, враховуючи реалії сьогодення, вкрай низька.

Незважаючи на нормативне закріплення у міжнародних стандартах права на мир, його реалізація постійно зазнає негативного впливу. Міжнародні акти, зазвичай, є декларативними та не мають ефективних механізмів примусу до виконання положень підписантами. Звичайно, це пов'язано, перш за все, із особливістю суб'єктного складу міжнародного права, адже основними його учасниками є держави. До них не можна застосовувати такі ж методи примусу як до фізичних чи юридичних осіб. Міжнародна спільнота може реагувати на подібні загрози миру та безпеці світу через накладення економічних санкцій, обмеження імпорту/експорту сировини чи надаючи військову допомогу одній зі сторін. Проте подібні обмеження можуть посилити гуманітарні кризи, заважаючи доступу до ресурсів звичайним громадянам, водночас не досягаючи цілей реалізації права на мир. Ще однією, наразі найбільш очевидною проблемою, як підкреслює О. Ромців, є недосконалість міжнародних інституцій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН). Попри широкі повноваження, ООН стикається з труднощами в здійсненні колективних дій через політичні розбіжності між державами-членами. Так, вето постійних членів Ради Безпеки часто паралізує прийняття рішень у кризових ситуаціях, що ускладнює реагування на конфлікти та забезпечення миру [3, с. 267-268].

Не аби яке значення на розвиток закріплення та дотримання права на мир мають політичні чинники, адже саме політичною волею, в першу чергу,



можна досягнути тривалого стабільно миру. Стабільність, демократичність політичних режимів важлива передумова закріплення права людини на мир на національному рівні. Високий рівень верховенства права, як одного з основоположних принципів демократичного суспільства, також є важливою умовою формування та закріплення права на мир, оскільки він забезпечує виконання міжнародних зобов'язань та захист прав людини, а також сприяє зростанню довіри між громадянами та владою. Також до політичних чинників можна віднести розвиток громадянського суспільства, адже активна громадянська позиція кожного члена соціуму сприяє утвердженню права на мир. Деякі міркування з цього приводу.

У науковій літературі справедливо зазначається, що значення громадянського суспільства в умовах функціонування демократичного політичного режиму та соціальної, правової держави полягає, зокрема, у такому: 1) громадянське суспільство утворює відповідне соціальне середовище, в якому формується і розвивається особистість за допомогою створення умов для задоволення її основних потреб та інтересів, тобто створюються умови для її широкої самореалізації; 2) громадянське суспільство виступає гарантією захисту інтересів кожної особистості, її природних прав і свобод від надмірного втручання держави в особисте життя; 3) інститути громадянського суспільства формують і репрезентують перед державою громадські інтереси, а також прагнуть забезпечити ефективний діалог з державою щодо захисту цих інтересів або врегулювання можливих конфліктів; 4) за допомогою включення індивіда до структури громадянського суспільства відбувається необхідна для нього реалізація духовних і матеріальних інтересів, інтеграція у соціальне середовище [4].

Як зазначає Н. Оніщенко, на громадянське суспільство можуть покладатися і покладаються певні стратегічні завдання, це своєрідний компас, своєрідний орієнтир до майбутніх дій. Причому характеризований відповідними формами комунікацій (наприклад, іспит громадського обговорення, громадські слухання тощо) [5, с. 95].

Соціальні чинники мають значний вплив на формування, утвердження та реалізацію права людини на мир. Вони визначають рівень суспільної згуртованості, толерантності, соціальної рівності що є важливими для мирного співіснування. У першу чергу розвиток соціальних чинників права на мир лежить у площині освіти та правової обізнаності. Саме освітні програми сприяють формуванню культури миру, навчають толерантності та вирішенню конфліктів без насильства. Правова обізнаність же допомагає громадянам захищати свої права та боротися за справедливість мирними методами.

Крім того підкреслимо і очевидне – соціальна рівність та інклюзія є запорукою зниження конфліктів та агресії у суспільстві, що сприяє утвердженню миру як такого. Тому важливо знижувати соціальну нерівність (яка через війну стала більшою) та не допускати дискримінацію. Захист прав



меншин, боротьба з бідністю та соціальна справедливість зменшує ризик соціальної напруги у суспільстві та сприяє утвердженню миру.

У цьому контексті соціальні чинники тісно переплітаються із економічними, так як останні відіграють ключову роль у забезпеченні перших, адже соціальна економіка забезпечує достатній рівень життя, що в свою чергу знижує соціальну напругу у суспільстві.

Також у суспільстві існує думка, що економічна взаємозалежність зменшує ймовірність війн, змушуючи країни шукати дипломатичні шляхи вирішення суперечок. Таку точку зору висловлював і М. Дойл, який зазначав, що економічна взаємозалежність може слугувати стимулом для мирного співробітництва між країнами [6]. Економічна стабільність дозволить державі ефективно забезпечити потреби громадян, розвивати демократичні інститути та зміцнювати міжнародні відносини. Економічно сильні держави менш схильні до внутрішніх і зовнішніх конфліктів, а їх громадяни мають вищий рівень добробуту та безпеки.

Культурні чинники розвитку права людини на мир виявляються у популяризації мирного співіснування, адже через мистецтво, літературу, кіно можна формувати культуру миру.

У цьому контексті слід зазначити, що ЮНЕСКО просуває концепцію «Культури миру» під якою слід розуміти безліч цінностей, позицій, традицій, моделей поведінки та способів життя, в основі яких лежить повага до життя, припинення насильства та практика ненасильства, що досягається за допомогою освіти, діалогу та кооперації» [7]. Йдеться про глибоку повагу до прав людини, визнання принципу суверенітету, територіальної цілісності та політики національної незалежності країн; обов'язкове мирне вирішення конфліктів; рівновагу між потребами розвитку та потребами навколишнього середовища; вірність ідеям свободи, права, демократії, толерантності, солідарності, співпраці, плюралізму, діалогу та розуміння на всіх рівнях суспільства та у міжнародних справах.

Смислові значення розглядуваного поняття визначаються двома концепціями. Перша передбачає заперечення війни, расизму, геноциду, насильства, поневолення, причому у боротьбі за мир пропонується використання різних політичних, військових, інформативних засобів. Тобто світ, згідно з цією концепцією, – безконфліктна коєзистенція, відсутність деструктивних конфліктів, пацифізм та формування образу так званого миротворця (солдата зі зброєю, який виступає проти будь-яких конфліктів, але в ім'я свободи і демократії змушений використовувати зброю, нав'язуючи всьому світові власне розуміння правди та миру). Такий підхід передбачає примирення з уже існуючими відносинами та ігнорує активну участь у реалізації універсальних ціннісних ідеалів, таких як право нації на самовизначення [8, 9, 10]. Друга концепція – екогуманістична. Її суть визначає «нова етика» як критеріальна база моральної корекції сучасного суспільства, основаної на ідеї «розмаїття як



надбання» і виховання відповідальності за долю планети як різнокольорового суцвіття культур [11].

Означені позиції, як зазначає Л. Кондрацька, дають підстави їх авторам стверджувати, що в середовищі глобальної взаємозалежності умовою виживання людства стає толерантність як розуміння та повага до інших культур, вірувань, способів життя, визнання відмінностей, що існують як усередині суспільства, так і між культурами. Побудова такої, глобалізованої культури миру, звісно, не може бути досягнута шляхом її декларування чи нав'язування декретом. Адже культура миру – це перехід від логіки сили та страху до логіки розуму та любові. Тобто, щоб стати реальною нормою життя, народною традицією, політичним імперативом, вона має увійти у серця та уми людей. Ось чому у вирішенні проблеми побудови культури миру основний акцент зроблено на освіту, зокрема освіту в дусі миру (миротворчу) як освіту майбутнього [12, с. 121].

Ідеологічні чинники розвитку права на мир відіграють важливу роль у формуванні світогляду у суспільстві, визначаючи його ставлення до миру, свободи, справедливості. Серед таких чинників важливу роль відіграють гуманізм, демократія та релігійні ідеї. Для забезпечення загального права на мир необхідно реалізувати індивідуальне право на сумлінну відмову від вчинення чи підтримки насильства. У зазначеному контексті важливі моральний компонент кожного окремого суб'єкта. І якщо розглянути цей аспект через призму війни, то є очевидним що відмова від вчинення насильства – це глибокий моральний вибір кожної окремої людини, який ґрунтується на особистих цінностях та культурі.

Якщо розглядати мораль як об'єктивний соціальний феномен, то можна пересвідчитися, що вона являє собою особливу історично зумовлену нормативну систему, метою якої є забезпечення впорядкування соціальних взаємовідносин на основі цінностей та імперативів добра, центральним модусом якого є духовний ідеал людської солідарності, милосердя та любові. Оскільки добро є основним поняттям моральної свідомості, що узагальнено характеризує всі позитивні ціннісно-сміслові конструкції, моральні імперативи регулюють людську поведінку насамперед шляхом впливу на її внутрішню мотиваційну складову. Мораль внутрішньо спрямовує поведінку людини таким чином, що їй задається орієнтація на певний духовно-піднесений ідеал, позитивну ціннісно-сміслову конструкцію, досягнення якої є необхідним для забезпечення повноцінної, природної, а не вимушеної гармонії людського єднання [13, с. 143].

Як зазначає С. Сунєгін, незважаючи на те, що мораль у кожній окремій ситуації має відносний вимір, пов'язаний з палітрою її особливих та неповторних внутрішніх і зовнішніх параметрів, не можна вести мову про вичерпаність змісту подібних ситуативних або навіть так званих галузевих моральних (етичних) систем, притаманних певному виду людської діяльності,



а, відтак, і їх цілком достатню роль у забезпеченні належної моральної регуляції. Останнє, на думку автора, пов'язано з тим, що подібний підхід, по суті, ставить у залежність мораль від людських інтересів, бажань, інстинктів, так званих актуальних пріоритетів часу, політичної кон'юнктури тощо, хоча об'єктивно має бути навпаки – мораль повинна спрямовувати внутрішній та зовнішній аспекти людської поведінки до загального ідеалу «добра», концентровано вираженого у заповіді любові [13, с. 157].

До основних проблем, що заважають реалізації права на мир слід віднести: недостатню ефективність міжнародного права; спрямованість політичної волі окремих держав на створення загрози світовій безпеці через власні внутрішньо національні інтереси; слабкість ролі міжнародних організацій у підтриманні світового правопорядку; неможливість застосування до держави-порушника міжнародного права таких санкцій, що зможуть забезпечити дотримання прав у майбутньому; невиконання державами рішень міжнародних судів, які спрямовані на відновлення порушених прав та притягнення до відповідальності суб'єктів, винних у порушенні права на мир [3, с. 269]. Зазначені фактори роблять мир уразливим в усьому світі, а права людини – нестабільними, особливо в регіонах військових конфліктів.

Висновки. Чинники розвитку права людини на мир – це фактори, що сприяють утвердженню та дотриманню прав людини в умовах миру та запобіганню порушення прав під час воєнних конфліктів. Право людини на мир залежить від комплексного впливу правових, політичних, соціальних, економічних, культурних та ідеологічних чинників. Його забезпечення вимагає міжнародної співпраці, демократичного розвитку, економічної стабільності та активної участі громадянського суспільства. Мир це не просто відсутність війни, а базова потреба кожної людини, без якої неможливий повноцінний розвиток, безпека та гідне життя. Його забезпечення та дотримання це активний процес, який потребує справедливості, поваги до прав людини, толерантності та співпраці всіх держав і народів.

Література:

1. Ключова Є. М., Соловйова Ю.О. Мир як право: особливості визначення та забезпечення. *Dictum factum*. 2023. № 1(13). С. 204–210. DOI <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2023-1-13-204-210>
2. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Ромців О. Право на мир: основні проблеми реалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Т. 1. № 86. С. 265-270.
4. Концепція удосконалення діалогу громадянського суспільства, особи та держави в контексті забезпечення та захисту прав людини в Україні. Київ : Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2015. 116 с;
5. Оніщенко Н.М. Держава, громадянське суспільство та громадське життя: деякі аспекти розгляду. *Правова держава*. 2017. № 28. С. 92-97.



6. Doyle M. W. Liberalism and World Politics. *American Political Science Review*. 1986. Vol. 80, №. 4. 1151–1169 pp. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5475241/mod_resource/content/2/Michael%20Doyle%201986.pdf
7. Yamoussoukro Declaration on Peace in the Minds of Men . International Congress on Peace in the Minds of Men. 26 June – 1 July 1989. Yamoussoukro, Cote d'Ivoire, 1989.
8. Pathways for peace: Inclusive approaches to preventing violent conflict. *United Nations and World Bank*. Washington, DC: World Bank, 2018; .
9. United Nations. Community Engagement Guidelines on Peacebuilding and Sustaining Peace, 2021. URL: https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_communityengagement_guidelines.august_2020.pdf;
10. World Revolution. The state of the world, 2020. URL: <http://worldrevolution.org/projects/globalissuesoverview/overview2/BriefOverview.htm>
11. Boulding, E. Cultures of peace: The hidden side of history. *Syracuse University Press*. New York. 2020. 347 p.
12. Кондрацька Л.А. Культура миру: духовний вимір освіти майбутнього. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2022. № 1 (103). С. 119-130.
13. Сунегін С.О. Право, мораль і релігія як соціальні регулятори: об'єктивний та суб'єктивний виміри. *Правова держава*. 2017. № 28. С. 145-163.

References:

1. Kljueva, Є. М., Solovjova, Ju.O. (2023). Mir jak pravo: osoblivosti viznachennja ta zabezpechennja [Peace as a right: features of definition and provision]. *Dictum factum - Dictum factum*, 1(13), 204–210. DOI <https://doi.org/10.32703/2663-6352/2023-1-13-204-210> [in Ukrainian].
2. Busel, V. T. (2005). *Velikij tlumachnij slovník ukraïns'koï movi (z dod. i dopov.)* [Large explanatory dictionary of the Ukrainian language (with add. and add.)]. K.; Irpin': VTF «Perun» [in Ukrainian].
3. Romciv, O. (2024). Pravo na mir: osnovni problemi realizacii [The right to peace: main problems of implementation]. *Naukovij visnik Uzhgorods'kogo nacional'nogo universitetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 1, 86, 265-270 [in Ukrainian].
4. *Koncepcija udoskonalennja dialogu gromadjans'kogo suspil'stva, osobi ta derzhavi v konteksti zabezpechennja ta zahistu prav ljudini v Ukraïni* [The concept of improving the dialogue of civil society, the individual and the state in the context of ensuring and protecting human rights in Ukraine]. Kiïv : Institut derzhavi i prava im. V.M. Korec'kogo NAN Ukraïni [in Ukrainian].
5. Onishhenko, N.M. (2017). Derzhava, gromadjans'ke suspil'stvo ta gromads'ke zhittja: dejaki aspekti rozgljadu [State, civil society and public life: some aspects of consideration]. *Pravova derzhava - The rule of law*, 28, 92-97 [in Ukrainian].
6. Doyle, M. W. (1986). Liberalism and World Politics. *American Political Science Review*, 80, 4, 1151–1169. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5475241/mod_resource/content/2/Michael%20Doyle%201986.pdf [in English].
7. Yamoussoukro Declaration on Peace in the Minds of Men . International Congress on Peace in the Minds of Men. 26 June – 1 July 1989. Yamoussoukro, Cote d'Ivoire, 1989 [in English].
8. Pathways for peace: Inclusive approaches to preventing violent conflict. United Nations and World Bank. Washington, DC: World Bank [in English].
9. United Nations. Community Engagement Guidelines on Peacebuilding and Sustaining Peace. [www.un.org](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_communityengagement_guidelines.august_2020.pdf) Retrieved from https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_communityengagement_guidelines.august_2020.pdf; [in English].
10. World Revolution. The state of the world. [worldrevolution.org](http://worldrevolution.org/projects/globalissuesoverview/overview2/BriefOverview.htm) Retrieved from <http://worldrevolution.org/projects/globalissuesoverview/overview2/BriefOverview.htm> [in English].



11. Boulding, E. (2020). *Cultures of peace: The hidden side of history*. Syracuse University Press. New York [in English].
12. Kondrac'ka, L.A. (2022). Kul'tura miru: duhovnij vimir osviti majbutn'ogo [Culture of Peace: Spiritual Dimension of Education of the Future]. *Duhovnist' osobistosti: metodologija, teorija i praktika - Spirituality of the Individual: Methodology, Theory and Practice*, 1 (103), 119-130 [in Ukrainian].
13. Sunegin, S.O. (2017). Pravo, moral' i religija jak social'ni reguljatori: ob'ektivnij ta sub'ektivnij vimiri [Law, Morality and Religion as Social Regulators: Objective and Subjective Dimensions]. *Pravova derzhava - The Rule of Law*, 28, 145-163 [in Ukrainian].



УДК 343.9:343.3/7:336

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1732-1743](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1732-1743)

Орел Анна Миколаївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Чумаков Дмитро Дмитрович аспірант кафедри права, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0009-1719-6410>

Веріженко Олександр Станіславович аспірант кафедри права, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0006-1029-7137>

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗНАНЬ У ПРОТИДІЇ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу теоретико-правових засад та практичного застосування спеціальних знань у протидії економічній злочинності. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економічні злочини набувають усе більшої складності, що вимагає від правоохоронних органів та судових експертів використання інноваційних підходів до їхнього розслідування. Спеціальні знання, зокрема у сферах криміналістики, фінансів, бухгалтерського обліку, аудиту та інформаційних технологій, відіграють ключову роль у виявленні, документуванні та розслідуванні економічних правопорушень. У статті розглядається правове регулювання залучення спеціалістів та експертів до розслідування економічних злочинів у національному та міжнародному законодавстві. Особлива увага приділяється нормативно-правовим актам, що регулюють проведення судово-економічних, бухгалтерських, почеркознавчих та інших експертиз, необхідних для встановлення фактів незаконної діяльності у фінансовій сфері. Проаналізовано відповідність чинного законодавства України міжнародним стандартам у сфері боротьби з економічною злочинністю. У практичній частині дослідження висвітлено основні методи використання спеціальних знань у боротьбі з економічною злочинністю, зокрема фінансовий моніторинг, криміналістичний аналіз документів, електронну експертизу та аналітичні підходи до виявлення схем ухилення від оподаткування, корупційних схем та фінансового шахрайства. Окреслено роль експертних установ та спеціалізованих аналітичних підрозділів у правоохоронних органах, зокрема



Бюро економічної безпеки України, Національного антикорупційного бюро та Державної аудиторської служби. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації механізмів залучення спеціалістів та підвищення ефективності експертних досліджень у сфері фінансових розслідувань.

Ключові слова: спеціальні знання, протидія, економічна злочинність, правове регулювання, законодавство, експерти, розслідування.

Orel Anna Mykolaivna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and communication design, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Chumakov Dmytro Dmytrovych Postgraduate student of the Department of Law, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0009-1719-6410>

Verizhenko Oleksandr Stanislavovych Postgraduate student of the Department of Law, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0006-1029-7137>

THEORETICAL AND LEGAL PRINCIPLES AND PRACTICAL APPLICATION OF SPECIAL KNOWLEDGE IN COMBATING ECONOMIC CRIME

Abstract. The article is devoted to the analysis of theoretical and legal principles and practical application of special knowledge in combating economic crime. In modern conditions of globalization and digitalization, economic crimes are becoming increasingly complex, which requires law enforcement agencies and forensic experts to use innovative approaches to their investigation. Special knowledge, in particular in the fields of forensics, finance, accounting, auditing and information technologies, plays a key role in the detection, documentation and investigation of economic offenses. The article considers the legal regulation of the involvement of specialists and experts in the investigation of economic crimes in national and international legislation. Special attention is paid to regulatory legal acts that regulate the conduct of forensic economic, accounting, handwriting and other examinations necessary to establish the facts of illegal activity in the financial sector. The compliance of the current legislation of Ukraine with international standards in the field of combating economic crime is analyzed. The practical part of the study highlights the main methods of using specialized knowledge in the fight against economic crime, in particular financial monitoring, forensic analysis of documents, electronic examination and analytical approaches to detecting tax evasion schemes, corruption schemes and financial fraud. The role of expert



institutions and specialized analytical units in law enforcement agencies, in particular the Bureau of Economic Security of Ukraine, the National Anti-Corruption Bureau and the State Audit Service, is outlined. Practical recommendations are offered on optimizing the mechanisms for attracting specialists and increasing the efficiency of expert research in the field of financial investigations.

Keywords: special knowledge, countermeasures, economic crime, legal regulation, legislation, experts, investigation.

Постановка проблеми. Економічна злочинність є однією з найбільш небезпечних форм кримінальних правопорушень, що завдає значної шкоди як окремим суб'єктам господарювання, так і економічній безпеці держави в цілому. Швидка цифровізація фінансових потоків, використання складних схем ухилення від оподаткування, корупційні механізми, фінансове шахрайство та відмивання коштів значно ускладнюють виявлення та розслідування таких злочинів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває застосування спеціальних знань у сферах криміналістики, фінансового аналізу, бухгалтерського обліку, аудиту та інформаційних технологій під час розслідування економічних правопорушень. Попри наявність правового регулювання залучення спеціалістів та проведення експертиз у кримінальних провадженнях, українська практика розслідування економічних злочинів стикається з низкою проблем. Серед них – недосконалість нормативно-правової бази, обмеженість інструментарію для проведення судово-економічних експертиз, недостатня взаємодія між правоохоронними органами, фінансовими установами та експертними інституціями, а також низька ефективність міжнародного співробітництва у сфері боротьби з економічною злочинністю.

Важливою проблемою залишається відсутність єдиного методологічного підходу саме до використання певних спеціальних умінь та знань у процесі документообігу та доведення економічних злочинів. Нестача профільних кваліфікованих спеціалістів, здатних швидко аналізувати певні складні фінансові документи, сліди цифрової економічної злочинної діяльності та знаходити і виявляти підозрілі транзакції, значно ускладнює розслідування та судового розгляду даних справ. Важливим завданням є дослідження теоретико-правових аспектів використання спеціальних знань у протидії саме економічним злочинам, аналіз вже наявних правових норм, механізмів та розробки рекомендацій, щодо удосконалення практичного використання експертних знань у галузі фінансових розслідувань. Особливу увагу слід приділити удосконаленню законодавства, розширенню можливостей застосування сучасних технологій та підвищенню ефективності міжвідомчої співпраці в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема використання спеціальних знань у протидії економічній злочинності є актуальною для правознавців, криміналістів, фінансових аналітиків та представників правоохоронних органів. У



наукових працях дослідників розглядаються різні аспекти цього питання, включаючи правові механізми залучення експертів, методи проведення фінансових розслідувань, судову експертизу та сучасні технології у сфері протидії фінансовим злочинам. Значну увагу вітчизняні та зарубіжні вчені приділяють теоретико-правовим засадам щодо використання фахових знань та умінь у кримінальному процесі. Зокрема, у працях українських науковців-правознавців, таких як В. Ю. Шепітько, С. М. Шапченко та О. Г. Шило, І.І. Дахно, проаналізовано теоретичні основи криміналістики, включаючи роль спеціальних знань у встановленні істини у справах про економічні злочини. Дослідники підкреслюють важливість чіткої регламентації процесу використання спеціальних знань, а також необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Вони аналізують методи проведення фінансово-аналітичних досліджень у розслідуванні корупційних злочинів, ухилення від оподаткування та відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом. Особливий акцент зроблено на важливості цифрової криміналістики та її ролі у дослідженні фінансових операцій та електронних доказів.

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, у правовій науці залишаються нерозв'язані питання, пов'язані з нормативним регулюванням участі експертів у розслідуванні економічних злочинів, необхідністю покращення міжвідомчої взаємодії та впровадження новітніх технологій у судову експертизу. Враховуючи ці аспекти, подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення механізмів використання фахових знань у протидії саме економічній злочинності та розробка рекомендацій, щодо підвищення ефективності експертної діяльності.

Мета статті – є комплексне дослідження теоретико-правових засад використання спеціальних знань у протидії економічній злочинності та аналіз практичних аспектів їх застосування в діяльності правоохоронних органів, судових експертів та інших суб'єктів, залучених до боротьби з економічними правопорушеннями.

Виклад основного матеріалу. Сучасні реалії розвитку економічної злочинності вимагають від правоохоронних органів ефективних методів боротьби з фінансовими правопорушеннями, що ґрунтуються на використанні спеціальних знань. Економічні злочини мають складний характер, адже часто пов'язані з легалізацією (відмиванням) коштів, шахрайством, ухиленням від оподаткування, корупційними схемами та іншими протиправними діями, що потребують комплексного підходу до їхнього розслідування. У зв'язку з цим залучення експертів у галузях бухгалтерського обліку, фінансового аналізу, цифрових технологій та криміналістики є важливим чинником ефективного викриття та документування таких злочинів.

Спеціальні знання – це комплекс професійних навичок і компетенцій, які використовуються у розслідуванні злочинів з метою встановлення об'єктив-



них обставин справи. Їхнє застосування передбачене низкою нормативно-правових актів, зокрема Кримінальним процесуальним кодексом України, Законом України «Про судову експертизу», а також міжнародними документами, що регламентують боротьбу з економічними злочинами[1].

Правовий механізм залучення спеціальних знань передбачає такі основні форми їхнього використання:

- *судова експертиза* (фінансово-економічна, бухгалтерська, податкова, почеркознавча тощо);
- *залучення спеціалістів до слідчих дій* (аналіз документів, електронних доказів, фінансових звітів);
- *використання технологічних інструментів* (цифрова криміналістика, моніторинг підозрілих фінансових операцій, аналіз великих даних).

На законодавчому рівні передбачено різні види експертних досліджень, які допомагають ідентифікувати злочинні фінансові схеми, відслідковувати рух грошових потоків та оцінювати правомірність господарських операцій.

Одним із найбільш дієвих методів застосування спеціальних знань є фінансовий моніторинг, що дозволяє відстежувати підозрілі транзакції та виявляти спроби відмивання коштів. Також все більше використовується цифрова криміналістика, що охоплює аналіз електронних слідів злочинної діяльності, криптовалютних операцій та інформаційних систем підприємств.

Проте існує низка проблем, що обмежують ефективність використання спеціальних знань у протидії економічним злочинам. Серед основних викликів можна виокремити:

- недостатнє нормативне врегулювання окремих аспектів застосування спеціальних знань у кримінальному процесі;
- брак кваліфікованих спеціалістів у сфері фінансового аналізу та цифрової криміналістики;
- відсутність єдиної методики оцінки фінансових доказів;
- недостатня міжвідомча взаємодія та міжнародна співпраця у сфері боротьби з економічною злочинністю.

Застосування спеціальних знань є ключовим інструментом у боротьбі з економічною злочинністю. Від ефективності їхнього використання залежить здатність правоохоронних органів своєчасно виявляти та документувати складні фінансові схеми, що завдають шкоди державному бюджету та бізнес-середовищу.

На законодавчому рівні важливо забезпечити чітке регулювання використання спеціальних знань, а також удосконалити механізми міжнародної співпраці та цифровізації процесів розслідування. Впровадження передових технологій, залучення висококваліфікованих спеціалістів та посилення аналітичних підходів дозволить підвищити ефективність боротьби з економічними злочинами та забезпечити верховенство права в економічній сфері[3].

Розслідування економічних правопорушень є складним процесом, що потребує глибоких спеціальних знань у різних сферах. Економічні злочини,



такі як шахрайство, відмивання грошей, ухилення від сплати податків, маніпулювання фінансовою звітністю чи кібершахрайство, зазвичай відбуваються із використанням складних схем. Тому для їхнього ефективного виявлення, документування та розслідування необхідно залучати фахівців із криміналістики, фінансів, бухгалтерського обліку, аудиту та інформаційних технологій (табл.1).

Таблиця 1.

Роль спеціальних знань у виявленні, документуванні та розслідуванні економічних правопорушень

Сфера спеціальних знань	Роль у розслідуванні економічних правопорушень
Криміналістика	Застосування методів аналізу документів, почеркознавчих, лінгвістичних, технічних та інших експертиз для виявлення підрбок, фальсифікацій і махінацій. Використання цифрової криміналістики для аналізу електронних доказів.
Фінанси	Аналіз руху грошових коштів, оцінка фінансових звітів та операцій з метою виявлення схем відмивання грошей, ухилення від сплати податків та інших фінансових махінацій.
Бухгалтерський облік	Перевірка достовірності фінансової звітності, ідентифікація фальсифікованих бухгалтерських операцій, виявлення невідповідностей у балансах та інших документах.
Аудит	Проведення незалежного аналізу фінансової діяльності компаній, виявлення фактів шахрайства, корупційних схем, невідповідностей у звітності та порушень податкового законодавства.
Інформаційні технології	Виявлення кібершахрайства, аналіз цифрових слідів, розслідування випадків несанкціонованого доступу до фінансових систем, розкриття схем електронного відмивання грошей та інших кіберзлочинів.

Джерело: побудовано авторами

Спеціальні знання у сферах криміналістики, фінансів, бухгалтерського обліку, аудиту та інформаційних технологій є невід'ємною частиною ефективного розслідування економічних правопорушень. Тільки комплексний підхід із залученням фахівців різних галузей дозволяє своєчасно виявляти, документувати та доводити факти незаконної фінансової діяльності, що є важливим для забезпечення економічної безпеки держави та бізнесу.

Економічні злочини, такі як шахрайство, ухилення від сплати податків, відмивання грошей та корупція, становлять значну загрозу для економічної безпеки держави та міжнародної фінансової стабільності. Оскільки ці правопорушення часто мають складний характер, їхнє ефективне розслідування вимагає залучення спеціалістів і експертів у сферах фінансів, аудиту, криміналістики та інформаційних технологій. Відповідно, національне та міжнародне законодавство передбачає механізми залучення таких фахівців до слідчих дій[5].

В Україні правові засади залучення експертів до розслідування економічних злочинів визначаються кількома ключовими нормативно-правовими



актами. Згідно з Кримінальним процесуальним кодексом України (КПК), слідчі та прокурори мають право залучати спеціалістів для проведення експертиз і консультацій у межах кримінального провадження. Стаття 71 КПК передбачає, що експерт надає висновок, який є одним із доказів у справі. Одним із основних документів, що регулює судово-експертну діяльність, є Закон України "Про судову експертизу". Він визначає порядок проведення експертиз у фінансовій, економічній, технічній та інших сферах, які можуть бути необхідними для розслідування економічних злочинів. Спеціалісти можуть залучатися як державними експертними установами (наприклад, Науково-дослідними інститутами судових експертиз Міністерства юстиції), так і приватними сертифікованими експертами. Значну роль у виявленні економічних злочинів відіграють фахівці з аудиту та фінансового контролю. Закон України "Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні" регламентує діяльність Державної аудиторської служби, яка перевіряє законність фінансових операцій підприємств і організацій. Крім того, відповідно до Закону "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність", аудитори можуть бути залучені до розслідувань у випадках виявлення маніпуляцій із фінансовою звітністю.

На міжнародному рівні боротьба з економічними злочинами та залучення експертів до їх розслідування регулюється низкою конвенцій, угод і нормативних актів. Один із ключових документів – Конвенція ООН проти корупції, яка передбачає механізми співпраці між державами у розслідуванні фінансових злочинів, зокрема через обмін інформацією та експертними висновками. Конвенція ООН проти транснаціональної організованої злочинності також містить положення щодо необхідності міжнародного співробітництва у сфері кримінальних розслідувань, зокрема шляхом залучення іноземних експертів. У межах Європейського Союзу регулювання економічних злочинів здійснюється відповідно до Директиви ЄС 2018/1673 про боротьбу з відмиванням грошей. Вона передбачає обов'язкову взаємодію між правоохоронними органами, фінансовими установами та незалежними аудиторами для запобігання та розслідування фінансових махінацій. На рівні міжнародного співробітництва діють організації, що сприяють обміну експертною інформацією та розробці єдиних стандартів розслідування економічних злочинів. Наприклад, Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей розробляє рекомендації щодо залучення фінансових аналітиків та аудиторів до процесів фінансового моніторингу.

Національне та міжнародне законодавство забезпечує комплексний підхід до залучення спеціалістів і експертів у процесі розслідування економічних злочинів. В Україні цю функцію виконують експерти державних та приватних установ, які здійснюють аналіз фінансових та економічних правопорушень відповідно до чинного законодавства. На міжнародному рівні співпраця між країнами, обмін експертною інформацією та впровадження



єдиних стандартів є важливими складовими ефективної боротьби з економічною злочинністю. Удосконалення механізмів залучення спеціалістів, міжнародна координація та впровадження сучасних аналітичних методів дозволять підвищити ефективність розслідувань і запобігати фінансовим злочинам у глобальному масштабі.

Попри значний прогрес, залишаються певні проблеми у сфері відповідності законодавства міжнародним стандартам:

- недостатня незалежність судової системи, що ускладнює притягнення до відповідальності осіб, причетних до економічних злочинів;
- корупційні ризики у правоохоронних органах, які можуть сприяти уникненню покарання за фінансові махінації;
- недостатня ефективність механізмів конфіскації незаконних активів, що ускладнює повернення коштів, виведених за кордон;
- відсутність чітких правил контролю за політичним фінансуванням, що створює ризики використання тіньових схем фінансування партій і передвиборчих кампаній.

Боротьба з економічною злочинністю вимагає застосування сучасних методів аналізу та розслідування, оскільки злочинці використовують складні фінансові схеми, підроблені документи та цифрові технології для приховування незаконної діяльності. Для ефективного викриття таких правопорушень залучаються спеціальні знання у сферах фінансів, криміналістики, інформаційних технологій та економічного аналізу. Основними методами виявлення економічних злочинів є фінансовий моніторинг, криміналістичний аналіз документів, електронна експертиза та аналітичні підходи до виявлення схем ухилення від оподаткування, корупції та фінансового шахрайства (табл.2).

Таблиця 2.

Основні методи використання спеціальних знань у боротьбі з економічною злочинністю

Метод	Опис	Застосування
Фінансовий моніторинг	Аналіз руху грошових коштів, перевірка підозрілих фінансових операцій, ідентифікація бенефіціарів компаній	Виявлення схем відмивання грошей, незаконного виведення коштів за кордон, фінансування тероризму
Криміналістичний аналіз документів	Дослідження фінансової та бухгалтерської документації, почеркознавча та технічна експертиза документів	Виявлення підроблених договорів, фальсифікації звітності, фіктивних угод та махінацій з цінними паперами
Електронна експертиза	Аналіз електронних носіїв, цифрових документів, електронних листувань та транзакцій	Встановлення фактів кібершахрайства, маніпуляцій у фінансових системах, незаконного доступу до баз даних



Метод	Опис	Застосування
Аналітичні підходи до виявлення схем ухилення від оподаткування	Використання великих даних, алгоритмів штучного інтелекту та економічного аналізу для розпізнавання аномалій у фінансових потоках	Виявлення офшорних схем, подвійного обліку, заниження прибутку та інших способів мінімізації податкових зобов'язань
Аналітичні методи розкриття корупційних схем	Аналіз декларацій державних службовців, моніторинг тендерних процедур, виявлення конфлікту інтересів	Встановлення випадків незаконного збагачення, маніпуляцій у держзакупівлях, хабарництва
Фінансова судово-економічна експертиза	Глибоке дослідження бухгалтерської звітності, аудит операцій	Доведення фактів розкрадання бюджетних коштів, махінацій із кредитами, незаконного привласнення активів
Соціальні та мережеві дослідження	Аналіз зв'язків між особами, компаніями та фінансовими потоками через бази даних і відкриті джерела	Виявлення корупційних і шахрайських угруповань, встановлення кінцевих вигодонабувачів незаконних схем

Джерело: побудовано авторами

Успішне розслідування економічних злочинів неможливе без комплексного застосування спеціальних знань. Використання фінансового моніторингу, криміналістичного аналізу документів, електронної експертизи та сучасних аналітичних методів дозволяє виявляти складні шахрайські схеми, запобігати економічним злочинам та притягати винних до відповідальності.

Економічна злочинність є серйозним викликом для України, оскільки вона завдає значних збитків державному бюджету, підриває довіру до фінансової системи та створює загрози для інвестиційного клімату. Для ефективного протистояння фінансовим злочинам, корупції та економічним правопорушенням у структурі правоохоронних органів функціонують спеціалізовані аналітичні підрозділи та експертні установи. Зокрема, ключову роль у цій сфері відіграють Бюро економічної безпеки України (БЕБ), Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Державна аудиторська служба України (ДАСУ).

Бюро економічної безпеки (БЕБ) створене у 2021 році як центральний орган, відповідальний за боротьбу з економічними злочинами, які завдають шкоди державі. Його діяльність спрямована на аналітичний підхід до розслідування фінансових правопорушень та виявлення системних загроз для економічної безпеки країни. Основні функції БЕБ включають:

- аналітичне дослідження фінансових потоків для виявлення схем ухилення від оподаткування та незаконного виведення коштів за кордон;



- виявлення та розслідування злочинів у сфері державних фінансів, зокрема махінацій із бюджетними коштами та зловживань у сфері публічних закупівель;

- протидію незаконним фінансовим операціям, включаючи відмивання грошей та фіктивне підприємництво.

БЕБ працює на основі ризик-орієнтованого підходу, застосовуючи аналітичні методи для виявлення підозрілих фінансових операцій та економічних схем.

НАБУ є незалежним правоохоронним органом, створеним для боротьби з корупційними злочинами серед посадових осіб найвищого рівня. Його діяльність спрямована на розслідування випадків хабарництва, зловживання службовим становищем, незаконного збагачення та інших корупційних правопорушень, що завдають значних збитків державі. Основні функції НАБУ:

- проведення досудового розслідування корупційних злочинів, зокрема щодо високопосадовців, суддів, керівників державних підприємств;

- збір і аналіз фінансової інформації для виявлення незаконних активів та прихованих фінансових схем;

- взаємодія з міжнародними антикорупційними органами для повернення вкрадених коштів, виведених за кордон.

НАБУ активно використовує спеціалізовані експертні підрозділи, що займаються аналізом декларацій посадовців, дослідженням банківських операцій та викриттям корупційних схем у державному секторі.

Державна аудиторська служба (ДАСУ) виконує контрольну функцію у сфері використання державних фінансів. Її основна мета – запобігати незаконному та неефективному використанню бюджетних коштів через проведення фінансового контролю та аудиту. ДАСУ відіграє важливу роль у запобіганні економічним злочинам ще на стадії бюджетного планування та виконання державних програм.

Однією з головних проблем у фінансових розслідуваннях є відсутність централізованого реєстру фахівців, які можуть залучатися до експертних досліджень. Необхідно створити Єдину базу даних судових експертів, аудиторів, економістів, криміналістів та IT-фахівців, яка буде містити інформацію про їхній досвід, кваліфікацію та спеціалізацію. Це дозволить оперативно залучати необхідних експертів та уникнути дублювання роботи різних структур. Для підвищення ефективності експертних досліджень необхідно активніше впроваджувати аналітику та машинне навчання для автоматизованого аналізу фінансових потоків та виявлення аномальних транзакцій. Крім того, слід розширити використання цифрової криміналістики, яка дозволяє досліджувати електронні документи, криптовалютні операції та кібершахрайство.

Фінансові злочини часто охоплюють різні галузі знань – право, економіку, IT, аудит. Тому необхідно створювати міждисциплінарні експертні



групи, що об'єднують фахівців різних напрямків для комплексного підходу до розслідувань.

Також слід посилити професійне навчання та підвищення кваліфікації експертів, зокрема шляхом участі в міжнародних тренінгах та співпраці з провідними іноземними аналітичними центрами. Оптимізація механізмів залучення спеціалістів та покращення експертних досліджень у сфері фінансових розслідувань є важливим завданням для підвищення ефективності боротьби з економічною злочинністю. Запровадження єдиної бази експертів, спрощення процедур залучення, використання сучасних технологій, підвищення кваліфікації фахівців та покращення координації між правоохоронними органами дозволять створити дієву систему протидії фінансовим злочинам та сприятимуть підвищенню прозорості економічних процесів у державі.

Висновки. Протидія економічній злочинності є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає поєднання правових механізмів, аналітичних методів і спеціальних знань у різних сферах. Теоретико-правові засади використання спеціальних знань ґрунтуються на законодавчих нормах, що регулюють проведення експертиз, фінансового моніторингу, криміналістичних досліджень та аудиторських перевірок. Практичне застосування цих знань забезпечує ефективне виявлення, документування та розслідування економічних правопорушень, сприяючи підвищенню рівня правопорядку та фінансової безпеки держави. Аналіз нормативно-правових актів України свідчить про поступову гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері боротьби з економічними злочинами. Прийняття таких законів, як "Про судову експертизу", "Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом", а також функціонування спеціалізованих органів, зокрема Бюро економічної безпеки України (БЕБ), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та Державної аудиторської служби України (ДАСУ), свідчать про намір держави створити ефективну систему протидії фінансовим злочинам.

Попри позитивні зрушення, система протидії економічним правопорушенням в Україні все ще стикається з низкою викликів, зокрема недостатньою координацією між правоохоронними органами, тривалими процедурами проведення експертиз, відсутністю єдиного реєстру спеціалістів та недостатнім рівнем підготовки експертів у сфері цифрових розслідувань. Вирішення цих проблем вимагає впровадження більш гнучких механізмів залучення спеціалістів, удосконалення процедур судово-економічної експертизи, активного використання технологічних рішень та розширення міжнародної співпраці. Подальший розвиток теоретико-правових засад і вдосконалення практичного застосування спеціальних знань у боротьбі з економічною злочинністю має базуватися на інтеграції аналітичного підходу, технологічних інновацій і міжнародного досвіду. Оптимізація правових механізмів, підвищення кваліфікації експертів та ефективна взаємодія між правоохоронними органами сприятимуть створенню надійної системи фінансової безпеки та прозорості економічних процесів у державі.



Література:

1. Дахно І. І. Право Європейського союзу: навч. посіб. / І. І. Дахно. Київ: Центр учбової літератури, 2017. –415 с
2. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 77–82.
3. Колпаков В. В. Адміністративне право України: підручник / В. В. Колпаков. – Київ: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
4. Чаплинська Ю.А. До питання сутності та структури криміналістичної характеристики злочинів. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 3 (100). С. 194-198.
5. Шепітько В.Ю. Криміналістика: курс лекцій. Харків: Одисей, 2005. 368 с.
6. Жеребко О.І., Синенко Ю.В. Особа злочинця як елемент криміналістичної характеристики злочинів. Криміналістика і судова експертиза. 2019. Вип. 62. С. 161-168.
7. Халін О.В. Розслідування легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 244 с.

References:

1. Dakhno, I. I. (2017). *Pravo Yevropeiskoho soiuzu* [Law of the European Union]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Didenko Ye.O. (2014) *Innovatsiina diialnist pidpriemstva yak osnova yoho stabilnoho ta bezpechnoho rozvytku* [Innovative activity of the enterprise as a basis for its stable and safe development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*, vol. 11(162), pp. 77–82. [in Ukrainian]
3. Kolpakov, V. V. (2003). *Administratyvne pravo Ukrainy* [Administrative law of Ukraine]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
4. Chaplinska, Yu. A. (2019). *Do pytannya sutnosti ta struktury kryminalistychnoyi kharakterystyky zlochyniv* [On the issue of the essence and structure of the forensic characteristics of crimes]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav-Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 3 (100), 194–198. [in Ukrainian].
5. Shepitko, V. Yu. (2005). *Kryminalistyka: kurslektiy* [Criminology: A course of lectures]. Kharkiv: Odissey. [In Ukrainian].
6. Zherebko, O. I., & Synenko, Yu. V. (2019). *Osoba zlochyntsy yak element kryminalistychnoyi kharakterystyky zlochyniv* [The personality of the offender as an element of the forensic characteristics of crimes]. *Kryminalistyka i sudova ekspertyza–Criminology and Forensic Examination*, 62, 161–168. [in Ukrainian].
7. Khalin, O.V. (2018). *Rozsliduvannia lehalizatsii (vidmyvannia) dokhodiv, oderzhanykh zlochyynnym shliakhom: monohrafiia* [Investigation of Legalization (Laundering) of Criminal Proceeds: Monograph]. Kherson: Helvetika Publishing House [in Ukrainian].



УДК 343.985

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1744-1754](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1744-1754)

Пиріг Ігор Володимирович доктор юридичних наук, професор, професор кафедри криміналістики та домедичної підготовки, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро, тел. (067) 633-83-27, <https://orcid.org/0000-0002-8391-067X>

ОСОБЛИВОСТІ УЧАСТІ ЗАХИСНИКА ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ВЕРБАЛЬНИХ СЛІДЧИХ (РОЗШУКОВИХ) ДІЙ У КРИМІНАЛЬНИХ ПРОВАДЖЕННЯХ ЩОДО НАРОДНОГО ДЕПУТАТА УКРАЇНИ

Анотація. У статті розглянуто особливий статус народного депутата України як представника законодавчої гілки влади та обранця народу, інтереси якого він представляє, що передбачає певні гарантії дотримання його процесуального статусу, серед яких важливу роль відіграє присутність захисника на досудовому слідстві. Визначено, що одним із найефективніших засобів отримання та перевірки доказів у кримінальному провадженні є проведення слідчих (розшукових) дій, значення яких полягає в тому, що вони є основним засобом збирання доказів, а отже, і основним засобом повного, всебічного та неупередженого дослідження обставин кримінального провадження.

Встановлено, що найбільше значення у доказуванні мають вербальні слідчі (розшукові) дії, а саме допит і слідчий експеримент. Під час допиту для успішного проведення лінії захисту захисник повинен чітко уявляти, якою інформацією володіє народний депутат, яким чином слідчий може її отримати, за допомогою яких тактичних прийомів і засобів він збирається її отримати. Встановлено, що на пізнавальному рівні діяльність захисника полягає у вивченні матеріалів кримінального провадження, насамперед процесуальних документів, що в ньому містяться. На прогностичному рівні визначається можлива чи прогнозована ситуація допиту, обирається найбільш доцільна лінія поведінки народного депутата, прогнозується можливий вплив його показань на законодавчу, громадську та суспільну діяльність. На синтезуючому рівні діяльність захисника полягає у вирішенні питань щодо вибору зручного місця, часу, режиму допиту; час, необхідний для підготовки матеріалів захисту. Одним із основних завдань захисника під час проведення слідчого експерименту є дотримання засад кримінально-процесуального та морально-етичного характеру.

Зроблено висновок, що присутність захисника під час проведення вербальних слідчих (розшукових) дій за участю народного депутата України має велике значення, перш за все, для забезпечення законності та справедливості.





вості під час проведення цих слідчих (розшукових) дій, оскільки захисник здійснює правовий захист підозрюваного, виступаючи гарантом його процесуальних прав.

Ключові слова: захисник, народний депутат, слідчі (розшукові) дії, окрема категорія осіб, функція захисту, допит, слідчий експеримент.

Pyrih Ihor Volodymyrovych Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Forensic Science and Pre-Medical Training, Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, tel. (067) 633-83-27, <https://orcid.org/0000-0002-8391-067X>

FEATURES OF THE PARTICIPATION OF A DEFENDER DURING VERBAL INVESTIGATIVE (SEARCH) ACTIONS IN CRIMINAL PROCEEDINGS CONCERNING A PEOPLE'S DEPUTY OF UKRAINE

Abstract. The article considers the special status of the People's Deputy of Ukraine as a representative of the legislative branch and the elected representative of the people whose interests he represents, providing for certain guarantees of compliance with his procedural status, among which the presence of a defense attorney at the pre-trial investigation plays an important role. It is determined that one of the most effective means of obtaining and verifying evidence in criminal proceedings is conducting investigative (search) actions, the significance of which lies in the fact that they are the main means of collecting evidence, and hence the main means of a complete, comprehensive and impartial study of the circumstances of criminal proceedings.

It is established that the most significant in proving are verbal investigative (search) actions, namely interrogation and investigative experiment. During interrogation, in order to successfully conduct the line of defense, the defense attorney must clearly imagine what information the People's Deputy possesses, how the investigator can obtain such information, with the help of what tactical techniques and means he intends to obtain it. At the cognitive level, the defender's activity consists in studying the materials of the criminal proceedings, primarily the procedural documents contained in it. At the prognostic level, a possible or predicted interrogation situation is determined, the most appropriate line of behavior of the people's deputy is chosen, the possible impact of his testimony on legislative, public and social activities is predicted. At the synthesizing level, the defender's activity consists in resolving issues related to choosing a convenient place, time, and interrogation mode; the time required to prepare the defense's materials. One of the main tasks of the defender during the investigative experiment is to observe the principles of criminal procedural and moral and ethical nature.

It was concluded that the presence of a defense attorney during verbal investigative (search) actions with the participation of a People's Deputy of Ukraine



is of great importance, first of all, for ensuring legality and justice during the conduct of these investigative (search) actions, since the defense attorney provides legal protection to the suspect, acting as a guarantor of his procedural rights.

Keywords: defense attorney, people's deputy, investigative (search) actions, a separate category of persons, defense function, interrogation, investigative experiment

Постановка проблеми. Захист інтересів підозрюваного на стадії досудового розслідування має ключове значення у забезпеченні дотримання правопорядку, охороні прав і законних інтересів учасників кримінального провадження, визначених Конституцією України [1], є одним із завдань кримінального провадження, зазначених у ст. 2 КПК України [2]. Особливий статус народного депутата України як представника законодавчої влади з одного боку, та як людини, яка обрана народом та представляє його інтереси – з іншого, передбачає певні гарантії дотримання його процесуального статусу, серед яких важливу роль відіграє присутність захисника на досудовому розслідуванні. Це не тільки захищає права підозрюваного, а й сприяє дотриманню принципів верховенства права, пропорційності та ефективності кримінального процесу. Однак на практиці виникають труднощі щодо доступу захисника до матеріалів розслідування, порядку проведення слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій з метою захисту народних депутатів не тільки від кримінально-правового, а і від можливого політичного переслідування. Реформа кримінального процесу та підвищення ролі у цьому процесі захисника є важливими кроками для досягнення сучасних стандартів правосуддя, дотримання європейських норм щодо забезпечення прав і свобод людини, зокрема підозрюваного. Дослідження проблемних питань участі захисника у проведенні слідчих (розшукових) дій за участі народного депутата дозволяє виявити правові прогалини та розробити рекомендації для покращення практики захисту даної категорії осіб під час досудового розслідування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика участі захисника у кримінальному провадженні розглядалась на науковому рівні багатьма вченими в галузі кримінального процесуального права та криміналістики. У працях В. П. Бахіна, Т. В. Варфоломєєвої, В. І. Галагана, Н. В. Глинської, І. В. Гловюк, Ю. М. Грошевого, А. Я. Дубинського, О. В. Капліної, В. С. Кузьмічова, Л. М. Лобойка, Є. Д. Лук'янчикова, В. Г. Лукашевича, В. Т. Маляренка, Г. А. Матусовського, В. Т. Нора, М. А. Погорецького, В. О. Попелюшка, М. В. Салтевського, Д. Б. Сергєєвої, Р. Л. Степанюка, В. М. Стратонова, Л. Д. Удалової, К. О. Чаплинського, Ю. М. Чорноус, В. М. Шевчука, В. Ю. Шепітька, О. Г. Шило, М. Є. Шумила, О. О. Юхна та інших розглядалися окремі аспекти кримінальних процесуальних відносин учасників кримінального провадження, в тому числі за участю захисника. Однак, низка проблем стосовно участі захисника під час проведення вербальних слідчих (розшукових) дій у провадженнях щодо народного



депутата України залишаються невирішеними, що свідчить про актуальність даної публікації.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо залучення адвоката під час проведення вербальних слідчих (розшукових) дій у провадженнях щодо народного депутата України.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до ст. 2 КПК України, одним із завдань кримінального провадження є дотримання до кожного з його учасників належної правової процедури з метою недопущення незаконного притягнення до кримінальної відповідальності. Щодо окремих категорій осіб, зокрема народного депутата України, закріплено особливий порядок кримінального провадження, регламентований главою 37 КПК України. Особливий порядок провадження щодо народних депутатів, згідно ст. 482² КПК України, надає їм додаткові законодавчі гарантії більш незалежно та ефективно здійснювати свою професійну діяльність. Але, на думку науковців, цей порядок не створює вказаним особам яких-небудь привілеїв, що дозволяє безкарно порушувати закон, а являє собою тільки одну з необхідних гарантій здійснення ними своїх повноважень, обумовлених особливим характером виконуваних повноважень і необхідністю захистити їх від необґрунтованої підозри, штучного створення перешкод під час виконання своїх обов'язків. У разі ж залучення народного депутата як підозрюваного він наділяється звичайними процесуальними правами [3, с. 98].

Одним з найбільш ефективних засобів отримання та перевірки доказів у кримінальному провадженні є проведення слідчих (розшукових) дій. У кожному конкретному кримінальному провадженні їх проведення є специфічним, зокрема стосовно народних депутатів України. Збирання доказів є одним з елементів доказування, що являє собою діяльність уповноважених суб'єктів щодо виявлення, фіксації та вилучення у встановленому кримінальним процесуальним законодавством порядку ідеальних, матеріальних та інших слідів злочину, що мають доказове значення у кримінальному провадженні. Процесуальна фіксація фактичних даних є необхідним елементом будь-якої слідчої (розшукової) дії. Отримана суб'єктом доказування інформація може бути використана у доказуванні лише у встановленій законом формі. Саме тому, фіксація доказової інформації є обов'язковим елементом процесу збирання доказів і складається із системи дій з процесуального закріплення фактичних даних, що мають значення для правильного вирішення провадження в суді. Саме ці положення є складовими принципу законності, підґрунтям вимоги кримінального процесуального закону, щодо якого у разі отримання під час проведення слідчих (розшукових) дій доказів, що можуть вказувати на невинуватість особи, прокурор, слідчий зобов'язані долучити складені процесуальні документи до матеріалів кримінального провадження та надати їх суду у випадку звернення з обвинувальним актом, клопотанням про застосування примусових заходів медичного чи виховного характеру або



клопотанням про звільнення особи від кримінальної відповідальності [4, с. 173-174]. Значення слідчих (розшукових) дій полягає в тому, що вони є основним засобом збирання доказів, а звідси й основним засобом повного, всебічного та неупередженого дослідження обставин кримінального провадження. Сторона захисту може ініціювати проведення слідчих (розшукових) дій шляхом подання клопотання слідчому, прокурору.

Слідчі (розшукові) дії у науковій літературі класифікуються з різними підставами: за часом проведення, суб'єктом її провадження, етапами розслідування. Найбільш значущою, зважаючи на інформативність слідчих (розшукових) дій, ми вважаємо їх класифікацію за видами джерел інформації. За означеним критерієм М. В. Салтевський поділяє всі слідчі (розшукові) дії на три групи: а) вербальні, під час яких слідчий отримує інформацію від людей за схемою взаємодії «слідчий – людина»; б) невербальні, під час яких слідчий отримує інформацію від речей за схемою «слідчий – предмет»; в) слідчі (розшукові) дії під час яких отримується інформація зі складного джерела за схемою взаємодії «люди – речі» [5, с. 292-293]. Ми погоджуємось з означеною класифікацією та розглянемо особливості участі захисника під час проведення вербальних слідчих (розшукових) дій, а саме допиту та слідчого експерименту.

Допит є найбільш інформативною та розповсюдженою слідчою (розшуковою) дією, на яку, за результатами опитування слідчих та даними досліджень науковців, витрачається від 60 до 80 % від кількості часу, що припадає на проведення всіх інших слідчих (розшукових) дій [6, с. 3]. Процесуальний порядок проведення допиту на досудовому розслідуванні регламентований ст. ст. 224-226 КПК України, однак у цих статтях немає тлумачення вказаної слідчої (розшукової) дії, тому зазначимо її визначення науковцями. Загальноприйнятим є визначення, запропоноване В. Ю. Шепітько як «регламентований кримінально-процесуальними нормами інформаційно-психологічний процес спілкування осіб, котрі беруть у ньому участь, та спрямований на отримання інформації про відомі допитуваному факти, що мають значення для встановлення істини у кримінальному провадженні» [7, с. 252]. На думку В. К. Весельського, допит є слідчою (розшуковою) дією, змістом якої є отримання показань від особи, яка володіє інформацією, що має значення для матеріалів кримінального провадження. Допит є процесом передачі інформації щодо розслідування кримінального правопорушення та пов'язаних з ним обставин і людей, що надходить до допитуваного у момент сприйняття ним тих чи інших явищ або предметів, запам'ятовується та відтворюється і передається слідчому під час допиту [8, с. 352].

Метою допиту є отримання нових доказів і перевірка вже існуючих у конкретному кримінальному провадженні. Зазначена мета, на думку К. О. Чаплинського, передбачає вирішення наступних завдань: отримання доказів; встановлення об'єктивної істини у кримінальному провадженні; перевірка слідчих версій; встановлення фактичних даних щодо підготовки,



вчинення і приховування правопорушення; встановлення обставин, що сприяли або перешкоджали учиненню правопорушення; збір відомостей щодо особи правопорушника та його зв'язків; вжиття заходів профілактичного характеру тощо [9, с. 200–201]. До зазначених завдань, зважаючи на загальні завдання кримінального провадження та людино центристський підхід, потрібно, на нашу думку, додати: захист прав та законних інтересів учасників кримінального провадження, зокрема підозрюваного, що є основним завданням участі захисника під час проведення допиту.

Для успішного проведення лінії захисту, захисник повинен чітко уявляти собі, якою інформацією володіє народний депутат, у який спосіб слідчий може отримати таку інформацію, за допомогою яких тактичних прийомів і засобів він має намір її отримати. Предметом допиту, а саме коло обставин, що потребують з'ясування під час допиту у загальному вигляді можливо визначити наступним чином: пов'язані з подією кримінального правопорушення: час, місце, спосіб тощо; що стосуються з'ясування винуватості підозрюваного у вчиненні кримінального правопорушення: форми вини, мета і мотив правопорушення; спрямовані на встановлення виду та розміру шкоди, завданої кримінальним правопорушенням і розмір процесуальних витрат; пов'язані з встановленням обставин, що впливають на ступінь тяжкості кримінального правопорушення чи характеризують особу підозрюваного, обтяжують або пом'якшують покарання, виключають кримінальну відповідальність чи є підставою закриття кримінального провадження; спрямовані на встановлення обставин, які є підставою для звільнення від кримінальної відповідальності; пов'язані з встановленням інших даних, що є значимі для з'ясування обставин кримінального правопорушення [8, с. 352–353].

Загальноприйнятим в криміналістиці вважається поділення допиту на три етапи: підготовчий, робочий і заключний. На думку В. Ю. Шепітька, підготовка до допиту може бути поділена на три основні рівні: пізнавальний, прогностичний, синтезуючий [7, с. 272]. На нашу думку, зазначені рівні пізнання стосуються у повній мірі як діяльності слідчого, так і захисника. На пізнавальному рівні діяльність захисника полягає у вивченні матеріалів кримінального провадження, перш за все, з процесуальними документами, що у ньому знаходяться: постановами, ухвалами, дорученнями, протоколами слідчих (розшукових) дій тощо на предмет дотримання слідчим законних підстав їх отримання, правильності оформлення, відповідності їх реальним діям слідчого та ін. Важливим заходом на цьому рівні є отримання інформації, якою володіє допитуваний. У ст. 46 КПК України містяться норми, що дозволяють захиснику брати участь у проведенні допиту та інших процесуальних діях за участю підозрюваного, до першого допиту мати з ним зустріч без дозволу слідчого, прокурора, суду, а після першого допиту мати такі зустрічі без обмеження в часі та кількості у робочі, вихідні, святкові, неробочі дні [2]. Саме таке положення потрібно повною мірою використовувати для отримання інформації, що стосується предмета допиту.



На прогностичному рівні, залежно від отриманої інформації на пізнавальному рівні, визначається можлива або прогнозована ситуація допиту, обирається найбільш доцільна лінія поведінки народного депутата, прогнозується можливий вплив його показань на законотворчу, громадську та суспільну діяльність. Також потрібно прогнозувати можливу поведінку слідчого, його реакції на ту чи іншу інформацію від допитуваного, виникнення небажаної психічної реакції як у слідчого, такі у народного депутата на отримані фактичні дані. Підготовка до допиту завершується на синтезуючому рівні й полягає у вирішенні питань, пов'язаних з обранням зручного місця, часу, режиму проведення допиту; часу, необхідного на підготовку матеріалів сторони захисту; залучення до проведення допиту спеціалістів або інших осіб.

Робочий етап допиту полягає у безпосередньому спілкуванні слідчого з допитуваним з метою отримання інформації від нього. Під час безпосереднього проведення допиту, захисник повинен слідкувати за тим, щоб слідчим не було порушено прав та свобод народного депутата. У разі такого порушення потрібно забезпечити їх фіксацію у протоколі та за допомогою технічного засобу. Відповідно до ст. 224 КПК України особа має право не відповідати на запитання з приводу тих обставин, щодо надання яких є пряма заборона у законі: лікарська таємниця, таємниця сповіді, професійна таємниця захисника, таємниця нарадчої кімнати тощо, або які можуть стати підставою для підозри у вчиненні нею, близькими родичами чи членами її сім'ї кримінального правопорушення. Також захиснику потрібно пам'ятати, що слідчий може задати питання, які можуть торкатись інформації, що містить державну таємницю. Відповідно, потрібно вжити заходів щодо її нерозголошення.

Після проведення допиту, захисник повинен обговорити всі її деталі та забезпечити подальше погодження та коригування лінії захисту. Заключним етапом є фіксації ходу та результатів допиту у протоколі слідчої (розшукової) дії. Відповідно ст. 104 КПК України протокол складається з: «1) вступної частини, яка повинна містити відомості про: місце, час проведення та назву процесуальної дії; особу, яка проводить процесуальну дію (прізвище, ім'я, по батькові, посада); всіх осіб, які присутні під час проведення процесуальної дії (прізвища, імена, по батькові, дати народження, місця проживання); інформацію про те, що особи, які беруть участь у процесуальній дії, заздалегідь повідомлені про застосування технічних засобів фіксації, характеристики технічних засобів фіксації та носіїв інформації, які застосовуються при проведенні процесуальної дії, умови та порядок їх використання; 2) описової частини, яка повинна містити відомості про: послідовність дій; отримані в результаті процесуальної дії відомості, важливі для цього кримінального провадження, в тому числі виявлені та/або надані речі і документи; 3) заключної частини, яка повинна містити відомості про: вилучені речі і документи та спосіб їх ідентифікації; виготовлені дублікати документів, а також копії



інформації, у тому числі комп'ютерних даних, та способів їх ідентифікації; спосіб ознайомлення учасників зі змістом протоколу; зауваження і доповнення до письмового протоколу з боку учасників процесуальної дії» [2]. При складанні протоколу захиснику потрібно контролювати відповідність запису у протоколі інформації, що була надана допитуваним. Також потрібно дотримуватися таких правил: показання повинні бути записані від першої особи та, по можливості, дослівно у тій послідовності, у якій вони викладаються; протокол повинен фіксувати не тільки відповіді, а й хід їх отримання з фіксацією зауважень та нотаток захисника, а також запитань, що ставлять допитуваним; кожна сторінка протоколу повинна бути засвідчена підписом допитуваного.

Ми погоджуємось з твердженням Ю. В. Терещенко та В. О. Григорука з приводу того, що участь захисника під час допиту народного депутата України має важливе значення для забезпечення справедливості та законності під час проведення цієї слідчої (розшукової) дії, оскільки захисник забезпечує правовий захист підозрюваного, виконуючи роль гаранта його процесуальних прав [10, с. 132].

Слідчий експеримент є досить складною слідчою (розшуковою) дією, носить комплексний характер і передбачає виконання та дотримання певних процесуальних і тактичних правил, вимог, принципів їх забезпечення. Науковці по-різному підходять до кількості таких правил з огляду на важливість та необхідність їх дотримання у тій чи іншій слідчій ситуації. На думку К.О. Чаплинського, до основних тактичних умов проведення слідчого експерименту слід віднести: проведення експерименту в умовах, максимально наближених до тих, у яких відбувалася подія; використання тих самих механізмів, приладів, пристроїв та матеріалів, що були під час злочинних дій; неодноразове, багатократне проведення дослідів; поетапне, послідовне проведення експериментів та повторення дій у змінних умовах; проведення експериментальних дій, випробувань, максимально схожих з тими, що мали місце у дійсності; обмеження кількості учасників слідчої (розшукової) дії; проведення слідчого експерименту з кожним підозрюваним окремо; забезпечення безпеки учасників слідчого експерименту [9, с. 438-439].

В. О. Коновалова розділяє процесуальні і тактичні правила проведення слідчого експерименту. До процесуальних вона відносить: обов'язковість участі понятих; участь у необхідних випадках спеціалістів; доцільність присутності під час проведення експерименту осіб, показання яких перевіряються; якщо під час слідчого експерименту перевіряється можливість певних осіб бачити або чути, участь їх в експерименті є обов'язковою; складення протоколу слідчої (розшукової) дії згідно вимог КПК України [11, с. 147-148]. На нашу думку, одним із завдань захисника під час проведення слідчого експерименту саме і є дотримання вказаних вище процесуальних вимог. Тактичні правила проведення слідчого експерименту, на думку авторки, є



такими: проводиться в умовах та обстановці, максимально наближених до тих, в яких відбулася подія; проводиться на тому самому місці, де відбулась подія, яку перевіряють; має проводитися у такий час, коли відбулась подія, з метою створення аналогічних умов чутності, видимості, що забезпечує об'єктивність результатів експерименту; слід використовувати ті самі знаряддя та засоби, що використовувалися при події злочину, або однорідні предмети та знаряддя; після відтворення дій учасників треба розташувати саме так, як вони про це повідомили, а понятих поставити у місце проведення дослідів на точки спостереження; досліді необхідно повторювати, змінюючи умови експерименту [11, с. 148].

Особливе значення мають принципи кримінального процесуального та морально-етичного характеру, серед яких М. В. Салтевський виділяє наступні: дослідні дії проводяться у відповідності до принципів дотримання законності; застосування експериментального методу у ході слідчої (розшукової) дії не допускає зміни або знищення речового доказу; експериментальний метод не повинен завдавати фізичних страждань, принижувати честь і гідність особи; має бути безпечним для життя та здоров'я; технічні засоби для проведення експериментів повинні бути науково обґрунтованими та відповідати морально-етичним вимогам [5, с. 389]. Дотримання зазначених принципів проведення слідчого експерименту з боку слідчого є одним із завдань захисника під час проведення даної слідчої (розшукової) дії.

Висновки. На підставі викладеного вище, можна зазначити, що особливий статус народного депутата України як представника законодавчої влади та обранця народу, інтереси якого він представляє, передбачає певні гарантії дотримання його процесуального статусу, серед яких важливу роль відіграє присутність захисника на досудовому розслідуванні. Одним з найбільш ефективних засобів отримання та перевірки доказів у кримінальному провадженні є проведення слідчих (розшукових) дій, значення яких полягає в тому, що вони є основним засобом збирання доказів, а звідси й основним засобом повного, всебічного та неупередженого дослідження обставин кримінального провадження.

Найвагомішими у доказуванні є вербальні слідчі (розшукові) дії, а саме допит та слідчий експеримент. Під час допиту, для успішного проведення лінії захисту, захисник повинен чітко уявляти собі, якою інформацією володіє народний депутат, у який спосіб слідчий може отримати таку інформацію, за допомогою яких тактичних прийомів і засобів він має намір її отримати. На пізнавальному рівні діяльність захисника полягає у вивченні матеріалів кримінального провадження, перш за все, процесуальних документів, що містяться у ньому. На прогностичному рівні, визначається можлива або прогнозована ситуація допиту, обирається найбільш доцільна лінія поведінки народного депутата, прогнозується можливий вплив його показань на законотворчу, громадську та суспільну діяльність. На синтезуючому рівні



діяльність захисника полягає у вирішенні питань, пов'язаних з обранням зручного місця, часу, режиму проведення допиту; часу, необхідного на підготовку матеріалів сторони захисту. Одним із основних завдань захисника під час проведення слідчого експерименту є дотримання принципів кримінального процесуального та морально-етичного характеру.

Присутність захисника під час проведення вербальних слідчих (розшукових) дій за участі народного депутата України має важливе значення, перш за все, для забезпечення законності та справедливості під час проведення означених слідчих (розшукових) дій, оскільки захисник забезпечує правовий захист підозрюваного, виконуючи роль гаранта його процесуальних прав.

Література:

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
2. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>.
3. Григорук В. О. Правові основи участі захисника під час досудового розслідування щодо народного депутата України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 75. Ч. 3. 2023. С. 95–100.
4. Танривердієв Х. М. Досудове розслідування у кримінальних провадженнях щодо народних депутатів України: дис. ... канд. юрид. наук за спец. 12.00.09. Національна академія внутрішніх справ, Київ, 2020. 269 с.
5. Салтевський М. В. Криміналістика (у сучасному вигляді) : підруч. Київ : Кондор, 2005. 588 с.
6. Весельський В. К. Сучасні проблеми допиту (процесуальні, організаційні і тактичні аспекти): монографія. Київ: НВТ «Правник». НАВСУ, 1999. 126 с.
7. Шепітько В. Ю. Криміналістика: підручник. Київ: Ін Юре, 2010. 496 с.
8. Криміналістика: підручник [В. В. Пясковський, Ю. М. Чорноус, А. В. Іщенко, О. О. Алексєєв та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 544 с.
9. Чаплинський К. О. Тактичне забезпечення проведення слідчих дій: монограф. Дніпропетровськ : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ; Ліра ЛТД, 2010. 560 с.
10. Терещенко Ю. В., Григорук В. О. Участь захисника під час проведення допиту народного депутата України. *Кримінальне судочинство: сучасний стан та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 2 травня 2024 року). Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2024. С. 131–134.
11. Настільна книга слідчого : наук.-практ. видання для слідчих і дізнавачів. 2-ге вид. перероб. і доп. [Панов М. І., Шепітько В. Ю., Коновалова В. О. та ін.]. Київ : Видавничий дім «Ін Юре», 2008. 728 с.

References:

1. Konstytutsiya Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 28 cherv. 1996 № 254k/96-VR. [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 No. 254k/96-BP] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> [in Ukrainian].
2. Kryminal'nyy protsesual'nyy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 13 kvit. 2012 r. № 4651-VI. [Criminal Procedure Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 13, 2012 No. 4651-VI] Verkhovna Rada Ukrayiny URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].
3. Hryhoruk V. O. (2023). Pravovi osnovy uchasti zakhysnyka pid chas dosudovoho rozsliduvannya shchodo narodnoho deputata Ukrayiny [Legal bases of participation of the defense lawyer during pre-trial investigation concerning the people's deputy of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Vyp. 75. CH. 3. P. 95–100 [in Ukrainian].



4. Tanryverdiyev KH. M. (2020). Dosudove rozsliduvannya u kryminal'nykh provadzhennyakh shchodo narodnykh deputativ Ukrayiny [Pre-trial investigation in criminal proceedings concerning the people's deputies of Ukraine]: dys. ... kand. yuryd. nauk za spets. 12.00.09. Natsional'na akademiya vnutrishnikh sprav, Kyiv, 269 p. [in Ukrainian].

5. Saltevs'kyi M. V. (2005). Kryminalistyka (u suchasnomu vyhlyadi) [Forensic science (in its modern form)]: pidruch. Kyiv : Kondor, 588 p. [in Ukrainian].

6. Vesel's'kyi V. K. (1999). Suchasni problemy dopytu (protsesual'ni, orhanizatsiyni i taktychni aspekty) [Modern problems of interrogation (procedural, organizational and tactical aspects)]: monohrafiya. Kyiv: NVT «Pravnyk». NAVSU, 126 p. [in Ukrainian].

7. Shepit'ko V. YU. Kryminalistyka [Forensic science]: pidruchnyk. Kyiv: In Yure, 2010. 496 p. [in Ukrainian].

8. Kryminalistyka [Forensic science]: pidruchnyk [V. V. Pyaskovs'kyi, YU. M. Chornous, A. V. Ishchenko, O. O. Aleksyeyev ta in.]. Kyiv : «Tsentr uchbovoyi literatury», 2015. 544 p. [in Ukrainian].

9. Chaplyns'kyi K. O. (2010). Taktychne zabezpechennya provedennya slidchykh diy [Tactical support of investigative actions]: monohraf. Dnipropetrovs'k : Dniprop. derzh. un-t vnutr. sprav; Lira LTD, 560 p. [in Ukrainian].

10. Tereshchenko YU. V., Hryhoruk V. O. (2024). Uchast' zakhysnyka pid chas provedennya dopytu narodnoho deputata Ukrayiny [Participation of a defense attorney during interrogation of a people's deputy of Ukraine]. *Kryminal'ne sudochynstvo: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku* : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 2 travnya 2024 roku). Kyiv: Nats. akad. vnutr. sprav, P. 131–134 [in Ukrainian].

11. Nastil'na knyha slidchoho [Investigator's desk book]: nauk.-prakt. vydannya dlya slidchykh i diznavachiv. 2-he vyd. pererob. i dop. [Panov M. I., Shepit'ko V. YU., Konovalova V. O. ta in.]. Kyiv : Vydavnychy dim «In Yure», 2008. 728 p.



УДК: 347.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1755-1768](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1755-1768)

Полюхович Олег Іванович кандидат юридичних наук, доцент кафедри правоохоронної діяльності та спеціальних юридичних дисциплін, Навчально-науковий інститут права, Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, <https://orcid.org/0009-0006-3359-7386>

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті автор здійснено комплексний аналіз наукових підходів до розуміння захисту прав інтелектуальної власності в Україні, особливу увагу приділено дослідженням науковців та відповідним позиціям практикуючих суддів з цього питання. Автор акцентує на тому, що ефективний судовий захист прав інтелектуальної власності є важливою складовою правової системи демократичної держави та сприяє її економічному розвитку.

Звертається увага на необхідність дослідження практики Верховного Суду, зокрема на прикладі постанови КЦС ВС від 17.01.2024 у справі № 308/7570/18-ц. У цій постанові ВС сформулював ключові правові позиції щодо тлумачення норм авторського права, встановивши, що використання твору наукового характеру без зазначення імені автора та джерела запозичення є плагіатом, а доведення такого факту може слугувати підставою для стягнення компенсації. Зазначене рішення сприяє не лише уніфікації судової практики, а й зміцнює правові гарантії авторів у контексті охорони немайнових і майнових прав в Україні.

У статті автор також вважає за необхідне дослідити практику ЄСПЛ щодо захисту інтелектуальної власності як складової права власності відповідно до статті 1 Першого протоколу до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. Проаналізовано підходи ЄСПЛ до оцінки обґрунтованості обмежень прав інтелектуальної власності, зокрема питання пропорційності та необхідності ефективного судового контролю за порушення прав у сфері інтелектуальної власності.

Окрему увагу приділено питанню функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності і його ролі у формуванні єдиної правозастосовної практики у сфері охорони авторських прав. Враховано окремі позиції суддів Верховного Суду щодо поточних перешкод для забезпечення його функціонування, а також важливості спеціалізації суддів стосовно питань інтелектуальної власності.

На підставі проведеного аналізу у висновку автор зазначає про необхідність подальшого вдосконалення механізмів захисту прав інтелектуальної



власності, зокрема шляхом продовження міжнародної співпраці у цій сфері, підвищення рівня кваліфікації судді з питань інтелектуальної власності та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Необхідно підкреслити, що, попри наявні практичні труднощі, ця сфера права є динамічною, що зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях та розбудові сталої правозастосовної практики.

Ключові слова: інтелектуальна власність, цивільне законодавство, практика ЄСПЛ, Верховний Суд, судовий захист.

Polyukhovych Oleh Ivanovych Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Law Enforcement and Special Legal Disciplines, Educational and Scientific Institute of Law, National University of Water Management and Environmental Management, Rivne, <https://orcid.org/0009-0006-3359-7386>

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS PROTECTION IN UKRAINE

Abstract. In the article, the author conducts a comprehensive analysis of scientific approaches to understanding the protection of intellectual property rights in Ukraine, paying special attention to the research of scientists and the corresponding positions of practicing judges on this issue. The author emphasizes that effective judicial protection of intellectual property rights is an important component of the legal system of a democratic state and contributes to its economic development.

Attention is drawn to the need to study the practice of the Supreme Court, in particular, on the example of the resolution of the CCS of the Supreme Court of 01/17/2024 in case No. 308/7570/18-ts. In this resolution, the Supreme Court formulated key legal positions on the interpretation of copyright norms, establishing that the use of a scientific work without indicating the name of the author and the source of borrowing is plagiarism, and proving such a fact may serve as a basis for collecting compensation. The said decision not only contributes to the unification of judicial practice, but also strengthens the legal guarantees of authors in the context of the protection of non-property and property rights in Ukraine.

In the article, the author also considers it necessary to study the practice of the ECHR on the protection of intellectual property as a component of the right to property in accordance with Article 1 of the First Protocol to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms. The ECHR's approaches to assessing the justification of restrictions on intellectual property rights are analyzed, in particular the issue of proportionality and the need for effective judicial control over violations of rights in the field of intellectual property.

Special attention is paid to the issue of the functioning of the High Court on Intellectual Property and its role in the formation of a unified law enforcement



practice in the field of copyright protection. The individual positions of the Supreme Court judges on the current obstacles to ensuring its functioning, as well as the importance of the specialization of judges on intellectual property issues, are taken into account.

Based on the analysis conducted, the author notes in the conclusion the need for further improvement of mechanisms for the protection of intellectual property rights, in particular by continuing international cooperation in this area, improving the qualification level of judges on intellectual property issues and harmonizing national legislation with European standards. It should be emphasized that, despite the existing practical difficulties, this area of law is dynamic, which necessitates further scientific research and the development of sustainable law enforcement practice.

Keywords: intellectual property, civil law, ECHR practice, Supreme Court, judicial protection.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного захисту прав інтелектуальної власності в Україні залишається одним із ключових викликів правозастосовної практики. Незважаючи на наявність розвинутого законодавства, що регулює цю сферу, правовласники стикаються з численними проблемами під час захисту своїх прав. Зокрема, актуальними залишаються питання недосконалості механізмів судового та позасудового захисту, труднощів у доведенні факту порушення прав, а також низького рівня ефективності виконання судових рішень.

Важливою складовою проблеми є відсутність єдиних стандартів визначення розміру компенсації за порушення прав інтелектуальної власності, що призводить до правової невизначеності та ускладнює прогнозування судової практики. Водночас залишається нерозв'язаним питання гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, що закріплені у рішеннях ЄСПЛ.

Окрему увагу слід приділити проблемі поширення цифрових порушень авторського права та прав на торговельні марки, що вимагає запровадження ефективних механізмів моніторингу та притягнення порушників до відповідальності. Практика Верховного Суду свідчить про неоднозначність застосування норм цивільного законодавства у цій сфері, що потребує подальшої уніфікації правозастосування. Додатковим викликом є функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності, створення якого мало на меті забезпечити спеціалізований підхід до розгляду спорів у цій сфері. Проте станом на сьогодні суд ще не розпочав свою діяльність, що уповільнює формування стабільної судової практики та ускладнює доступ правовласників до якісного правосуддя.

Таким чином, дослідження правових аспектів захисту прав інтелектуальної власності з урахуванням положень цивільного законодавства,



практики ЄСПЛ, Верховного Суду та перспектив діяльності Вищого суду з питань інтелектуальної власності є актуальним завданням, що має важливе теоретичне та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання захисту прав інтелектуальної власності в Україні є предметом численних наукових досліджень та публікацій як у сфері цивільного права, так і з точки зору міжнародного правового регулювання. Багато українських та зарубіжних науковців звертають увагу на проблеми правозастосування, необхідність удосконалення національного законодавства та гармонізації його з європейськими стандартами.

Колісник А.С. у своєму дослідженні підкреслює актуальність та складність питання захисту прав інтелектуальної власності, яке вимагає розробки ефективного юридичного механізму для забезпечення цього захисту, з урахуванням положень міжнародних нормативно-правових актів. Автор зазначає, що незважаючи на значну кількість норм, що регулюють відносини в сфері інтелектуальної власності в Україні, існують серйозні проблеми в їх ефективному застосуванні, що потребує подальшого вдосконалення законодавства в цій галузі. Погоджуючись з автором, важливо підкреслити, що наявність численних нормативно-правових актів не завжди забезпечує ефективний захист прав інтелектуальної власності. Навпаки, фрагментарність законодавства часто створює правову невизначеність, що ускладнює вирішення спірних питань. Тому пропозиція Колісник А.С. щодо кодифікації законодавства та створення єдиного нормативно-правового акта, який регулюватиме всі аспекти прав інтелектуальної власності, є вельми доцільною. Це дозволить не лише систематизувати норми, але й підвищити ефективність правозастосовної практики.[1]

Зазначене дослідження також підкреслює проблему зменшення кількості справ у сфері інтелектуальної власності в умовах війни, що свідчить про наявність специфічних викликів, з якими стикаються правозахисні органи у таких умовах. Однак, варто відзначити, що навіть у такий період необхідно забезпечити належний рівень захисту прав інтелектуальної власності, аби в майбутньому сприяти відновленню та розвитку економіки, зокрема через інновації. Однією з важливих пропозицій, яку наводить Колісник А.С., є необхідність підготовки суддів, які спеціалізуватимуться на справах інтелектуальної власності. Це, на думку автора, значно підвищить ефективність захисту прав інтелектуальної власності, адже спеціалізовані судді зможуть краще орієнтуватися в правових нюансах цієї галузі та приймати більш виважені рішення. Погоджуючись з автором, можна зазначити, що спеціалізація суддів є необхідною умовою для поліпшення правозастосовної практики в Україні. Підготовка професіоналів, які мають досвід та глибокі знання у сфері інтелектуальної власності, допоможе покращити не лише швидкість розгляду справ, а й якість прийнятих рішень, що в свою чергу сприятиме зміцненню правового захисту в цій сфері.[1]



У своєму дослідженні Шаповалов А.О., Запотоцька О.В. та Гуржій А.В. наголошують на тому, що останні десятиліття розвитку цивілізації супроводжуються значними потрясіннями, викликаними як природними факторами, так і діяльністю людини. Вони вказують, що після повномасштабного вторгнення Російської Федерації проблема захисту об'єктів інтелектуальної власності в Україні набула особливої актуальності. В умовах військових конфліктів та загрози національній безпеці особливе значення набуває охорона результатів інтелектуальної діяльності, адже збереження цих активів важливе для підтримки інноваційного розвитку та технологічного прогресу навіть у найскладніші часи. Варто підмітити, що автори підкреслюють необхідність створення ефективних правових механізмів захисту інтелектуальної власності, які б діяли навіть в умовах обмежених прав і свобод у період воєнного стану. Це дозволить гарантувати захист прав інтелектуальної власності винахідників, творців та новаторів, що є критично важливим для безперервного розвитку національної економіки та інноваційної діяльності. Погоджуюсь із думкою авторів щодо того, що інтелектуальна власність у період військових дій піддається численним загрозам, таким як крадіжки, незаконне використання або навіть знищення. Збереження таких активів має велике значення для стимулювання наукових досліджень, технологічного розвитку та інновацій, що дозволяє країні навіть у тяжкі часи залишатися конкурентоспроможною на світовому рівні.[2]

Вони також правильно акцентують увагу на необхідності балансу між захистом прав інтелектуальної власності та забезпеченням національної безпеки. У воєнний період потреба в оборонних заходах може вимагати тимчасових обмежень чи змін у використанні інтелектуальних активів, проте це не повинно загрожувати самим правам власників на ці активи. Тому важливо розробити правові стратегії, які забезпечать ефективний захист інтелектуальної власності навіть в умовах обмежень. Підсумовуючи, варто погодитись з думкою Шаповалова А.О., Запотоцької О.В. та Гуржія А.В., що на тлі війни необхідно створювати спеціальні правові рамки для захисту прав інтелектуальної власності. Це включає вдосконалення національного законодавства, посилення відповідальності за порушення цих прав та ефективну реалізацію існуючих норм у кризових умовах. [2]

З урахуванням викладеного, варто акцентувати увагу на необхідності комплексного підходу до захисту інтелектуальної власності в умовах воєнного стану. Це передбачає вдосконалення законодавства, посилення судового контролю, розширення відповідальності за порушення прав та створення ефективних механізмів реагування на виклики, що постають перед правовласниками в період військових дій.

Мета статті – дослідити питання ефективності механізмів правового захисту прав інтелектуальної власності в Україні, з'ясувати можливі шляхи адаптації національного законодавства до сучасних викликів цифрової епохи



в досліджуваній сфері, а саме подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення судової практики, забезпечення ефективності діяльності спеціалізованих судових органів та імплементацію європейських стандартів у сфері захисту інтелектуальної власності.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи чинне законодавство України, особливо варто приділити увагу нормам, що регулюють інтелектуальну власність, зокрема четвертій книзі Цивільного кодексу України. У першій частині статті 418 зазначається: “Право інтелектуальної власності — це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об’єкт права інтелектуальної власності, визначений цим Кодексом та іншим законом”. Таке визначення дає загальне уявлення про сутність інтелектуальної власності, підкреслюючи її особливий характер як права на нематеріальні результати діяльності людини. Йдеться про те, що право інтелектуальної власності може виникати як на результати інтелектуальної діяльності, так і на об’єкти, які визначаються не лише Цивільним кодексом, але й іншими нормативно-правовими актами. Таким чином, цей підхід забезпечує широку рамку для правового регулювання, охоплюючи різноманітні об’єкти інтелектуальної власності, від авторських прав до прав на торговельні марки та патенти.

Третя частина статті 418 формулює принцип непорушності права інтелектуальної власності: “Право інтелектуальної власності є непорушним. Ніхто не може бути позбавлений права інтелектуальної власності чи обмежений у його здійсненні, крім випадків, передбачених законом”. [3] Цей принцип є надзвичайно важливим, оскільки він гарантує стабільність прав на інтелектуальну власність у межах правової системи України. Він вказує, що держава визнає ці права як захищені, і вони не можуть бути порушені чи скасовані без належного правового обґрунтування. Однак цей принцип має і винятки — можливість обмеження прав на інтелектуальну власність у випадках, передбачених законом, що може стосуватися, наприклад, захисту національної безпеки чи інших публічних інтересів.

Як ми вже зрозуміли захист прав на інтелектуальну власність в Україні залишається важливим аспектом правової системи, що вимагає комплексного підходу та належного законодавчого врегулювання. Звідси аналіз позицій суддів Верховного Суду, зокрема висловлених Василем Кратом, свідчить про наявність концептуальних проблем у визначенні правового режиму майнових прав інтелектуальної власності. Так, чинне законодавство, зокрема оновлена редакція ст. 177 ЦК України, визнає цифрові речі самостійним об’єктом цивільних прав. Водночас, як слушно зазначає доповідач, “цифрові речі” є лише оболонкою, що фактично охоплює майнові права, і тому їхня самостійність у цьому контексті є сумнівною. Окремої уваги потребує правовий режим майнових прав, які наразі одночасно розглядаються і як речі (ст. 190 ЦК України), і як самостійні майнові активи. Це створює плутанину у



правозастосуванні та може призводити до неоднозначного тлумачення норм. На думку Василя Крата, така конструкція є “нонсенсом, оскільки майнові права – це не предмет матеріального світу, а щось віртуальне, яке має цінність”. Відповідно, є обґрунтованою необхідність удосконалення законодавства, зокрема шляхом перегляду норм ст. 177 і 190 ЦК України, а також виключення положень, які прирівнюють майнові права до речей.[4]

Судова практика свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення спільної власності на майнові права інтелектуальної власності. Верховний Суд послідовно застосовує концепцію спільності прав інтелектуальної власності (ст. 428 ЦК України), водночас заперечуючи можливість поширення на них режиму спільної власності. Це має особливе значення для справ, пов'язаних із правами подружжя на торговельні марки, а також для спорів, що виникають у контексті спадкування та співволодіння правами інтелектуальної власності кількома особами. Як зазначив Василь Крат, існує розбіжність між положеннями ст. 428 ЦК України та ст. 16 Закону України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”, що може спричиняти труднощі у правозастосуванні. Водночас Верховний Суд у своїх рішеннях підтверджує пріоритет норм ЦК України над іншими законодавчими актами, що є важливим орієнтиром для судової практики. Також необхідно відзначити роль прав інтелектуальної власності в економічному обігу. Відповідно до ст. 424 ЦК України, такі права можуть бути вкладом до статутного капіталу, предметом застави, а також використовуватися в інших цивільних відносинах. Це підтверджує їхню майнову природу та важливість для господарської діяльності. Однак, як наголошує доповідач, запропоновані законодавчі зміни, що передбачають поширення на такі права правового режиму майна, є дискусійними, оскільки не враховують особливостей їхньої правової природи.[4]

Що ж стосується розподілу справ у сфері інтелектуальної власності між різними юрисдикціями, то цивільні суди розглядають спори, в яких стороною є фізична особа, якщо предметом розгляду є її цивільні права та/або інтереси. Водночас господарські суди розглядають справи, що виникають між суб'єктами господарювання у зв'язку з використанням об'єктів інтелектуальної власності у підприємницькій діяльності.

Загалом, підходи до правозастосування у цивільних та господарських судах є подібними, однак цивільна юрисдикція має низку особливостей. Наприклад, цивільні суди розглядають справи щодо спадкування прав на об'єкти інтелектуальної власності, поділу таких прав між подружжям, а також спори, пов'язані з особистими немайновими правами авторів. У цьому контексті важливим є положення Цивільного кодексу України, згідно з яким фізична особа має право зареєструвати торговельну марку незалежно від наявності спеціального статусу чи ведення підприємницької діяльності.[5] Це суттєво розширює категорію справ, які розглядаються в межах цивільної юрисдикції, оскільки включає випадки, що не є предметом господарського



судочинства. Відповідно, розподіл справ між цивільними та господарськими судами має важливе значення для ефективного функціонування судової системи та забезпечення належного судового захисту прав у сфері інтелектуальної власності. Він дозволяє уникати дублювання юрисдикції та сприяє формуванню спеціалізованої судової практики, що враховує специфіку приватноправових і господарських відносин у цій сфері.

Критично необхідним для практиків є дослідження правових позицій Верховного Суду через те, що його рішення формують єдину судову практику та забезпечують ефективний захист прав суб'єктів інтелектуальної власності. Так, у постанові ККС ВС від 17.01.2024 в справі № 308/7570/18-ц було встановлено, що “умовою для правомірності цитування є зазначення імені автора твору і джерела, з якого та чи інша цитата запозичується”, а невиконання цієї умови є плагіатом, що тягне за собою відповідальність. Відповідно до загального принципу, використання твору як об'єкта права інтелектуальної власності здійснюється лише за згодою особи, яка має виключне право дозволяти його використання. Виключення можливі лише у випадках, передбачених законом, зокрема, при вільному використанні творів для навчальних цілей. Однак, як наголосив Верховний Суд, “цитування є вільним використанням твору із зазначенням імені автора і джерела запозичення”. Відсутність цих обов'язкових елементів свідчить про порушення авторського права та є плагіатом. Рішення судів першої та апеляційної інстанцій, якими відмовлено у задоволенні позову, Верховний Суд визнав помилковими, оскільки факт плагіату був доведений: відповідачка використала частину автореферату без зазначення імені автора та джерела. Суд підкреслив, що “умовою для правомірності цитування є зазначення імені автора твору і джерела, з якого та чи інша цитата запозичується”. Відсутність такого посилання перетворює цитування на неправомірне використання. Тому плагіат як форма порушення авторського права тягне за собою відповідальність, у тому числі відшкодування компенсації. Верховний Суд визначив, що для її стягнення достатньо довести сам факт неправомірного використання твору. Розмір компенсації залежить від кількох факторів, зокрема від характеру порушення, його тривалості та обсягу. У цій справі суд дійшов висновку, що вимога про стягнення компенсації є обґрунтованою, оскільки відбулося неправомірне запозичення частини наукового тексту без дотримання вимог щодо цитування.[6]

Слушною є позиція О. Розго, яка підкреслює необхідність тлумачення положень Європейської конвенції з прав людини в контексті сучасних умов. Авторка зазначає, що, оскільки Конвенцію було ратифіковано Україною в 1997 році, “положення Конвенції мають тлумачитися відповідно до реалій сьогодення, а не згідно з розумінням питань, пов'язаних із захистом прав людини на момент її прийняття”.[7] Варто зауважити, що формування такої концепції з боку дослідниці є важливим, оскільки вона акцентує увагу саме на



тому, що правове тлумачення повинно адаптуватися до змін, що відбуваються в соціальній, правовій та технологічній сферах, зокрема в аспекті захисту інтелектуальної власності, яка є одним з важливих елементів прав людини.

Також розглядаючи питання права власності, авторка звертає увагу на те, що хоча в Конвенції право власності не виокремлено як окреме право, однак стаття 1 Першого протоколу вказує, що “кожна фізична або юридична особа має право мирно володіти своїм майном. Ніхто не може бути позбавлений своєї власності інакше, як в інтересах суспільства і на умовах, передбачених законом і загальними принципами міжнародного права”.[7] Такий правовий підхід до питання дає підстави для ширшого розуміння прав на майно, до якого слід зараховувати й інтелектуальну власність, враховуючи її значення для розвитку інноваційних процесів та економіки в цілому. Окремої уваги заслуговує принцип автономії тлумачення, який застосовує Європейський суд з прав людини. Відповідно до цього принципу, “Суд у своїй практиці самостійно встановлює визначення тих чи інших питань, які не обов’язково повинні збігатися з регулюванням на національному рівні”.[7] Це означає, що Суд може давати свої власні тлумачення понять, зокрема тих, що стосуються інтелектуальної власності, не обов’язково зважаючи на національне законодавство. Така практика дозволяє ЄСПЛ розвивати нові підходи до захисту прав, зокрема й у сфері інтелектуальної власності, що є надзвичайно важливим для гармонізації правових норм і забезпечення міжнародної правової стабільності в цій сфері.

Одним із нещодавніх рішень Європейського суду з прав людини, яке вже має значний вплив на судову практику в Україні у сфері інтелектуальної власності, є справа “Коротюк проти України” (заява № 74663/17, рішення від 19 січня 2023 року). У цій справі розглядався позитивний обов’язок держави щодо захисту прав інтелектуальної власності, зокрема авторських прав, та ефективного розслідування відповідних правопорушень. Важливим аспектом рішення стало встановлення того, що держава не виконала своїх позитивних обов’язків у зв’язку з майновими правами заявниці, що в підсумку призвело до порушення статті 1 Першого протоколу до Конвенції. ЄСПЛ наголосив, що у справах, які стосуються авторських прав, первинний механізм захисту зазвичай є цивільно-правовим, проте у цій справі мало місце ймовірне кримінальне правопорушення. Відповідно, належне розслідування з боку держави було критично важливим для забезпечення реального захисту прав заявниці. ЄСПЛ підкреслив, що ефективність розслідування мала визначальне значення, оскільки заявниця не могла самостійно встановити осіб, які порушили її права, що робило звернення до цивільного судочинства малоефективним. Тому було необхідно, щоб органи державної влади вжили “розумних та легкодоступних заходів” для встановлення відповідальних осіб. Проте, як зазначив Суд, державні органи протягом багатьох років не вживали таких заходів, а всі спроби заявниці ініціювати слідчі дії залишилися без



належного реагування. Відсутність будь-якого прогресу у розслідуванні, попри очевидні слідчі можливості, була визнана як національними судами, так і Європейським судом. Окремо варто звернути увагу на підхід Суду до визначення порушень у цій справі. Він наголосив, що сам факт тривалого розслідування, яке не призвело до конкретних результатів, є свідченням його неефективності. В цьому контексті важливим є висновок Суду про те, що недоліки розслідування мали системний характер, що дозволяє розглядати цю проблему не лише у рамках окремої справи, а як ширше питання ефективності розслідування порушень авторських прав в Україні загалом. Суд підкреслив, що держава не може ухилитися від виконання своїх позитивних зобов'язань, посиляючись на труднощі у встановленні порушників, якщо для цього існують доступні правові механізми, якими вона не скористалася.[8]

Загалом, рішення у справі “Коротюк проти України” (заява № 74663/17, рішення від 19 січня 2023 року) є надзвичайно важливим у контексті розвитку національної правозастосовної практики щодо захисту прав інтелектуальної власності. Воно чітко демонструє, що державні органи мають обов'язок не лише забезпечити наявність правових механізмів захисту, але й ефективно їх застосовувати. Важливим є те, що Суд підтвердив цивільно-правовий характер механізмів захисту авторських прав, водночас визнавши, що у разі можливого кримінального правопорушення держава несе обов'язок забезпечити ефективне розслідування. Це ще раз підкреслює необхідність дослідження практики Європейського суду у справах про інтелектуальну власність, оскільки саме вона визначає відповідні стандарти, яким повинні відповідати національні механізми захисту прав у цій сфері.

Ще одним досить важливим етапом у розвитку судової системи України є створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності, оскільки забезпечення його функціонування буде спрямоване на підвищення ефективності захисту прав інтелектуальної власності та забезпечення спеціалізації суддів у цій складній і динамічній сфері. Формальне створення цього суду відбулося ще в 2017 році на підставі Указу Президента України, а його функціонування передбачено положеннями Конституції України, Господарського процесуального кодексу та Закону України “Про судоустрій і статус суддів”. Водночас, незважаючи на законодавче закріплення, фактичний запуск суду так і не відбувся через низку об'єктивних та суб'єктивних чинників, зокрема через тривалу бездіяльність Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та Вищої ради правосуддя. Необхідність створення цього суду обґрунтовується тим, що інтелектуальна власність є однією з ключових сфер економічного розвитку, а належний судовий захист прав на об'єкти інтелектуальної власності безпосередньо впливає на інвестиційний клімат держави. Як зазначає суддя судової палати для розгляду справ щодо захисту прав інтелектуальної власності Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду Ірина Колос, “судовий захист прав інтелектуальної власності



є однією з найефективніших юрисдикційних форм захисту”, а отже, забезпечення спеціалізації у цій сфері є необхідним для ефективного функціонування судової системи. Вона також наголошує на важливості “збереження відповідної спеціалізації” та формування сталої судової практики, що має вирішальне значення для правозастосування.[9]

Разом із тим, як підкреслює голова Касаційного господарського суду у складі Верховного Суду Лариса Рогач, питання запуску Вищого суду з питань інтелектуальної власності слід розглядати в контексті загальної ситуації в судовій системі. За її словами, “за час заблокованої роботи ВККС у судах утворилася нестача суддів і, відповідно, зросло навантаження”.[10] Дійсно, тут варто погодитися, що першочерговим завданням є забезпечення стабільної роботи діючих судів першої та апеляційної інстанцій, а вже після цього можливий запуск спеціалізованого суду. Крім того, створення такого спеціалізованого суду є частиною європейської інтеграції України, що зобов’язує державу забезпечити ефективний механізм судового захисту у сфері інтелектуальної власності відповідно до міжнародних стандартів. Актуальним залишається питання про можливість ефективного функціонування судочинства у сфері інтелектуальної власності навіть за відсутності спеціалізованого суду. Як зазначено в перехідних положеннях Господарського процесуального кодексу України, до початку роботи Вищого спеціалізованого суду з питань інтелектуальної власності розгляд справ щодо прав інтелектуальної власності здійснюється за правилами юрисдикції, які діяли до набрання чинності цією редакцією Кодексу.[10] Тобто наразі судовий захист інтелектуальної власності забезпечується господарськими та цивільними судами. За словами Ірини Колос, “значна частина справ про порушення прав інтелектуальної власності ефективно розглядається судами, здебільшого господарської юрисдикції”[10], що підтверджує наявність дієвого механізму розгляду таких спорів навіть за відсутності спеціалізованого суду. Крім того, у сучасних умовах особливого значення набуває збереження відповідної спеціалізації суддів у цій сфері. Відповідно до Загального класифікатора спеціалізацій суддів та категорій справ, ще з 2003 року господарські суди розглядають справи, пов’язані з інтелектуальною власністю (коди 20300000-203040100). Окрім національних ініціатив, важливим є розвиток міжнародної співпраці у сфері судочинства, пов’язаного з інтелектуальною власністю. Зокрема, вкрай необхідним кроком для подальшого розвитку та вдосконалення правозастосовної практики у 2023 році стало те, що Верховний Суд і Всесвітня організація інтелектуальної власності (WOIP) підписали Меморандум про взаєморозуміння, який передбачає взаємодію у сфері розроблення та впровадження програми безперервної освіти суддів з питань інтелектуальної власності. Крім того, Україна долучилася до міжнародної бази даних судових рішень WIPO Lex-Judgments, що дозволяє українським суддям ознайомлюватися з ключовими судовими рішеннями з питань інтелектуальної власності у міжнародній практиці.[10]



Висновок. Забезпечення ефективного захисту прав інтелектуальної власності в Україні є важливим етапом у розвитку правової системи, що сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату, розвитку інноваційної економіки та гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами. Попри те, що нормативно-правова база у сфері інтелектуальної власності значно розвинулася, на практиці все ще існують проблеми, пов'язані з довготривалістю судових процесів, складністю доказування порушень, недостатньою спеціалізацією суддів, а також необхідністю посилення правозастосовної практики. Одним із ключових рішень, спрямованих на підвищення ефективності захисту прав інтелектуальної власності, є створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності. Як наголошують судді Верховного Суду, такий спеціалізований суд дозволить забезпечити “гарантований кваліфікований судовий захист правовласників”, сприятиме формуванню сталої та послідовної судової практики, а також підвищенню рівня спеціалізації суддів. Однак його запуск виявився складним через організаційні труднощі, тривалу бездіяльність Вищої кваліфікаційної комісії суддів та Вищої ради правосуддя, а також загальну нестачу суддів у системі.

Попри відсутність Вищого суду з питань інтелектуальної власності, правовий захист у цій сфері забезпечується судами різних юрисдикцій. Господарські суди розглядають більшість справ щодо порушення прав на. Водночас слід зазначити, що існуюча система не завжди забезпечує належний рівень спеціалізації та швидкості розгляду таких справ, що зумовлює необхідність її вдосконалення. Важливим чинником є міжнародна співпраця, що сприяє обміну досвідом і впровадженню кращих практик захисту інтелектуальних прав. Підписання Верховним Судом меморандуму із Всесвітньою організацією інтелектуальної власності та приєднання України до міжнародної бази судових рішень WIPO Lex-Judgments є позитивними кроками у цьому напрямі. Отже, подальший розвиток системи захисту прав інтелектуальної власності в Україні потребує комплексного підходу, який включає як запуск Вищого суду з питань інтелектуальної власності, так і вдосконалення існуючих механізмів судового та адміністративного захисту. Важливим залишається підвищення рівня спеціалізації суддів, посилення інституційної спроможності відповідних державних органів, а також активна співпраця з міжнародними організаціями. Тільки за умов ефективної та злагодженої роботи всіх цих елементів можливо створити дієву систему захисту прав інтелектуальної власності.

Література

1. Колісник А.С. Сучасні проблеми захисту прав інтелектуальної власності (на основі судової практики). Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. 2023. Т. 1, № 78. С. 192–197. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.31>
2. Шаповалова А.О., Запотоцька О.В., Гуржій А.В. Правовий захист об'єктів інтелектуальної власності в умовах воєнного стану: збереження та безпека інновацій. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 2. С. 642–645. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/153>





3. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
4. Суддя ВС долучився до обговорення змін до ЦК України у сфері інтелектуальної власності. ВЕРХОВНИЙ СУД. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1734867/>
5. Судді ВС проаналізували судову практику та тенденції вирішення IP-спорів у господарській і цивільній юрисдикціях в Україні. Верховний суд. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1619564/>
6. Постанова КЦС ВС від 17 січня 2024 року у справі № 308/7570/18 URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117473137>
7. Блажівська Н. Обмеження прав інтелектуальної власності відповідно до практики Європейського суду з прав людини // Теорія і практика інтелектуальної власності - 2018. - № 6. - С. 133-141. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2018_6_15
8. Справа «Коротюк проти України» (Заява № 74663/17) : Рішення Європ. суду з прав людини від 19.01.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_i51#Text
9. За яких умов запрацює Вищий суд з питань інтелектуальної власності: голова КГС ВС Лариса Рогач взяла участь в експертному обговоренні. ВЕРХОВНИЙ СУД. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1516608/>
10. Судді ВС Василь Крат і Ірина Колос виступили спікерами заходу науково-практичного характеру, організованого Школою права УКУ й Університетом Ноттінгему. ВЕРХОВНИЙ СУД. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1686092/>

References

1. Kolisnyk A.S. (2023) Suchasni problemy zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti (na osnovi sudovoi praktyky. [Modern problems of protection of intellectual property rights (based on judicial practice)] Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Pravo./ Uzhhorod National University Herald. Series: Law. T. 1, № 78. S. 192–197. Retrieved from: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.31> [in Ukrainian]
2. Shapovalova A.O., Zapototska O.V., Hurzhii A.V. (2023) Pravovyi zakhyst ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti v umovakh voiennoho stanu: zberezhennta ta bezpeka innovatsii. [legal protection of intellectual property objects under martial law: preservation and safety of innovations] Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal./ Juridical scientific and electronic journal. № 2. S. 642–645. Retrieve from: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/153> [in Ukrainian]
3. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy : Kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine: Code of Ukraine] vid 16.01.2003 № 435-IV : stanom na 10 sich. 2025 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian]
4. Suddia VS doluchyvsvia do obhovorennia zmin do TsK Ukrainy u sferi intelektualnoi vlasnosti. [A Supreme Court judge joined the discussion of amendments to the Civil Code of Ukraine in the field of intellectual property.] VERKHOVNYI SUD. Retrieved from: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1734867/> [in Ukrainian]
5. Suddi VS proanalizuvaly sudovu praktyku ta tendentsii vyrishennia IR-sporiv u hospodarskii i tsyvilnii yurysdyktsiiakh v Ukraini.[Supreme Court judges analyzed judicial practice and trends in resolving IP disputes in commercial and civil jurisdictions in Ukraine.] VERKHOVNYI SUD. Retrieved from: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1619564/> [in Ukrainian]
6. Postanova KTSS VS [Resolution of the CCS of the Supreme Court of Ukraine] vid 17 sichnia 2024 roku u spravi № 308/7570/18 Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117473137> [in Ukrainian]
7. Blazhivska N. Obmezhennta prav intelektualnoi vlasnosti vidpovidno do praktyky Yevropeiskoho sudu z prav liudyny [Limitation of intellectual property rights according to the case law of the European Court of Human Rights] // Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti / Theory and practice of intellectual property- 2018. - № 6. - С. 133-141. – Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpiv_2018_6_15 [in Ukrainian]



8. Sprava «Korotiuk proty Ukrainy» (Zaiava № 74663/17) : [CASE OF KOROTYUK v. UKRAINE] Rishennia Yevrop. sudu z prav liudyny vid 19.01.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_i51#Text [in Ukrainian]

9. Za yakykh umov zapratsiuie Vyshchyi sud z pytan intelektualnoi vlasnosti: holova KHS VS Larysa Rohach vziala uchast v ekspertnomu obhovorenni. [Under what conditions does the Supreme Court intervene in intellectual property matters: the head of the Supreme Court of Justice, Larysa Rohach, took part in an expert discussion.] VERKHOVNYI SUD. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1516608/> [in Ukrainian]

10. Suddi VS Vasyl Krat i Iryna Kolos vystupyly spikeramy zakhodu naukovo-praktychnoho kharakteru, orhanizovanoho Shkoloiu prava UKU y Universytetom Nottinhemu. [Judges of the Supreme Court, Vasyl Krat and Iryna Kolos, spoke as speakers at a scientific-practical discussion organized by the UKU School of Law and the University of Nottingham] VERKHOVNYI SUD. Retrieved from: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1686092/> [in Ukrainian]



УДК 351.74 : 342.922

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1769-1778](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1769-1778)

Рябко Євген Олександрович аспірант, Державний податковий університет, м. Ірпінь, <https://orcid.org/0009-0001-2898-1715>

ОСОБЛИВОСТІ МЕДІАЦІЇ У ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Анотація. У статті розглядаються основні методи врегулювання цивільних правових конфліктів через призму інституту вирішення спору за участі судді та медіації. Підкреслюється, що медіація - це процес переговорів, у межах якого обговорюються юридичні аспекти конфліктної ситуації, а також робиться спроба ідентифікації інтересів, включаючи особисті, комерційні, ділові, сімейні та інші, що лежать в основі конфлікту. Мета медіації полягає у знаходженні взаємоприйняттого рішення, яке відповідало б інтересам сторін, що сперечаються, та дозволило б їм підтримувати конструктивне спілкування в майбутньому. Медіатор лише сприяє комунікації сторін, що конфліктують, які завжди мають контроль як над процедурою медіації, так і над кінцевим результатом вирішення спору, самостійно вирішуючи можливість та умови його врегулювання.

Зроблено висновок, що медіація являє собою процес спілкування конфліктуючих сторін за участю третьої незалежної особи – гаранта досягнення згоди сторонами, яка має відновити позитивні відносини або принаймні пом'якшити умови конфлікту між сторонами та запобігти його повторенню у майбутньому. Зазначено, що цілі та завдання медіації в цивільному праві, хоча й не є ідентичними, все ж певним чином перетинаються, і на це є підстави. Перш за все, норми про медіацію та норми цивільного та господарського судочинства є процесуальними за своєю суттю, оскільки вони регулюють конкретний юридичний процес. Теорія «єдиного юридичного процесу», що активно розвивалась у 70-х роках минулого століття, базується на положенні про те, що процесуальне право охоплює все, що визначає процедуру та закріплює форму здійснення будь-яких дій. Норми про медіацію та цивільні процесуальні норми регулюють правовідносини в їхній динаміці. Виходячи з цього, предмет регулювання завжди включає не тільки юридичні зв'язки між учасниками правовідносин, а й процесуальну діяльність з реалізації їхніх суб'єктивних прав та обов'язків.

Акцентовано увагу, що під час врегулювання спору за участю судді метою є не відновлення порушеного, оспорюваного або невизнаного права позивача та захист від претензій відповідача, а спільна розробка сторонами



взаємовигідних шляхів розв'язання спору. Відтак, процедура врегулювання спору за участю судді в цивільному праві є новелою для національної правової системи. При цьому, ця процедура не є медіацією, а являє собою окремий інститут господарського та цивільного процесуального права, спрямований на мирне врегулювання спору між сторонами судової справи за участю судді, на розгляд якого було передано конкретну справу.

Ключові слова: медіація, зарубіжний досвід, правові засади, регулювання, судочинство, цивільне право.

Riabko Yevhen Oleksandrovych postgraduate student, State Tax University, Irpin, <https://orcid.org/0009-0001-2898-1715>

FEATURES OF MEDIATION IN CIVIL JUDICIAL PROCEEDINGS: LEGAL REGULATION AND FOREIGN EXPERIENCE

Abstract. The article examines the main methods of resolving civil legal conflicts through the prism of the institution of dispute resolution with the participation of a judge and mediation. It is emphasized that mediation is a negotiation process within which the legal aspects of the conflict situation are discussed, and an attempt is made to identify interests, including personal, commercial, business, family and others, that lie at the heart of the conflict. The goal of mediation is to find a mutually acceptable solution that would meet the interests of the disputing parties and allow them to maintain constructive communication in the future. The mediator only facilitates the communication of the conflicting parties, who always have control over both the mediation procedure and the final result of the dispute resolution, independently deciding on the possibility and conditions of its settlement.

It is concluded that mediation is a process of communication between conflicting parties with the participation of a third independent person - a guarantor of reaching an agreement by the parties, who should restore positive relations or at least mitigate the conditions of the conflict between the parties and prevent its recurrence in the future. It is noted that the goals and objectives of mediation in civil law, although not identical, nevertheless overlap in some way, and there are reasons for this. First of all, the norms on mediation and the norms of civil and commercial proceedings are procedural in nature, since they regulate a specific legal process. The theory of a "single legal process", which was actively developed in the 70s of the last century, is based on the proposition that procedural law covers everything that determines the procedure and establishes the form of any actions. The norms on mediation and civil procedural norms regulate legal relations in their dynamics. Based on this, the subject of regulation always includes not only legal relations between the parties to the legal relationship, but also procedural activities to implement their subjective rights and obligations.





It is emphasized that during the settlement of a dispute with the participation of a judge, the goal is not to restore the violated, disputed or unrecognized right of the plaintiff and protect against the defendant's claims, but to jointly develop mutually beneficial ways for the parties to resolve the dispute. Therefore, the procedure for settling a dispute with the participation of a judge in civil law is a novelty for the national legal system. At the same time, this procedure is not mediation, but is a separate institution of economic and civil procedural law aimed at the peaceful settlement of a dispute between the parties to a court case with the participation of a judge, for whose consideration a specific case was transferred.

Keywords: mediation, foreign experience, legal principles, regulation, judicial proceedings, civil law.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де конфлікти та суперечності є неодмінною частиною соціального життя, медіація дедалі більше виступає як актуальний інструмент для їх вирішення. Виклик впровадження медіації в суспільство полягає в тому, що традиційна судова процедура іноді виявляється фінансово витратною, довготривалою та психологічно виснажливою для сторін. В таких обставинах альтернатива, що пропонується медіацією, набуває особливого значення, сприяючи конструктивному спілкуванню та досягненню згоди без залучення судових інстанцій.

Досвід передових держав у сфері медіації наголошує, що цей метод здатний значно підвищити ефективність врегулювання спорів та розвантажити судову систему. Інститут медіації, як дієвий засіб розв'язання конфліктів, успішно інтегрований у юридичну практику Сполучених Штатів, Канади, Швейцарії та Німеччини. Загалом, у цих країнах відмічається зниження витрат на розгляд судових справ та збільшення рівня задоволеності учасників процесу. Цей факт вказує на раціональність та результативність медіації як інструменту вирішення конфліктних ситуацій. Актуальність обраної теми полягає не лише у потребі залучення альтернативних способів вирішення спорів, а й у необхідності адаптації міжнародного законодавства до особливостей правових систем різних країн світу. Оскільки медіація стає все більш популярним інструментом вирішення конфліктів, вивчення міжнародного досвіду дозволяє визначити успішні стратегії та механізми, що можуть впроваджуватися на місцевому рівні.

Таким чином, дослідження медіації як ефективного інструменту вирішення спорів крізь призму досвіду розвинутих країн є важливим науковим завданням, спрямованим на створення більш справедливих та прогресивних систем вирішення конфліктів у різних правових і культурних вимірах. Вивчення цих процесів нерозривно пов'язане із прагненням покращити юридичні основи суспільного миру та гармонії в соціумі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед провідних юристів, професійних медіаторів, фасилітаторів варто назвати таких вчених: Н. Ковалко,





М. Сасенко, В. Каневська, Н. Стефанів, Л. Швецова, А. Сергєєва, С. Сергєєва, О. Тютюн, С. Хєда, Н. Крестовська, Л. Романадзе та ін. Серед європейських вчених, експертів, медіаторів варто згадати Б. Марша, А. Залара, А. Герамі, Р. Дендофера, Ж. Вуда, М. Джона та ін.

Інститут медіації та проблеми його впровадження в Україні також є предметом досліджень таких вітчизняних науковців і практиків, як: С. Бондаренко-Зелінська, Г. Запара, Н. Гончарова, В. Мотиль, М. Дякович, В. Землянська, В. Комаров, Є. Легеза, Т. Подковенко та ін. Останнім часом вчені досліджують і судову медіацію. Зокрема, окремі її аспекти висвітлюють у своїх працях І. Бутирська, О. Блажівська, М. Грицишина, В. Рєзнікова, В. Чернишова, М. Карташов та ін.

Мета статті. Метою роботи є визначення правового регулювання діяльності органів публічного адміністрування в сфері космічної діяльності та космічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Ефективність медіаційної процедури визнана Європейським Співтовариством, яке радить її введення як ключовий метод альтернативного вирішення спорів на досудовому етапі та під час судового розгляду, що, врешті-решт, знаходить своє відображення в підписаній Україною Угоді про асоціацію з Європейським Союзом. Держави ЄС погодилися, що забезпечення верховенства права та кращого доступу до правосуддя повинно охоплювати як судові, так і позасудові методи врегулювання спорів. Згідно з практикою, у країнах Європи 80 % спорів, що перебувають у судовому провадженні та передаються на медіацію, вирішуються без судового розгляду [1]. Так, 21 травня 2008 року Європейський Союз ухвалив Директиву 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу, мета якої – полегшити доступ до методів альтернативного врегулювання спорів і сприяти мирному розв'язанню суперечок шляхом стимулювання застосування медіації та забезпечення збалансованих взаємовідносин між медіацією та судовим провадженням. Пункт 8 Преамбули до Директиви 2008/52/ЄС встановлює, що положення цієї Директиви застосовуватимуться лише до медіації у міжнародних спорах, проте ніщо не повинно перешкоджати державам-членам застосовувати ці положення також у внутрішніх медіаційних процесах [2].

Медіація законодавчо закріплена майже в усіх розвинених країнах і успішно там функціонує. В Україні процедура медіації вже регламентована на законодавчому рівні, що значно полегшує її використання на практиці. Зокрема, 16 листопада 2021 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про медіацію» [3], який набув чинності 15 грудня 2021 року. Його положеннями передбачено визначення правових основ та порядку проведення медіації в Україні, що включає наступне: процедура медіації застосовуватиметься у будь-яких конфліктах (спорах), які виникають, зокрема, з цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних правовідносин, а також



у кримінальних провадженнях під час укладення угод про примирення між потерпілим та підозрюваним, обвинуваченим та в інших сферах суспільних відносин; фізичні та юридичні особи зможуть звертатися до медіатора для проведення медіації як до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу, так і під час судового, третейського чи арбітражного провадження або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу; медіація проводитиметься за взаємною згодою сторін медіації відповідно до принципів добровільності; конфіденційності; незалежності та нейтральності, неупередженості медіатора; самовизначення та рівності прав сторін медіації тощо [3].

На думку науковців, медіація – альтернативний спосіб врегулювання спорів, що, з одного боку, демонструє високий рівень розвитку правової культури сучасного суспільства, а з іншого – дає сторонам можливість обрати найбільш ефективний та прийнятний для них метод вирішення конфлікту, враховуючи основоположні принципи права, які відображають фундаментальні цінності суспільства: добросовісність, розумність, справедливість. Це, в свою чергу, є фундаментом реалізації верховенства права в Україні [4]. Процедура медіації необхідна для того, щоб сторони, за участі незалежних посередників (медіаторів), могли дійти згоди та досягти взаємоприйнятного рішення. Переваги впровадження медіації та інших альтернативних шляхів вирішення спорів очевидні як для держави, так і для учасників правових відносин, між якими виник правовий конфлікт. Соціальна роль примирення як способу розв'язання спору полягає не лише у відновленні та збереженні суспільної злагоди, "а й у формуванні відчуття стабільності та впевненості учасників суспільних відносин у чинному правопорядку" [5].

У зв'язку з цим, медіатори, адвокати та дослідники обговорюють можливість запровадження обов'язкової медіації у розв'язанні цивільних та господарських спорів.

Зокрема, на думку С.В. Дяченко, інститут медіації в цивільному процесі є дієвою формою позасудового врегулювання спорів, яку вчені розглядають: по-перше, як альтернативне вирішення спору, коли сторона не звертається до суду, а шукає інший спосіб розв'язання конфлікту; по-друге, як процес переговорів, спрямованих на розв'язання конфлікту; по-третє, як посередництво, тобто врегулювання спору за участю неупередженої та нейтральної сторони (посередника). Аналізуючи визначення медіації, дослідниця виділяє такі її ключові елементи: 1) альтернативу судовому розгляду; 2) добровільний вибір процедури посередництва сторонами конфлікту; 3) наявність медіатора, котрий посередничає у вирішенні спорів, покликаний сприяти запобіганню або пом'якшенню конфлікту, відмові від судового спору, припиненню вже розпочатого судового процесу. Медіатор не є зацікавленою стороною, а допомагає досягти згоди між сторонами, у вирішенні спору на загальний результат, а не на користь однієї особи; 4) визначення мети медіації -



знаходження компромісу, стабільної та взаємоприйнятної для сторін угоди при вирішенні спору [6].

Отже, медіабельні конфлікти, як правило, ті, сторони яких мають спільні соціальні, комерційні або інші контакти; для сторін яких публічний характер та форми вирішення конфлікту є не вигідними або неприйнятними, та є гостра необхідність дотримання конфіденційності; положення сторін у конфлікті є сумнівним, вони не певні у вигідності рішення суду – тобто, спір загрожує затягненням та емоційним виснаженням; витрати на судочинство можуть перекрити ціну перемоги.

Цілі та задачі медіації в цивільному та господарському праві, хоч і не тотожні, але мають певне збігання, що має свої підстави. По-перше, норми про медіацію та норми цивільного й господарського судочинства за своєю сутністю є процесуальними, оскільки регулюють конкретний юридичний процес. Теорія "єдиного юридичного процесу", яка активно розроблялася в 70-х роках минулого століття, базується на положенні про те, що процесуальне право охоплює все, що встановлює процедуру та закріплює форму здійснення будь-яких дій. Норми про медіацію та цивільні (господарські) процесуальні норми регулюють правовідносини в їх динаміці. Виходячи з цього, предметом регулювання завжди є не тільки юридичні зв'язки між учасниками правовідносин, але й процесуальна діяльність щодо реалізації їхніх суб'єктивних прав та обов'язків.

По-друге, момент виникнення правовідносин з медіативного врегулювання спору у багатьох випадках збігається з цивільним (господарським) судочинством, не кажучи вже про збіг суб'єктного складу учасників правовідносин. По-третє, завершенням позитивного результату процесу медіації є мирові угоди, які затверджуються судом. Внаслідок цього судочинство з урегульованого спору припиняється без права подальшого порушення провадження у тотожній справі. Водночас реалізація права укласти мирову угоду, зокрема за результатами медіації, не безумовна: суд не затверджує мирову угоду, якщо це суперечить закону або порушує інтереси інших осіб. Однак, порушувати власні інтереси будь-яка з осіб, які беруть участь в укладанні мирової угоди, може.

Слід зазначити, що медіація складається з декількох основних етапів: первинне ознайомлення медіатора з конфліктом, його сторонами та змістом; введення в медіацію; презентація сторін; перша дискусія (формулювання ключових питань, які потребують вирішення); кокус (індивідуальна бесіда); друга дискусія (розробка способів розв'язання конфлікту); складання угоди; вихід з медіації [7]. При цьому результативність процедури залежить від ефективності функцій медіатора протягом усього процесу врегулювання конфлікту. Медіатор майже повністю організовує переговорний процес, контролює та регулює характер взаємодії між сторонами на кожному етапі вирішення конфлікту.



Однією з основних причин, чому сторони часто не можуть повноцінно та професійно вирішити конфлікт без залучення незалежного кваліфікованого фахівця, є те, що сторони конфлікту завжди є зацікавленими особами. Ця обставина вносить зміни в процес вирішення конфлікту: упередженість впливає на бачення конфлікту, методів його вирішення, відбувається ігнорування позиції іншої сторони, її мотивів, інтересів. Конкурентний статус сторін означає відсутність доступу до конфіденційної інформації один одного, що (часто) утворює перешкоди для вироблення взаємоприйнятного рішення, яке б сприяло успішному врегулюванню конфлікту.

Подібні особливості двостороннього вирішення конфлікту в більшості випадків негативно впливають на здатність учасників конфлікту провести адекватний та професійний аналіз конфлікту, що в підсумку веде до помилок у виборі кінцевого взаємоприйнятного рішення.

Важливою характеристикою цього формату вирішення конфлікту є те, що сторони здебільшого не є кваліфікованими фахівцями, які професійно володіють соціологічними та психологічними методами розв'язання конфліктів. Тому, за наявності значного конфлікту між сторонами, виникає потреба в залученні спеціаліста-медіатора, який володіє знаннями щодо структури, закономірностей, динаміки конфлікту та методів його врегулювання. Отже, може професійно та ефективно проаналізувати конфлікт і з огляду на його результати розробити найбільш оптимальну стратегію його ефективного вирішення.

Окрім некомпетентності сторін та усвідомленого ними неприйняття опозиційних своїм інтересам, важливим є емоційний компонент конфлікту. Чим довше триває процес врегулювання конфлікту, тим відчутнішим для сторін є емоційний тиск, що веде до ескалації конфлікту та його переходу в гострі форми. Результатом такої ескалації може стати остаточний розрив у відносинах, втрата соціальних та інших зв'язків, неможливість подальшої конструктивної співпраці. Це неприйнятно для господарських відносин, особливо у вигляді удару по репутації, оскільки суб'єкти господарських відносин з обережністю будуть ставитися до партнера, за яким закріпилася думка про компаньйона, який не завжди може конструктивно розв'язувати проблеми, виникнення яких для сучасного бізнесу не є чимось незвичайним [8].

Тому одним з найважливіших завдань медіатора як аналітика конфлікту є перевірка сторін на розуміння ними всіх основних пунктів угоди, щоб сторони мали чітке усвідомлення прийнятого ними рішення. Протягом всієї процедури медіатор аналізує пропозиції сторін на реалізацію та актуальність, оскільки сторони, відчуваючи сильні емоції, не завжди можуть тверезо оцінити реалістичність запропонованих ідей, часто погоджуючись з неконструктивними або, навпаки, відкидаючи конструктивні пропозиції. Сторона може не розуміти деструктивний характер своїх пропозицій, відхиляючи альтернативні точки зору. Подібні обставини потребують зовнішньої



конструктивної критики, яка допоможе переосмислити зміст чи форму установок, аргументів, пропозицій, що не завжди мають конструктивний характер.

Висновки. Отже, процедура врегулювання спору за участю судді в цивільному праві є інновацією для національної правової системи. Водночас, це не медіація, а самостійний інститут цивільного процесуального права, що має на меті мирне розв'язання суперечки між сторонами судової справи за участі судді, до розгляду якого передано справу.

Наголошуючи на значущості медіації, підкреслимо, що вона покликана доповнити існуючі в країні юрисдикційні механізми, відкриваючи учасникам цивільного обігу нові шляхи розв'язання спорів. Саме тому медіацію слід розглядати як засіб гармонізації суспільних відносин на конкретних прикладах. Це має велике значення для формування уявлення про медіаційну практику під час інституціоналізації, як у глобальному стратегічному вимірі, так і в розрізі оперативного управління організаційними змінами. Для судової системи запровадження медіації в діяльності судді створило б своєрідний "буферний" механізм, що фільтрував би частину конфліктів і забезпечував би ще ефективніше вирішення тих, які потребують класичного судочинства і де альтернативні методи виявилися неефективними.

Проте, незважаючи на позитивні зрушення, українське суспільство ще не повністю усвідомило важливість медіації, що пов'язано з недостатньою обізнаністю щодо процедур доступу до правосуддя, небажанням людей фінансувати посередників і відсутністю переговорних традицій в нашій культурі. Відтак, основними очікуваннями від врегулювання спору через медіацію є: розуміння сторонами важливості збереження взаємних дружніх відносин; потреба в швидкому розв'язанні спору; бажання сторін не надавати розголосу суперечності; зменшення розміру судових витрат тощо.

Література

1. Юнін О.С. Деякі теоретичні аспекти медіації як альтернативного способу вирішення цивільно-правових спорів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 4. С. 112–117. <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/739/1/16.pdf>.
2. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних справах. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text.
3. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.
4. Жушман М.В. Медіація у цивільному судочинстві. *Юридичний науковий журнал*. 2021. № 12. С. 128. URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/29.pdf.
5. Ясиновський І.Г. Проблеми впровадження та проведення медіації в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2015. № 55. С. 260–267.
6. Дяченко С.В. Запровадження медіації для вирішення сімейних спорів у цивільному судочинстві України: судова практика. *Юридичний науковий журнал*. 2020. № 2. С. 121. URL: http://lsej.org.ua/2_2020/32.pdf.





7. Белінська О.В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2011. № 5. С. 158–173.
8. Leheza, Yevhen, Pisotska, Karina, Dubenko, Oleksandr, Dakhno, Oleksandr, Sotskyi, Artur. 2022. *the essence of the principles of ukrainian law in modern jurisprudence*. *Revista jurídica portucalense*, december, 342-363. [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(32\)2022.ic-15](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-15).
9. Sinkevych, O., Yurovska V., Komissarova, N., Tkachenko, O., & Leheza, Y. *Subjects of public authority in matters of combating terrorism: legal regulation, administrative and criminal aspect*. *Ius Humani. Law Journal*, 13(1), 2024. 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v13i1.332>.
10. Leheza, Yevhen, Nalyvaiko, Larysa Sachko, Oleksandr Shcherbyna, Victor. *Chepik-Trehubenko. Olha Principles of law: Methodological approaches to understanding in the context of modern globalization transformations*. *Ius Humani Revista De Derecho*, 11(2), 2022. 55-79. <https://doi.org/https://doi.org/10.31207/ih.v11i2.312>.
11. Zadyraka, Nataliia, Leheza, Yevhen, Bykovskyi, Mykola, Zheliezniak, Yevhenii, Leheza, Yulia. *Correlation of Legal Concepts of Administrative Procedure and Administrative Liability in the Sphere of Urban Planning*. *Jurnal cita hukum indonesian law journal*. Vol. 11 No. 1, 2023. pp. 33-44, DOI: <https://doi.org/10.15408/jch.v11i1.31784>.

References

1. Iunin O.S. Deiaki teoretychni aspekty mediatsii yak alternatyvnoho sposobu vyrishennia tsyvilno-pravovykh sporiv [Some theoretical aspects of mediation as an alternative method of resolving civil disputes]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav - Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2016. No. 4. pp. 112–117. [in Ukrainian]
2. Dyrektyva 2008/52/IeS Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady Yevropeiskoho Soiuzu pro deiaki aspekty poserednytstva (mediatsii) v tsyvilnykh ta komertsiiynykh spravakh [Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of the European Union on certain aspects of mediation in civil and commercial matters]. *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy - Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text. [in Ukrainian]
3. On mediation [On mediation]: *Zakon Ukrainy- Law of Ukraine* dated 16.11.2021 No. 1875-IX. Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. [in Ukrainian]
4. Zhushman M.V. Mediatsiia u tsyvilnomu sudochynstvi [Mediation in civil proceedings]. *Yurydychnyi naukovyi zhurnal - Legal Scientific Journal*. 2021. No. 12. P. 128. URL: http://www.lsej.org.ua/12_2021/29.pdf. [in Ukrainian]
5. Yasynovsky I.G. Problemy vprovadzhennia ta provedennia mediatsii v Ukraini [Problems of introducing and conducting mediation in Ukraine]. *Aktualni problemy polityky- Current problems of policy*. 2015. No. 55. Pp. 260–267. [in Ukrainian]
6. Diachenko S.V. Zaprovdzhennia mediatsii dlia vyrishennia simeinykh sporiv u tsyvilnomu sudochynstvi Ukrainy: sudova praktyka [Introduction of mediation for resolving family disputes in civil proceedings of Ukraine: judicial practice]. *Yurydychnyi naukovyi zhurnal - Legal Scientific Journal*. 2020. № 2. S. 121. http://lsej.org.ua/2_2020/32.pdf. [in Ukrainian]
7. Belinska O.V. Mediatsiia – alternatyvne vyrishennia sporiv [Mediation – alternative dispute resolution]. *Visnyk Vyshchoi rady yustytysii - Bulletin of the High Council of Justice*. 2011. № 5. S. 158–173. [in Ukrainian]
8. Leheza, Ye, Pisotska, K, Dubenko, O, Dakhno, O, Sotskyi, A. (2022). *The essence of the principles of ukrainian law in modern jurisprudence*. *Revista jurídica portucalense*, december, 342-363. [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(32\)2022.ic-15](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-15). [In English]



9. Sinkevych, O., Yurovska V., Komissarova, N., Tkachenko, O., & Leheza, Y. (2024). Subjects of public authority in matters of combating terrorism: legal regulation, administrative and criminal aspect. *Ius Humani. Law Journal*, 13(1). 1-14. <https://doi.org/10.31207/ih.v13i1.332> [In English]

10. Leheza, Ye. Nalyvaiko, L. Sachko, O. Shcherbyna, V. Chepik-Trehubenko. (2022). Principles of law: Methodological approaches to understanding in the context of modern globalization transformations. *Ius Humani Revista De Derecho*, 11(2), 55-79. <https://doi.org/10.31207/ih.v11i2.312>. [In English]

11. Zadyraka, N. Leheza, Ye. Bykovskiy, M. Zheliezniak, Ye. Leheza, Yu. (2023). Correlation of Legal Concepts of Administrative Procedure and Administrative Liability in the Sphere of Urban Planning. *Jurnal cita hukum indonesian law journal*. Vol. 11 No. 1, pp. 33-44, DOI: <https://doi.org/10.15408/jch.v11i1.31784> [In English]



УДК 343.98:69

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1779-1788](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1779-1788)

Садовничий Богдан Олександрович аспірант кафедри криміналістики та судової медицини, Національна академія внутрішніх справ м. Київ, <https://orcid.org/0009-0001-0132-3376>

СТАН РОЗРОБЛЕНOSTІ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ МЕТОДИКИ РОЗСЛІДУВАННЯ ЗЛОЧИНІВ У БУДІВНИЦТВІ

Анотація. Стаття присвячена проблемним питанням та стану наукової розробленості окремих положень методики розслідування злочинів у сфері будівництва. Особлива увага приділяється криміналістичній характеристиці таких злочинів, яка включає способи та обстановку їх вчинення, слідову картину та особливості суб'єктів злочину.

Центральним елементом криміналістичної характеристики злочинів є способи їх вчинення. Вони охоплюють етапи підготовки, реалізації та приховування злочинної діяльності. Особливий акцент робиться на способах вчинення злочинів, пов'язаних з отриманням земельних ділянок або введенням об'єктів будівництва в експлуатацію. Значна увага приділяється аналізу корупційних схем у будівельній сфері, таких як зловживання при закупівлях, порушення тендерних процедур та маніпуляції з документами.

Важливим елементом є обстановка злочинів, що включає фізичні, часові та регуляторні умови їх вчинення. Будівельні об'єкти, офіси компаній та фінансові установи часто є основними місцями реалізації злочинних схем. Окремо розглядається вплив нормативного регулювання, що визначає умови та особливості вчинення протиправних дій.

Слідова картина злочинів охоплює матеріальні та психо-фізіологічні сліди, що залишаються під час їх вчинення. Серед матеріальних слідів найпоширенішими є документальні, тоді як цифрові сліди (електронні реєстри, мобільний зв'язок, електронна пошта) відіграють дедалі важливішу роль у криміналістичному аналізі. Значна увага приділяється детальному аналізу фінансової документації та внутрішнім перевіркам, що дозволяє встановити факт порушень.

Особливу увагу в дослідженнях приділено характеристиці особи злочинця. Правопорушники у сфері будівництва часто мають спеціалізовану освіту в юридичній, економічній або технічній галузях, що дозволяє їм використовувати фахові знання для використання прогалин в законодавстві для вчинення злочинів. Потерпілими найчастіше стають громадяни або підприємства, які недостатньо обізнані у будівельній діяльності.

Досліджуються взаємозв'язки між способами вчинення злочинів, слідовою картиною та характеристиками суб'єктів злочинів. Встановлено, що



специфіка злочинної діяльності безпосередньо впливає на тип слідів, які залишаються, та обрану стратегію приховування. Корупційні злочини у сфері будівництва часто пов'язані із використанням складних фінансових схем та недосконалостей у регулюванні фінансово-господарської діяльності.

В статті проаналізовано застосування міждисциплінарного підходу у розслідуванні злочинів у будівельній сфері. Визначається важливість інтеграції кримінологічних, правових, економічних і технічних знань для встановлення закономірностей злочинної діяльності. Комплексне дослідження включає використання спеціальних знань у сфері права, фінансів та будівництва.

Значна увага приділяється розробці методик розслідування злочинів у сфері будівництва, з урахуванням особливостей нормативного регулювання у будівельній галузі та правочинів з нерухомим майном. Також розглядається роль експертних досліджень у встановленні фактів правопорушень. Особливе значення мають фінансово-економічні, технічні, почеркознавчі та комп'ютерно-технічні експертизи, які дозволяють об'єктивно оцінити ситуацію та виявити сліди злочинної діяльності.

Отже, розслідування злочинів у будівельній сфері вимагає застосування комплексного підходу, що включає криміналістичний аналіз, залучення експертів та врахування законодавчих аспектів. Використання спеціальних знань та інтеграція різних методів дозволяють підвищити ефективність розкриття злочинів у будівництві.

Ключові слова: методика розслідування, злочини у будівництві, криміналістична характеристика, законодавчі прогалини, міждисциплінарний підхід.

Sadovnychy Bohdan Oleksandrovych Postgraduate Student, Department of Criminology and Forensic Medicine, National Academy of Internal Affairs, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0001-0132-3376>

STATE OF DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC RESEARCH ON METHODS OF INVESTIGATING CRIMES IN CONSTRUCTION

Abstract. The article analyzes the state of development of scientific research on the methodology of investigating crimes in the construction sector. Special attention is paid to the forensic characteristics of such crimes, which include the methods and circumstances of their commission, the trace picture and the characteristics of the subjects of the crime.

The central element of the forensic characteristics of crimes is the methods of their commission. They cover the stages of preparation, implementation and concealment of criminal activity. Special emphasis is placed on the methods of committing crimes related to obtaining land plots or putting construction facilities





into operation. Considerable attention is paid to the analysis of corruption schemes in the construction sector, such as procurement abuse, violation of tender procedures and manipulation of documents.

An important element is the situation of crimes, which includes the physical, temporal and regulatory conditions of their commission. Construction sites, company offices and financial institutions are often the main places of implementation of criminal schemes. The impact of regulatory regulation, which determines the conditions and features of committing illegal actions, is considered separately.

The trace picture of crimes includes material and psycho-physiological traces left during their commission. Among the material traces, documentary traces are the most common, while digital traces (electronic registers, mobile communications, e-mail) play an increasingly important role in forensic analysis. Considerable attention is paid to detailed analysis of financial documentation and internal audits, which allows establishing the fact of violations.

Special attention is paid in the studies to the characteristics of the criminal's personality. Offenders in the construction sector often have specialized education in legal, economic or technical fields, which allows them to use professional knowledge to exploit gaps in the legislation to commit crimes. The victims most often become citizens or enterprises that are not sufficiently familiar with construction activities.

The interrelationships between the methods of committing crimes, the trace pattern and the characteristics of the subjects of crimes are studied. It has been established that the specifics of criminal activity directly affect the type of traces left and the chosen concealment strategy. Corruption crimes in the construction sector are often associated with the use of complex financial schemes and imperfections in the regulation of financial and economic activities.

The article analyzes the use of an interdisciplinary approach in the investigation of crimes in the construction sector. The importance of integrating criminological, legal, economic and technical knowledge to establish the patterns of criminal activity is determined. A comprehensive study includes the use of special knowledge in the field of law, finance and construction.

Considerable attention is paid to the development of methods for investigating crimes in the construction sector, taking into account the peculiarities of regulatory regulation in the construction industry and real estate transactions. The role of expert research in establishing the facts of offenses is also considered. Of particular importance are financial and economic, technical, handwriting and computer-technical examinations, which allow for an objective assessment of the situation and the detection of traces of criminal activity.

Therefore, the investigation of crimes in the construction sector requires the use of a comprehensive approach, which includes forensic analysis, the involvement of experts and consideration of legislative aspects. The use of specialized knowledge



and the integration of various methods allow for increased efficiency in solving crimes in construction.

Keywords: investigation methodology, crimes in construction, forensic characteristics, legislative gaps, interdisciplinary approach.

Постановка проблеми. Злочини у сфері будівництва становлять одну з найактуальніших загроз економічній безпеці держави, оскільки ця галузь пов'язана з великими фінансовими потоками, складними правовими механізмами та широким колом суб'єктів, що беруть участь у будівельній діяльності. Попри значну увагу науковців до питань боротьби з економічною злочинністю, методика розслідування злочинів у будівництві потребує подальшого удосконалення.

Актуальність дослідження зумовлена складністю виявлення, документування та розслідування правопорушень у будівельній сфері, зокрема через їхню латентність та використання злочинцями складних корупційних схем. Оскільки будівництво є стратегічно важливою галуззю, яка значною мірою впливає на економічний розвиток країни, ефективне розслідування злочинів у цій сфері є критично важливим завданням правоохоронних органів.

Однією з центральних проблем є різноманітність способів вчинення злочинів у будівництві, що включають зловживання під час отримання дозвільних документів, ухилення від виконання договірних зобов'язань, маніпуляції з тендерними процедурами, фальсифікацію фінансової та проєктно-кошторисної документації тощо. Водночас злочинці активно використовують законодавчі прогалини та нормативну невизначеність, що значно ускладнює їхнє викриття.

Ще одним проблемним аспектом є слідова картина злочинів у будівництві. Особливості таких правопорушень зумовлюють те, що значна частина доказів представлена матеріальними слідами, що потребують застосування спеціалізованих методів дослідження, зокрема судово-економічних, технічних та комп'ютерно-технічних експертиз.

Таким чином, недостатня розробленість наукових підходів до методики розслідування злочинів у будівництві, складність встановлення доказової бази, потребують комплексного дослідження та удосконалення наявних методичних підходів. У цьому контексті актуальним є вивчення особливостей криміналістичної характеристики злочинів у будівельній сфері, розробка нових методик їх розслідування з урахуванням теоретичних положень галузей національного права (адміністративного, банківського, земельного та інших), технічних та економічних дисциплін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти розслідування кримінальних правопорушень, пов'язаних з нерухомістю аналізували: К. М. Бруссо, С. О. Журба, А. П. Запотоцький, О. В. Коршун, С. С. Кузьменко, К. О. Чаплинський, Г. М. Чернишов, С. С. Чернявський.



Метою статті є аналіз стану розробленості наукових досліджень щодо методики розслідування злочинів у будівництві, визначення спільних ознак у криміналістичних характеристиках таких злочинів та обґрунтування необхідності міждисциплінарного підходу до їх розслідування.

Виклад основного матеріалу. Криміналістична характеристика злочинів, що аналізується в контексті методики розслідування злочинів у будівництві, охоплює такі елементи як: способи та обстановку вчинення злочинів, слідову картину, а також особливості суб'єктів злочину. Водночас наукові розвідки демонструють різні підходи, що зумовлено специфікою об'єктів аналізу.

Одним із центральних елементів криміналістичної характеристики є способи вчинення злочинів. У роботі науковця Коршуна О. В. запропоновано класифікацію способів, що враховує етапи підготовки, реалізації та приховування злочинної діяльності [4]. Наприклад, виділено способи вчинення злочину, які використовуються на стадіях будівництва, отримання земельної ділянки або введення об'єкта в експлуатацію. Аналогічно, у дисертації Бруссо К. М. акцент зроблено на схемах корупційних злочинів під час закупівель послуг, недотримання процедур тендерів або підписання фіктивних актів виконаних робіт [1].

Обстановка злочинів включає фізичні, часові та регуляторні умови, за яких вони здійснюються. Дослідник Кузьменко С. С. наголошує, що обстановка злочинів у будівництві охоплює різноманітні місця події, такі як будівельні об'єкти, офіси агентств нерухомості або фінансові установи [5].

Науковець Запотоцький А. П. підкреслює значення нормативного регулювання, яке впливає на обставини, в яких злочини реалізуються, включаючи специфіку функціонування будівельних організацій [2].

У роботі Коршуна О. В. зазначається, що нормативне регулювання правочинів з нерухомістю створює обставини, які визначають характер злочинної діяльності. Зокрема, автор стверджує, що законодавчі норми впливають на способи вчинення злочинів, а також на умови їх реалізації та приховування. Аналіз нормативної бази дозволяє слідчим ідентифікувати основні закономірності злочинної поведінки та враховувати їх під час організації розслідування [4].

Одним із ключових питань є виявлення прогалин у законодавстві, які злочинці використовують для реалізації своїх схем. Дослідник Кузьменко С. С. наголошує, що відсутність чітких регламентів для укладання договорів або видачі дозвільної документації створює умови для маніпуляцій і зловживань. Автор підкреслює важливість урахування цих прогалин при розробці методик розслідування, оскільки вони стають основою для злочинних дій у сфері будівництва [5].

У роботі Бруссо К. М. зазначено, що корупційні злочини у будівельній галузі часто базуються на використанні складних фінансових схем. Ці схеми



можливі через суперечності у регулюванні фінансово-економічної діяльності будівельних організацій, а також через недоліки у контролі за використанням коштів. Автор підкреслює, що аналіз таких схем є важливим для встановлення способів вчинення злочинів [1].

Слідова картина злочину охоплює матеріальні та ідеальні види слідів, які залишаються під час вчинення злочину. У дослідженні Коршуна О. В. зазначено, що сліди, які збереглися у документах є найпоширенішими при розслідуванні злочинів у сфері нерухомості. Також науковець звертає увагу на зростання значущості цифрових слідів у сучасному розслідуванні. Цифрові сліди, такі як дані з електронної пошти, реєстрів або мобільних пристроїв, є невід'ємною частиною доказової бази. Він зазначає, що ці сліди можуть включати інформацію з баз даних, телефонних повідомлень або електронного листування, що становить 59–71 % від загальної слідової картини [4]. При цьому Бруссо К. М. звертає увагу на важливість аналізу фінансової документації та результатів внутрішніх перевірок, які дозволяють виявити протиправні дії [1].

Окремий акцент зроблено на аналізі суб'єктів злочину та потерпілих. Кузьменко С. С. описує осіб, що здійснюють шахрайство у сфері будівництва, як освічених і кваліфікованих фахівців, що володіють знаннями у правовій, економічній чи технічній галузях [5]. Водночас у роботі Коршуна О. В. підкреслюється, що жертвами злочинів найчастіше стають вразливі категорії осіб, такі як люди похилого віку або ті, хто недостатньо обізнаний у питаннях оформлення нерухомості [4].

Значну увагу дослідники приділяють взаємозв'язкам між способами вчинення злочинів, слідовою картиною та характеристиками суб'єктів злочинів. Наприклад, дослідник Бруссо К. М. наголошує, що дії злочинців безпосередньо визначають тип і розташування слідів, які залишаються після вчинення протиправних дій [1].

Таким чином, криміналістична характеристика злочинів у представлених дослідженнях має спільну основу, яка включає ретельний аналіз ключових елементів злочинної діяльності. Разом з тим, відмінності у дослідженнях визначаються специфікою об'єктів аналізу та унікальними методичними підходами авторів, що дозволяє забезпечити багатогранний підхід до вивчення проблеми.

Дослідження демонструють поєднання у розслідуванні злочинів у будівельній сфері міждисциплінарних знань, акценті на нормативне регулювання та застосування комплексних методів, що охоплюють різні етапи досудового розслідування. Ці методи проявляються у розробці алгоритмів слідчих (розшукових) дій, використанні спеціальних знань та проведенні судових експертиз.

Розслідування злочинів у будівельній сфері передбачає використання знань із різних галузей науки. Запотоцький А. П. зазначає, що завдяки поєд-



нанню теоретичних знань кримінології, права, економіки, технічних і адміністративних дисциплін вдається визначити закономірності злочинної діяльності [2]. Це дозволяє не лише описати її механізми, але й побудувати ефективну методику розслідування. Журба С. О. вказує, що розслідування у сфері ЖКГ потребує застосування міждисциплінарного підходу, включаючи економічні, правові та технічні аспекти [3].

Бруссо К. М. підкреслює, що специфіка організації житлового будівництва впливає на вибір злочинцями способів вчинення правопорушень, що вимагає інтегрованого підходу для виявлення та аналізу цих дій [1]. Значну роль у розслідуванні відіграє аналіз чинного законодавства, яке формує рамки для оцінки обставин злочинів. Кузьменко С. С. наголошує на тому, що зміни в законодавстві мають значний вплив на актуальність методів розслідування шахрайства, пов'язаного з будівництвом, тому вивчення регуляторних змін є важливим завданням слідства [5].

Залучення спеціалістів для аналізу доказів та виявлення слідів злочину є ще одним важливим завданням досудового розслідування. Бруссо К. М. зазначає, що такі експертизи, як судово-економічна, технічна та почеркознавча, дають змогу отримати переконливі докази для підтвердження фактів порушень, так і виявити зв'язок між слідами злочинної діяльності та діями правопорушників [1].

Запотоцький А. П. у своїх дослідженнях підкреслює значення сучасних методів аналізу документації та фінансових звітів, що дозволяють виявити невідповідності та підтвердити сліди протиправної діяльності [2].

Системний підхід передбачає проведення низки слідчих (розшукових) дій та оперативно-розшукових заходів. Коршун О. В. пропонує набір типових дій, таких як проведення допитів, обшуків, огляду документів і призначення експертиз для встановлення фактів злочинної діяльності [4]. Кузьменко С.С. зазначає, що на початковій стадії розслідування важливо визначити, де зберігаються документи, які можуть стати доказами, і як їх слід вилучити для подальшого аналізу [5].

Залучення спеціальних знань та проведення судових експертиз відіграє ключову роль у розслідуванні злочинів у будівельній сфері. Використання експертних висновків забезпечує об'єктивність і точність встановлення обставин злочину, а також формування належної доказової бази. У представлених дослідженнях розкривається значення цього аспекту, а також деталізуються види експертиз, які доцільно використовувати залежно від специфіки злочинів.

Запотоцький А.П. зазначає, що проведення фінансово-економічних перевірок є центральним інструментом для визначення розмірів завданих збитків і виявлення фактів зловживань. За його словами, документальна перевірка фінансово-господарської діяльності дозволяє оцінити відповідність виконаних робіт договірним зобов'язанням та нормативам [2].



У роботі Бруссо К.М. підкреслюється, що технічні експертизи дозволяють аналізувати проєктно-кошторисну документацію, оцінювати якість виконаних робіт і виявляти розбіжності між заявленими обсягами та реальним станом будівництва. Він зазначає, що такі експертизи є критичними для встановлення фактів перевищення кошторисів і порушень стандартів будівництва. Бруссо К.М. додає, що комп'ютерно-технічні експертизи дають змогу розкривати факти незаконного втручання у бази даних, автоматизовані системи управління або фінансові мережі. Це забезпечує виявлення схем, пов'язаних із шахрайством у будівельній сфері [1].

Як зазначає Коршун О. В., почеркознавчі експертизи є важливим інструментом у випадках, коли необхідно встановити автентичність підписів на документах чи виявити факти їх підробки. Ці експертизи спрямовані на ідентифікацію осіб, які могли брати участь у шахрайських схемах [4].

У роботі Кузьменка С. С. підкреслюється, що залучення експертів на всіх етапах розслідування є ключовим для ефективного розкриття злочинів. Він звертає увагу на тому, що консультації та технічна допомога спеціалістів дозволяють виявити порушення вже на початкових етапах розслідування [5].

Отже, автори досліджень одностайно визнають, що застосування спеціальних знань і експертиз є центральним компонентом розслідування злочинів у будівельній сфері. Це охоплює використання економічних, технічних, почеркознавчих і комп'ютерно-технічних експертиз, а також інтеграцію сучасних методів аналізу.

Особливе значення має створення спільних слідчо-оперативних груп, які забезпечують оперативність і злагодженість дій сторони обвинувачення. Бруссо К. М. наголошує, що діяльність таких груп сприяє виявленню та документуванню фактів корупційної діяльності [1]. Водночас у дослідженні Запотоцького А. П. підкреслюється важливість адаптації вітчизняної практики до міжнародних підходів. Це включає використання аналітичних інструментів для моніторингу державних реєстрів, удосконалення методів фінансового контролю будівельних організацій та створення міжнародних слідчих груп для розслідування транскордонних злочинів [2].

Ефективність взаємодії значно підвищується завдяки своєчасному обміну інформацією між учасниками розслідування. Журба С. О. зазначає, що взаємний обмін інформацією є важливим для забезпечення повноти та об'єктивності документування злочинів, що суттєво впливає на формування доказової бази [3].

Таким чином, інтеграція зусиль різних установ є основою успішного розслідування злочинів у сфері будівництва та нерухомості. Вона забезпечує комплексний підхід до вирішення слідчих завдань, дозволяє ефективно реагувати на складні слідчі ситуації та сприяє боротьбі з транскордонною злочинністю.



Роботи дослідників містять пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази з метою підвищення ефективності запобігання злочинам у будівельній сфері. Запотоцький А. П. пропонує встановлення більш жорстких вимог до регулювання процесу будівництва, включаючи контроль за витратами, перевірку проектно-кошторисної документації та посилення механізмів фінансового контролю [2]. Журба С. О. рекомендує вдосконалення механізмів фінансового контролю та автоматизацію моніторингу використання бюджетних коштів у сфері ЖКГ [3].

Висновки. Розслідування злочинів у будівельній сфері є складним завданням, що потребує комплексного підходу, врахування криміналістичних характеристик злочинів та особливостей нормативно-правового регулювання у вказаній галузі. Аналіз наукових досліджень свідчить про значну увагу до способів вчинення злочинів, їх слідової картини та особливостей суб'єктів злочинної діяльності. Виявлено, що корупційні схеми, маніпуляції з документацією та неможливість призначення органом досудового розслідування позапланових ревізій в порядку передбаченому КПК України, як додаткового елементу фінансового контролю, є ключовими чинниками, що ускладнюють розкриття правопорушень. Особливе значення має застосування спеціальних знань, експертних досліджень та нормативного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності досудових розслідувань. Отже, подальший розвиток методики розслідування злочинів у будівництві потребує інтеграції сучасних аналітичних підходів, удосконалення правового регулювання та координації дій правоохоронних органів і експертів.

Література:

1. Бруссо К. М. Розслідування корупційних кримінальних правопорушень, які вчиняються в сфері житлового будівництва : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Бруссо Костянтин Мирославович ; Донецький юридичний інститут МВС України. – Маріуполь, 2021. – 242 с.
2. Журба С. О. Криміналістична характеристика та розслідування привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем у сфері житлово-комунального господарства : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Журба Сергій Олександрович ; ПрАТ "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом". – Київ, 2020. – 215 с.
3. Запотоцький А. П. Теоретичні основи та практика розслідування злочинів у сфері будівництва : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.09 / Запотоцький Андрій Петрович ; Національна академія внутрішніх справ. – Київ, 2019. – 390 с.
4. Коршун О. В. Теоретичні та праксеологічні засади методики розслідування кримінальних правопорушень у сфері нерухомості : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Коршун Олександр Вікторович ; Науково-дослідний інститут публічного права. – Київ, 2021. – 228 с.
5. Кузьменко С. С. Розслідування шахрайства, пов'язаного з інвестуванням коштів у будівництво об'єктів нерухомості : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.09 / Кузьменко Сергій Сергійович ; Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна". – Київ, 2019. – 198 с.



References:

1. Brusso, K.M. (2021). Rozsliduvannia koruptsiinykh kryminalnykh pravoporushen, yaki vchyniautsia v sferi zhytlovoho budivnytstva [Investigation of corruption criminal offenses committed in the field of residential construction]. *Candidate's thesis*. Mariupol: Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine [in Ukrainian].
2. Zhurba, S.O. (2020). Kryminalistychna kharakterystyka ta rozsliduvannia pryvlasnennia, roztraty maina abo zavoloddinnia nym shliakhom zlovzhyvannia sluzhbovym stanovyschem u sferi zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Forensic characteristics and investigation of embezzlement, misappropriation of property, or its seizure through abuse of office in the housing and utilities sector]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management [in Ukrainian].
3. Zapototskyi, A.P. (2019). Teoretychni osnovy ta praktyka rozsliduvannia zlochyniv u sferi budivnytstva [Theoretical foundations and practice of crime investigation in the construction sector]. *Doctor's thesis*. Kyiv: National Academy of Internal Affairs [in Ukrainian].
4. Korshun, O.V. (2021). Teoretychni ta prakseologichni zasady metodyky rozsliduvannia kryminalnykh pravoporushen u sferi nerukhomosti [Theoretical and praxeological foundations of the methodology for investigating criminal offenses in the real estate sector]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Research Institute of Public Law [in Ukrainian].
5. Kuzmenko, S.S. (2019). Rozsliduvannia shakhraistva, poviazanoho z investuvanniam koshtiv u budivnytstvo obektiv nerukhomosti [Investigation of fraud related to investment in real estate construction]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Open International University of Human Development "Ukraine" [in Ukrainian].



УДК 347.6-056.26:342.7

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1789-1797](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1789-1797)

Соцька Алла Миколаївна доцент кафедри Національної академії статистики, обліку та аудиту, радник Голови Національної Асамблеї людей з інвалідністю України, доктор юридичних наук, <https://orcid.org/0000-0002-6633-9192>

Ємельянов Володимир Романович кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного та міжнародного права ННІ «Юридичний інститут, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», <https://orcid.org/0000-0002-0660-5241>

ПРАВО ОСОБИ З ІНВАЛІДНІСТЮ НА ШЛЮБ: ПРАВОВІ ЗАСАДИ, ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Анотація. У статті досліджено правове регулювання права осіб з інвалідністю на шлюб у контексті національного та міжнародного законодавства. Визначено ключові правові акти, що закріплюють це право, зокрема Конституцію України, Сімейний кодекс України, Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, Загальну декларацію прав людини та Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод. Особливу увагу приділено аналізу норм, що гарантують свободу вибору партнера, рівноправність у шлюбі та захист від дискримінації за будь-якою ознакою. Зроблено акцент на тому, що українське законодавство не містить прямих заборон щодо укладення шлюбу особами з інвалідністю. Водночас питання дієздатності осіб із психічними порушеннями може стати юридичною перешкодою для реалізації цього права. У статті окреслено основні проблеми, які ускладнюють реалізацію права на шлюб для осіб з інвалідністю, серед яких суспільні стереотипи, правові обмеження і недостатня доступність інформації та процедур реєстрації шлюбу. Також розглядаються реальні приклади укладення шлюбу особами із психічними та інтелектуальними порушеннями в Україні, які свідчать про необхідність удосконалення нормативного регулювання та формування сприятливого середовища для реалізації цього права. Висвітлюються рекомендації Комітету ООН з прав осіб з інвалідністю, які закликають Україну усунути законодавчі обмеження щодо можливості одруження осіб з інвалідністю. Пропонуються конкретні заходи щодо подолання існуючих бар'єрів: усунення правових перешкод, проведення інформаційних кампаній серед осіб з інвалідністю та їхніх сімей, створення доступного середовища для реєстрації шлюбу, зокрема шляхом спрощення процедур, забезпечення доступності органів реєстрації актів цивільного стану



тощо. Резюмовано, що право осіб з інвалідністю на шлюб є гарантованим як міжнародними, так і національними правовими актами, однак його реалізація в Україні все ще стикається з численними викликами. Для забезпечення рівних можливостей необхідно усунути бар'єри та створити інклюзивне правове середовище, що гарантуватиме ефективний захист права осіб з інвалідністю на шлюб і сімейне життя.

Ключові слова: особа з інвалідністю, право на шлюб, сім'я, дискримінація, сімейне законодавство, шлюбні відносини, примушування до шлюбу, юридична відповідальність за примушування до шлюбу.

Sotska Alla Mykolaivna Associate Professor of the Department of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Advisor to the Chairman of the National Assembly of People with Disabilities of Ukraine, Doctor of Law, <https://orcid.org/0000-0002-6633-9192>

Yemelianov Volodymyr Romanovych Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public and International Law, NNI "Law Institute, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", <https://orcid.org/0000-0002-0660-5241>

THE RIGHT OF A PERSON WITH A DISABILITY TO MARRY: LEGAL PRINCIPLES, CONTENT AND FEATURES

Abstract. The article analyzes the legal regulation of the right of persons with disabilities to marry in the context of national and international legislation. The author identifies the key legal acts that enshrine this right, in particular, the Constitution of Ukraine, the Family Code of Ukraine, the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, the Universal Declaration of Human Rights and the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms. Particular attention is paid to the analysis of the norms guaranteeing freedom of choice of a partner, equality in marriage and protection against discrimination on any grounds. The author emphasizes that Ukrainian legislation does not contain any direct prohibitions on marriage by persons with disabilities. At the same time, the issue of legal capacity of persons with mental disabilities may become a legal obstacle to the realization of this right. The article outlines the main problems that complicate the realization of the right to marriage for persons with disabilities, including social stereotypes, legal restrictions and insufficient accessibility of information and marriage registration procedures. The author also examines real-life examples of marriage by persons with mental and intellectual disabilities in Ukraine, which demonstrate the need to improve the regulatory framework and create a favorable environment for the realization of this right. The article also highlights the recommendations of the UN Committee on the Rights of Persons with Disabilities,





which call on Ukraine to remove legislative restrictions on the possibility of marriage for persons with disabilities. Specific measures are proposed to overcome the existing barriers: elimination of legal obstacles, conducting information campaigns among persons with disabilities and their families, creating an accessible environment for marriage registration, in particular by simplifying procedures, ensuring accessibility of civil registration authorities, etc. The author summarizes that the right of persons with disabilities to marriage is guaranteed by both international and national legal acts, but its implementation in Ukraine still faces numerous challenges. In order to ensure equal opportunities, it is necessary to remove barriers and create an inclusive legal environment which will guarantee effective protection of the right of persons with disabilities to marriage and family life.

Keywords: person with disabilities, right to marriage, family, discrimination, family law, marital relations, forced marriage, legal liability for forced marriage.

Постановка проблеми. Право на шлюб є одним із фундаментальних прав людини, закріплених у національному та міжнародному законодавстві. Воно передбачає можливість кожної особи створювати сім'ю, керуючись власним вибором і вільною згодою. Водночас реалізація цього права може ускладнюватися низкою бар'єрів, особливо коли йдеться про осіб з інвалідністю. Законодавство України містить положення, які гарантують рівність усіх громадян у сфері сімейних відносин незалежно від їхніх фізичних чи психічних особливостей. Водночас існують певні норми, що можуть обмежувати право осіб з інвалідністю на шлюб, зокрема у випадках визнання їх недієздатними. Це створює правові колізії та потребує глибшого аналізу для забезпечення дотримання прав людини повною мірою. Окрім правових аспектів, значний вплив на реалізацію права осіб з інвалідністю на шлюб мають суспільні стереотипи. Недостатня поінформованість суспільства, відсутність належних умов для реєстрації шлюбу, а також обмежений доступ до інформації про права осіб з інвалідністю ускладнюють практичне застосування відповідних норм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Право на шлюб, його зміст, особливості реалізації та інші дотичні питання є предметом вивчення великої чисельності науковців у різних галузях права. Контекст інвалідності, у супереч зазначеному, враховується в таких дослідженнях рідко. Тому задекларована у статті тема є актуальною та нагальною з огляду на виклики воєнного стану, пов'язані, окрім іншого, з мобілізацією та непоодинокими випадками примушування жінок з інвалідністю до укладення шлюбу.

Мета статті – розкриття змісту, ознак права осіб з інвалідністю на шлюб, а також особливостей його нормативно-правового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. За словами Аристотеля: «Природа зробила людину настільки більш схильною до шлюбу, ніж до державотворення,



наскільки сім'я є необхіднішою за державу і виникає раніше держави». Проте втручання держави в таку інтимну сферу людського життя, якою є шлюбні відносини, безумовно, має свої причини і пояснюється самою сутністю шлюбу та сімейних відносин, та тими функціями, які виконує шлюб [6].

Відповідно до статті 51 Конституції України (1) шлюб ґрунтується на вільній згоді жінки і чоловіка, (2) сім'я охороняється державою, (3) кожен із подружжя має рівні права і обов'язки у шлюбі та сім'ї [5]. Тобто, шлюб може бути укладений лише за взаємною та усвідомленою згодою жінки й чоловіка, що унеможливорює примусові шлюби; держава визнає та охороняє сім'ю як важливий соціальний інститут, гарантує її підтримку та розвиток; чоловік та жінка мають рівні права й обов'язки в сімейних відносинах, що забезпечує баланс відповідальності та захист інтересів кожного з них.

Своєю чергою, у статтях 23 та 24 Сімейного кодексу України деталізовано право на шлюб. Зокрема в них йдеться про те, що:

- право на шлюб мають особи, які досягли шлюбного віку;
- за заявою особи, яка досягла шістнадцяти років, за рішенням суду їй може бути надано право на шлюб, якщо буде встановлено, що це відповідає її інтересам;
- шлюб ґрунтується на вільній згоді жінки та чоловіка; примушування жінки та чоловіка до шлюбу не допускається [9].

Також право на шлюб конкретизоване в статті 55 Закону України «Про міжнародне приватне право». Зокрема в ній зазначено, що «право на шлюб визначається особистим законом кожної з осіб, які подали заяву про укладення шлюбу. У разі укладення шлюбу в Україні застосовуються вимоги Сімейного кодексу України щодо підстав недійсності шлюбу» [7].

Право на шлюб є предметом регулювання і міжнародних документів. Наприклад, згідно зі статтею 16 Загальної декларації прав людини чоловіки і жінки, які досягли повноліття, мають право без будь-яких обмежень за ознакою раси, національності або релігії одружуватися і засновувати сім'ю; вони користуються однаковими правами щодо одруження під час шлюбу та під час його розірвання; шлюб може укладатися тільки при вільній і повній згоді сторін, що одружуються [1]. У статті 12 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод йдеться про те, що чоловік і жінка, що досягли шлюбного віку, мають право на шлюб і створення сім'ї згідно з національними законами, які регулюють здійснення цього права [3].

Як бачимо, ключовим фактором для реалізації права на шлюб в усіх нормативно-правових документах визначається досягнення шлюбного віку та вільна згода на укладення шлюбу. Також акцентується на тому, що ознака раси, національності або релігії жодним чином не впливає на можливість реалізації права на шлюб. Це є важливим гарантом рівності всіх громадян у питаннях сімейного життя та особистих правовідносин. Вважаємо, що такий вичерпний перелік ознак потребує розширення, як мінімум ознакою інвалід-



ності. Залишення поза увагою законодавця контексту інвалідності в питанні шлюбу як можливого обмежувального чинника створює ризики, адже в багатьох країнах, включно з Україною, існують правові норми, що можуть прямо чи опосередковано перешкоджати особам з інвалідністю у реалізації цього права. Проте варто розуміти, що процес внесення змін до міжнародних документів вкрай складний, відповідно такі зміни практично нереальні.

Що стосується осіб з інвалідністю, то конкретизація реалізації ними права на шлюб здійснена у статті 23 Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, за якою держава зобов'язана «вживати ефективних і належних заходів для усунення дискримінації стосовно осіб з інвалідністю у всіх питаннях, що стосуються шлюбу, нарівні з іншими, прагнучи при цьому забезпечити, щоб визнавалося право всіх осіб з інвалідністю, які досягли шлюбного віку, укладати шлюб і створювати сім'ю на підставі вільної та повної згоди тих, хто одружується» [4].

Процитована норма міжнародного нормативно-правового документу повною мірою кореспондується з національним сімейним законодавством. Водночас нею встановлюється зобов'язання держави стосовно унеможливлення проявів дискримінації в питанні реалізації особами з інвалідністю права на шлюб.

Викладене дає можливість виокремити низку ознак права осіб з інвалідністю на шлюб, зокрема:

- передбачає свободу вибору партнера, тобто особа має право самостійно вирішувати, з ким укладати шлюб, без будь-якого зовнішнього тиску; жодна особа, незалежно від стану здоров'я чи правового статусу, не може бути примушена до укладення шлюбу. Для осіб з інвалідністю важливо, щоб їхня згода не ставилася під сумнів лише на підставі наявності інвалідності. Зокрема у випадках, коли особа має психічні чи інтелектуальні порушення, її право на прийняття рішень щодо сімейного життя має оцінюватися індивідуально;
- правовий статус шлюбу, адже шлюб, укладений особою з інвалідністю, має таку ж юридичну силу, як і шлюб з особою без інвалідності. Відповідно, він породжує для сторін такого шлюбу однакові права й обов'язки;
- доступність процедури укладення шлюбу. Йдеться про те, що особам з інвалідністю повинна бути гарантована можливість реалізації свого права на шлюб без фізичних, інформаційних, юридичних та інших перешкод.

Також у науковій літературі до ознак шлюбу відносять його заснованість, як правило, на фізіологічному (статевому) та духовному зв'язку між особами. Саме ця сутність шлюбу робить шлюб цінним для держави та суспільства, оскільки є основою для народження і наступного виховання дітей [6].

Як ми мали змогу переконатися, жодного конкретного обмеження чи заборони стосовно наділення осіб з інвалідністю правом на шлюб ані в українському, ані в міжнародному законодавстві не закріплено.

Проте важливо акцентувати на тому, що частиною другою статті 24 Сімейного кодексу України передбачено, що реєстрація шлюбу з особою, яка



визнана недієздатною, а також з особою, яка з інших причин не усвідомлювала значення своїх дій і (або) не могла керувати ними, має наслідком визнання такого шлюбу недійсним [9].

У цьому контексті потрібно зазначити, що в Україні понад 28 тис. повнолітніх недієздатних та обмежено дієздатних осіб. Більше 1 600 тис. жителів перебували на обліку у зв'язку з розладами психіки та поведінки, у тому числі майже 700 тис. – внаслідок розладів, пов'язаних із вживанням алкоголю та наркотиків (або 3,9 % населення). Водночас понад 90 % повнолітніх недієздатних осіб та осіб, дієздатність яких обмежена, мають офіційно встановлену інвалідність [10, с. 71, 161, 166; 8].

Відповідно обмеження, встановлене в частині другій статті 24 Сімейного кодексу України, є таким, що опосередковано стосується осіб з інвалідністю.

Однак на практиці є непоодинокі випадки недотримання вимог зазначеної статті. І ми переконані в тому, що така практика цілком відповідає конституційній нормі про охорону сім'ї державою та гарантованому Сімейним кодексом України праву особи на сім'ю.

Так, до прикладу, керівник всеукраїнської громадської організації «Осіб з інвалідністю-користувачів психіатричної допомоги «Юзер» Руслан Імереллі говорить із цього приводу таке: «Життя людей з ментальними особливостями повинне бути максимально наближене до нормального. Потрібно прагнути до того, щоб людям із психічними особливостями були доступні звичайні повсякденні практики і життєвий цикл, який передбачає у тому числі створення сім'ї. На Вінниччині мені відомо лише про два випадки одруження таких людей: перша пара живе в Жмеринському психоневрологічному інтернаті, їм там облаштували окрему кімнату і все необхідне для подружнього життя. А друга пара – це мій рідний брат Віталій, він знайшов собі кохану в тому ж Жмеринському інтернаті. Тобто на декілька сотень людей з психічними порушеннями всього дві пари.» Для свого брата Руслан Імереллі організував справжнє весілля з гарною сукнею для нареченої, розписом в РАЦСі, застіллям більше ніж на тридцять осіб та відео- фотозйомкою.» [11].

Важливо акцентувати на тому, що реалізація права осіб з інвалідністю на шлюб ускладнюється низкою проблем, серед яких:

- суспільні стереотипи: існує упереджене ставлення щодо здатності осіб з інвалідністю створювати сім'ю та виконувати сімейні обов'язки;
- правові обмеження: законодавство України не містить прямих заборон щодо шлюбу осіб з інвалідністю, однак питання дієздатності осіб із психічними порушеннями у деяких випадках стає юридичною перешкодою;
- недоступність інформації та процедур. Окрім іншого, йдеться про низький рівень або й відсутність інформаційної доступності юридичних консультацій, недостатню інклюзивність установ реєстрації шлюбу тощо.

Загалом посягання на досліджуване право осіб з інвалідністю, на жаль, залишається поширеною проблемою. Основними суб'єктами таких порушень



виступають члени родини, медичні та соціальні працівники. Зокрема, людям з інвалідністю нерідко перешкоджають у створенні сім'ї, наприклад, відмовляючи від того, щоб вони робили відповідний крок у своєму житті.

Окремою проблемою є розголошення конфіденційної інформації про осіб з інвалідністю без їхньої згоди. Такі випадки, зокрема, допускають працівники державних установ та інших організацій, яким ця інформація стала відома у зв'язку зі службовою діяльністю.

Водночас у соціальних мережах і місцевих засобах масової інформації практично немає повідомлень про порушення права осіб з інвалідністю на приватне і сімейне життя. Це може свідчити або про замовчування проблеми, або про її недостатнє висвітлення.

До причин порушенням права осіб з інвалідністю на шлюб можна віднести, окрім іншого, низький рівень обізнаності суспільства щодо їхніх прав і законних інтересів, а також недостатню повагу до їхньої честі та гідності.

Проблемні питання не вичерпуються наведеним переліком. Ба більше, деякі з бар'єрів можуть носити індивідуальний характер.

Вирішення таких проблем потребує політичної волі, активної громадянської позиції та удосконалення публічного адміністрування в цій сфері.

Крім того, у Заключних зауваженнях Комітету ООН з прав осіб з інвалідністю щодо об'єднаних другого і третього періодичних звітів України про виконання Конвенції про права осіб з інвалідністю зазначається про необхідність законодавчого закріплення правоздатності всіх осіб з інвалідністю в питаннях одруження, всиновлення чи народжування дітей, створення сім'ї та доступу до відповідної інформації нарівні з іншими [2].

Також важливо, зокрема й з урахуванням міжнародних стандартів:

- гарантувати рівність осіб з інвалідністю у реалізації права на особисте та сімейне життя, забезпечуючи відсутність дискримінації на законодавчому та практичному рівнях;
- усунути законодавчі обмеження щодо можливості осіб з інвалідністю вступати в шлюб, що сприятиме реалізації їхнього права на створення сім'ї без необґрунтованих перешкод;
- проводити просвітницьку діяльність серед жінок і чоловіків з інвалідністю щодо питань планування сім'ї, щоб підвищити рівень обізнаності про їхні права та можливості;
- здійснювати інформаційну підтримку сімей, у складі яких є особи або діти з інвалідністю, щодо питань шлюбу, батьківства та виховання дітей;
- адвокатувати право осіб з інвалідністю на сім'ю, підкреслюючи, що інвалідність не є перешкодою для створення та підтримки родинних стосунків;
- створювати доступне середовище, зокрема й забезпечувати архітектурну доступність органів державної реєстрації актів цивільного стану, а також інформаційну доступність процедури укладення шлюбу, включно з альтернативними способами його реєстрації. У контексті цієї пропозиції доречно відзначити ініціативу стосовно забезпечення можливості укладення шлюбу через портал «Дія»;



- формувати толерантне та рівноправне ставлення до осіб з інвалідністю, що сприятиме зміні суспільних стереотипів та забезпеченню їхніх прав, включно з правом на шлюб;
- популяризувати сімейні цінності, зокрема через засоби масової інформації, соціальні ініціативи та громадські проєкти;
- надавати особам з інвалідністю консультаційну та психологічну підтримку з питань створення сім'ї, щоб допомогти їм долати можливі труднощі та бар'єри;
- забезпечувати пріоритетний прийом осіб з інвалідністю у державних установах, які займаються питаннями створення сім'ї, що дозволить уникати зайвих бюрократичних складнощів;
- надавати допомогу особам з інвалідністю вдома, особливо тим, хто потребує підтримки у побутових чи соціальних питаннях;
- підтримувати родини, у складі яких є особи з інвалідністю, зокрема через різноманітні соціальні програми, фінансову допомогу та правову підтримку тощо;
- вивчити кращий міжнародний досвід щодо можливості надання судовими органами права на укладення та розірвання шлюбу для осіб, які визнані недієздатними, з метою його впровадження в Україні.

Забезпечення цих заходів сприятиме реалізації прав осіб з інвалідністю, включно з правом на сім'ю, їх соціальній інтеграції та підтримці рівноправного доступу до сімейного життя.

Висновки. Право осіб з інвалідністю на шлюб є гарантованим як міжнародними, так і національними правовими актами, проте його реалізація в Україні стикається з низкою соціальних і правових перешкод. Для забезпечення рівних можливостей необхідно усунути бар'єри та сприяти розвитку інклюзивного правового середовища, що забезпечить реалізацію та ефективний захист права осіб з інвалідністю на шлюб і сімейне життя.

Література:

1. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
2. Заключні зауваження щодо об'єднаних другого і третього періодичних звітів України про виконання Конвенції про права осіб з інвалідністю. URL: <https://naiu.org.ua/archives/news/komitet-oon-z-prav-osib-z-invalidnistyu-nadav-ukrayini-rekomendatsiyi-stosovno-zabezpechennya-prav-lyudej-z-invalidnistyu-z-urahuvannyam-mizhnarodnyh-standartiv>
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
4. Конвенція про права осіб з інвалідністю : прийнята 13 груд. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
5. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
6. Пономаренко О.М. Право на шлюб та сім'ю як природне право людини // Виклики правничої професії в умовах воєнного стану : тези доповідей та наукових повідомлень учасників круглого столу, присвяченого до Дня юриста (06 жовт. 2022 р.). Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2022. С. 52-55. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7e2bdbab-7b37-4147-9df3-ba416b82a7b7/content>



7. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2709-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text>
8. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text>
9. Сімейний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text>
10. Соцька А.М. Публічне адміністрування у сфері опіки та піклування над повнолітніми особами в Україні : Дисертація ... д-ра наук : 12.00.07. К. : 2024. 413 с.
11. Тема «табу». Про інтимне життя в психоневрологічних інтернатах. URL: <https://vinnitsa.info/article/tema-tabu-pro-intymne-zhyttya-v-psykhonevrolohichnykh-internatakh>

References:

1. Zahalna deklaratsiia prav liudyny [Universal Declaration of Human Rights]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian]
2. Zakliuchni zauvazhennia shchodo obiednanykh druhoho i tretoho periodychnykh zvitiv Ukrainy pro vykonannia Konventsii pro prava osib z invalidnistiu [Concluding observations on the combined second and third periodic reports of Ukraine on the implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities]. Retrieved from <https://naiu.org.ua/archives/news/komitet-oon-z-prav-osib-z-invalidnistyu-nadav-ukrayini-rekomendatsiyi-stosovno-zabezpechennya-prav-lyudej-z-invalidnistyu-z-urahuvannyam-mizhnarodnyh-standartiv> [in Ukrainian]
3. Konventsiiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text [in Ukrainian]
4. Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]: pryiniata 13 hrud. 2006 r. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text [in Ukrainian]
5. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 cherv. 1996 r. : adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Proceedings of the Verkhovna Rada of Ukraine. 1996. № 30. St. 141. [in Ukrainian]
6. Ponomarenko, O.M. (2022) Pravo na shliub ta simiu yak pryrodne pravo liudyny [The right to marriage and family as a natural human right] Vykylyky pravnychoi profesii v umovakh voiennoho stanu [Challenges of the legal profession in martial law]: tezy dopovidei ta naukovykh povidomlen uchasnykiv kruhloho stolu, prysviachenoho do Dnia yurysta [abstracts of reports and scientific reports of the participants of the round table dedicated to the Day of the Lawyer] (06 zhovt. 2022 r.). Kharkiv : KhNPU imeni H.S. Skovorody, 2022. S. 52-55. Retrieved from <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7e2bdbab-7b37-4147-9df3-ba416b82a7b7/content> [in Ukrainian]
7. Zakon Ukrainy Pro mizhnarodne pryvatne pravo [Law of Ukraine On private international law] vid 23 cherv. 2005 r. № 2709-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text> [in Ukrainian]
8. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku okhorony psykhichnoho zdorovia v Ukraini na period do 2030 roku [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Concept of development of mental health care in Ukraine for the period until 2030]: vid 27 hrud. 2017 r. № 1018-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian]
9. Simeinyi kodeks Ukrainy [Family Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text> [in Ukrainian]
10. Sotska, A.M. (2024) Publichne administruvannia u sferi opiky ta pikluvannia nad povnolitnimy osobamy v Ukraini [Public administration in the field of guardianship and care of adults in Ukraine]: Dysertatsiia ... d-ra nauk : 12.00.07. K. : 2024. 413 s. [in Ukrainian]
11. Tema «табу». Pro intymne zhyttia v psykhonevrolohichnykh internatakh [The topic of "taboo". About intimate life in psychoneurological boarding schools]. Retrieved from <https://vinnitsa.info/article/tema-tabu-pro-intymne-zhyttya-v-psykhonevrolohichnykh-internatakh> [in Ukrainian]



УДК 347.2:7J(477) «364»

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1798-1806](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1798-1806)

Тептюк Людмила Миколаївна кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри історії та права, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, <https://orcid.org/0000-0003-1232-9535>

ПРОБЛЕМА ЗБЕРЕЖЕННЯ ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ (ПРАВОВИЙ АСПЕКТ)

Анотація. Стаття присвячена актуальній проблемі збереження історико-культурної спадщини України в умовах збройної агресії. Підкреслено важливість культурних цінностей як основи національної ідентичності та елементу національної безпеки. Розглянуто значний обсяг культурної спадщини України, включаючи об'єкти, що перебувають на державному обліку та у Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО.

Автор зазначає, що міжнародно-правовий захист культурних цінностей є пріоритетним завданням світової спільноти, проте основний тягар лягає на національне законодавство. Наведено статистику злочинів російських окупантів проти української культурної спадщини.

Метою статті є дослідження проблемних аспектів збереження культурних цінностей під час збройного конфлікту та пошук шляхів їх вирішення. Розглядаються визначення понять культурних цінностей згідно з українським законодавством та документами ЮНЕСКО, а також міжнародно-правові механізми захисту, зокрема Гаазьку конвенцію 1954 року.

Аналізується вітчизняне законодавство у сфері охорони культурної спадщини, включаючи Закон України «Про охорону культурної спадщини» та статтю 438 Кримінального кодексу України, яка передбачає відповідальність за порушення законів та звичаїв війни, включаючи розграбування національних цінностей.

Особливу увагу приділено міжнародному досвіду притягнення до відповідальності за злочини проти культурних цінностей, зокрема практиці Міжнародного кримінального трибуналу щодо колишньої Югославії та позиції Офісу Прокурора Міжнародного кримінального суду.

У висновку автор наголошує на необхідності конкретизації у національному законодавстві відповідальності за злочини проти культурних цінностей та визначення різного ступеня їх тяжкості, враховуючи міжнародні стандарти та практику. Підкреслюється важливість удосконалення правового захисту культурної спадщини як у мирний час, так і під час збройних конфліктів.

Ключові слова: культурні цінності, спадщина, злочин, розграбування, відповідальність, законодавство, міжнародний досвід.





Teptiuk Liudmyla Mykolayivna PhD (History) Associate Professor at the Department of History and Law. Cherkasy state technological university, Cherkasy, <https://orcid.org/0000-0003-1232-9535>

THE PROBLEM OF PRESERVING HISTORICAL AND CULTURAL VALUES IN THE CONDITIONS OF ARMED AGGRESSION AGAINST UKRAINE (LEGAL ASPECT)

Abstract. The article is devoted to the topical problem of preserving the historical and cultural heritage of Ukraine in the context of armed aggression. The importance of cultural values as the foundation of national identity and an element of national security is emphasized. The significant volume of Ukraine's cultural heritage, including objects under state registration and on the UNESCO World Heritage List, is considered.

The author notes that the international legal protection of cultural values is a priority task for the world community, but the main burden falls on national legislation. Statistics on the crimes of Russian occupiers against Ukrainian cultural heritage are provided.

The purpose of the article is to study the problematic aspects of preserving cultural values during armed conflict and to find ways to solve them. The definitions of cultural values according to Ukrainian legislation and UNESCO documents, as well as international legal protection mechanisms, in particular the 1954 Hague Convention, are considered.

The domestic legislation in the field of cultural heritage protection is analyzed, including the Law of Ukraine «On the Protection of Cultural Heritage» and Article 438 of the Criminal Code of Ukraine, which provides for liability for violations of the laws and customs of war, including the looting of national values.

Particular attention is paid to the international experience of bringing to justice for crimes against cultural values, in particular the practice of the International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia and the position of the Office of the Prosecutor of the International Criminal Court.

In conclusion, the author emphasizes the need to specify the responsibility for crimes against cultural values in national legislation and to determine different degrees of their severity, taking into account international standards and practice. The importance of improving the legal protection of cultural heritage both in peacetime and during armed conflicts is underscored.

Keywords: cultural values, heritage, crime, looting, responsibility, law, international experience.

Постановка проблеми. Історико-культурна спадщина, втілюючи цінності різних поколінь українців, відтворює багатовікову історію розвитку нашого народу та надає відчуття усвідомленої приналежності до національної



спільноти. Тому збереження історико-культурних цінностей у будь-яку історичну епоху є важливим та відповідальним завданням держави, як важливого елементу національної безпеки.

Україна на своїх теренах зберегла значну кількість об'єктів культурної спадщини починаючи від стоянки раннього палеоліту на Закарпатті, якій близько мільйона років, до зовсім молодих пам'яток, збудованих у минулому столітті. На території України знаходиться близько 130000 об'єктів культурної спадщини, які перебувають на державному обліку. З них 9592 – внесених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України та 6 унікальних культурних об'єктів, включених до Списку всесвітньої культурної спадщини ЮНЕСКО, які мають значення не лише культурних, виняткових загальнолюдських цінностей [1].

Збереження культурних цінностей є одним із пріоритетних завдань світової спільноти. Можна зауважити, що у світі немає загальносвітових розроблених засобів захисту культурних цінностей. Захист культурних цінностей переважно здійснюється внутрішньодержавними засобами.

Держава самостійно здійснює діяльність з охорони культурної спадщини. Однак на сьогоднішній день міжнародно-правовий захист культурних цінностей є одним із пріоритетних завдань світової спільноти [2].

Міністерство культури та інформаційної політики зафіксувало 514 злочинів російських окупантів проти української історико-культурної спадщини, серед яких є меморіальні пам'ятники на честь історичних особистостей і подій, будівлі та комплекси музеїв і заповідників, споруди будинків культури, театрів, бібліотек, пам'ятки архітектури і містобудування та інші [3, С.100].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий доробок з даного питання складають дослідження таких вчених: В. Акуленка, О. Біди, А. Благої, М. Богуславського, В. Гулкевича, Т. Каткової, Д. Коваля, С. Кота, О. Котляра, Д. Кошикова, Б. Криволапова, Т. Мазур, О. Мартиненка, О. Рішняка, В. Солошенка, М. Статкевича, В. Царюка, Л. Шаповал та ін.

Мета статті дослідити проблемні питання збереження історико-культурних цінностей в умовах збройної агресії про України та окреслити шляхи їх вирішення.

Виклад основного матеріалу.

Енциклопедія сучасної України дає наступне визначення: культурні цінності – фундаментальні світоглядні засади життєдіяльності будь-яких людський спільнот та їхні історичні, інституційні форми й обсяги: від великих культур давнини і сучасності, від країн чи регіонів, носіїв цих культур до виокремлених у них осередків, етнічних, соціальних, релігійних груп і середовищ [4].

Згідно статті 1 Закону України «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей», культурні цінності – це об'єкти матеріальної та духовної культури, що мають художнє, історичне, етнографічне та наукове





значення і підлягають збереженню, відтворенню та охороні відповідно до законодавства України [5].

У Законі вказано, що культурними цінностями є:

оригінальні художні твори живопису, графіки та скульптури, художні композиції та монтажні з будь-яких матеріалів, твори декоративно-прикладного і традиційного народного мистецтва;

предмети, пов'язані з історичними подіями, розвитком суспільства та держави, історією, науки і культури, а також такі, що стосуються життя та діяльності видатних діячів держави, політичних партій, громадських і релігійних організацій, науки, культури та мистецтва;

предмети музейного значення, знайдені під час археологічних розкопок; складові частини та фрагменти архітектурних, історичних, художніх пам'яток і пам'яток монументального мистецтва;

старовинні книги та інші видання, що становлять історичну, художню, наукову та літературну цінність, окремо чи в колекції;

манускрипти та інкунабули, стародруки, архівні документи, включаючи кіно-, фото- і фонодокументи, окремо чи в колекції;

унікальні та рідкісні музичні інструменти;

різноманітні види зброї, що має художню, історичну, етнографічну та наукову цінність;

рідкісні поштові марки, інші філателістичні матеріали, окремо чи в колекції;

рідкісні монети, ордени, медалі, печатки та інші предмети колекціонування;

зоологічні колекції, що становлять наукову, культурно-освітню, навчально-виховну або естетичну цінність;

рідкісні колекції та зразки флори і фауни, мінералогії, анатомії та палеонтології.

Аналіз документів ЮНЕСКО надає змогу більш глибоко з'ясувати і сутність понятійно-категоріального апарату у сфері охорони культурної спадщини. Так, за оцінкою сучасних українських дослідників, термін «культурні цінності» є більш загальним порівняно з поняттям «культурна спадщина», оскільки він охоплює весь комплекс пам'яток – як рухомих, так і нерухомих, тоді як поняття «культурна спадщина», за Конвенцією 1972 року, стосується переважно нерухомих об'єктів [6, С.150].

В Україні захист культурних цінностей в разі збройного конфлікту регулюється, у першу чергу, міжнародними договорами ратифікованими Україною, які у відповідності до Статті 9 Конституції України, є частиною українського законодавства.

Захист культурних цінностей, у разі збройного конфлікту, гарантується кількома договорами у межах міжнародного гуманітарного права. Ключовими договорами є Гаазьке положення 1907 року, Гаазька конвенція про захист



культурних цінностей у випадку збройного конфлікту 1954 року, Додатковий протокол I до Женевських конвенцій 1977 року.

Україна є стороною Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14 травня 1954 року, відповідно до статті 3 якої Високі Договірні Сторони зобов'язуються підготувати ще в мирний час охорону культурних цінностей, розташованих на їх власній території, від можливих наслідків збройного конфлікту, вживаючи заходів, які вони вважають необхідними.

Згідно зі статтею 1 Конвенції культурними цінностями є:

(А) цінності, рухомі чи нерухомі, які мають велике значення для культурної спадщини кожного народу, такі як пам'ятники архітектури, мистецтва або історії, релігійні або світські, археологічні розташування, архітектурні ансамблі, визначені як такі, що представляють історичний або художній інтерес, твори мистецтва, рукописи, книги, інші предмети художнього, історичного чи археологічного значення, а також наукові колекції або важливі колекції книг, архівних матеріалів або репродукцій цінностей, зазначених вище;

(В) будівлі, головним і дійсним призначенням яких є збереження або експонування рухомих культурних цінностей, зазначених у пункті (а), такі як музеї, великі бібліотеки, сховища архівів, а також укриття, призначені для збереження в разі збройного конфлікту рухомих культурних цінностей, зазначених у пункті (а);

(С) центри, в яких є значна кількість культурних цінностей, зазначених у пунктах (а) і (б), так звані «центри зосередження культурних цінностей» [7].

У той же час кожна держава має подбати про правове забезпечення захисту культурних цінностей засобами національного права.

Так, що ж стосується вітчизняного законодавства, що регулює відносини, пов'язані із захистом культурних цінностей у випадку збройного конфлікту, то в першу чергу варто згадати Закон України «Про охорону культурної спадщини», який хоча не є спеціальним правовим актом, спрямованим на захист культурних цінностей в умовах війни, однак все ж деякі норми містить. А саме, Стаття 27 закріплює, що в разі виникнення загрози культурним об'єктам, уповноважений орган повинен вжити необхідні заходи, серед яких називаються такі: змінити вид або спосіб її використання, провести роботи з її консервації, реставрації, реабілітації, музеєфікації, ремонту та пристосування [8]. Безумовно, збройний конфлікт є одним із ризиків «пошкодження, руйнування чи знищення», а тому вжиття відповідних заходів є обов'язковим [9].

В кримінальному кодексі України статтею 438 визначено, що Жорстоке поводження з військовополоненими або цивільним населенням, вигнання цивільного населення для примусових робіт, розграбування національних цінностей на окупованій території, застосування засобів ведення війни,





заборонених міжнародним правом, інші порушення законів та звичаїв війни, що передбачені міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також віддання наказу про вчинення таких дій [10].

Порушення зобов'язань щодо захисту культурних цінностей може бути підставою для кримінально-правової кваліфікації згідно з Кримінальним Кодексом України (ст. 438 «Порушення законів та звичаїв війни») за: розграбування національних цінностей на окупованій території та порушення норм МГП; контрабанду (ст. 201) та незаконне привласнення (ст. 193); незаконне проведення пошукових робіт на об'єкті археологічної спадщини; знищення, руйнування або пошкодження об'єктів КС (ст.298). До заборонених методів і засобів ведення воєнних дій віднесено знищення культурних цінностей, історичних пам'яток, місць відправлень культових обрядів та об'єктів, які становлять культурну чи духовну спадщину народів, а також використання їх з метою досягнення успіху в бойових діях [11, С. 32].

Можна вважати, що за розграбування міста або населеного пункту, навіть якщо його захоплено штурмом, передбачена кримінальна відповідальність за частиною першою статтею 438 Кримінального Кодексу України, оскільки воно підпадає під поняття 1) «інші порушення законів та звичаїв війни, що передбачені міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України»; або частково охоплюється поняттям, 2) розграбування національних цінностей на окупованій території.

Також, окремої уваги потребує міжнародний досвід, щодо притягнення до кримінальної відповідальності, за вчинення злочинів даної категорії.

Так, практика Міжнародного кримінального трибуналу щодо колишньої Югославії (МКТЮ) засвідчує, що напади на культурні цінності можуть складати злочин проти людяності, а напади на них – як прояв переслідування. Розграбування міста або населеного пункту, навіть якщо його захоплено штурмом (Статут МКТЮ, стаття 3 (d), Статут МКС, стаття 8(2)(b)(XVI).

Офіс Прокурора Міжнародного кримінального суду (МКС) у своїй Політиці щодо культурної спадщини додатково підкреслив, що акти проти культурних цінностей можуть бути частиною інших злочинів проти людяності, як-от: винищення, депортація чи насильне переміщення, тортури, гендерно зумовлене насильство чи інші нелюдські дії. У випадку з цими злочинами самі по собі акти проти культурних цінностей зазвичай не є достатніми, щоб можна було констатувати скоєння злочинів проти людяності. Проти вони можуть бути важливою інтегральною частиною таких злочинів.

Відповідно до Статуту МКС це правопорушення потребує вищого стандарту *mens rea*, сформованого на основі таких елементів:

- Особа, яка вчинила злочин, діяла навмисно з метою привласнення певного майна або знала, що таке позбавлення станеться за звичайного перебігу подій.



- Особа, яка вчинила злочин, мала намір привласнити таке майно для приватного чи особистого користування.

- Особа, яка вчинила злочин, знала, що привласнення було вчинено без згоди власника.

- Контекстуальними елементами є те, що існує міжнародний збройний конфлікт; дії особи, яка вчинила злочин, сталися в контексті конфлікту та були пов'язані з ним; особа, яка вчинила злочин, усвідомлювала фактичні обставини, що свідчили про існування збройного конфлікту [12, С. 256].

Проаналізувавши викладене вище, ми можемо прийти до висновку, що законодавцю необхідно звернути увагу на пропозицію Української Гельсінської спілки з прав людини, яка ще у 2016 році рекомендувала розробити проєкт Закону України про внесення змін і доповнень до Кримінального кодексу України щодо удосконалення захисту культурних цінностей у мирний час та під час збройного конфлікту як міжнародного, так і неміжнародного характеру. При цьому автори наголошували на важливості не просто встановити відповідальність за руйнування, розкрадання та інші види посягань на культурні цінності, але й визначити різний ступінь тяжкості таких злочинів залежно від їх важливості для всього людства та їх невідновності, режиму їх охорони [13, С. 65].

Висновок. Розграбування культурних цінностей, є злочинними діями, які за своїми ознаками відносяться до порушення законів ведення війни, що передбачені міжнародними договорами, ратифікованими Україною, а саме: Гаазької конвенції IV 1907 р. та додатку до неї (статті 28 та 47); Женевської конвенції IV (статті 33); Гаазької конвенції 1954 р. про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту (стаття 4(2)). Україна є державою-учасницею Гаазької конвенції IV 1907 р. та додатку до неї, Додаткового протоколу I та Гаазької конвенції 1954 р. про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту.

В національному законодавстві, відповідальність за розграбування культурних цінностей передбачена статтею 438 КК України, проте дана стаття не конкретизує, які порушення міжнародних договорів криміналізуються нею. Вона є бланкетною, додаткове з'ясування складових її наповнення може здійснюватися через застосування допоміжних джерел, зокрема практики міжнародних судів. Очевидно, що практика міжнародних судів не згадана в законодавстві (а тим паче в ККУ) як джерело національного права України. Тим не менше, можливість її застосування впливає з принципу дружнього ставлення до міжнародного права (або ж доктрини дружнього до міжнародного права тлумачення Конституції). Цей принцип був сформульований у Рішенні Конституційного суду України (КСУ) № 2-рп/2016.

Для цілей статті 438 КК України заборона розграбування є порушенням законів та звичаїв війни, визнаним міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України.





Розграбування також може бути частково віднесено до «розгарбування національних цінностей на окупованій території», зазначеного в статті 438 КК України як окреме правопорушення.

Отже, важливо конкретизувати у національному законодавстві відповідальність за руйнування, розкрадання та інші види посягань на культурні цінності, визначити різний ступінь тяжкості таких злочинів.

Література:

1. Худолей О.С., Тептюк Л.М. Визначення поняття культурної спадщини у сучасному українському законодавстві. *Гуманітарний вісник ЧДТУ. Серія: Історичні науки*, 2018. С.114-120.
2. Шаповал Л.І. Деякі аспекти захисту культурних цінностей під час збройних конфліктів. *Актуальні питання у сучасній науці*. №8(14). 2023. С. 689-701.
3. Криволапов Б. Захист культурних цінностей в умовах агресії російської федерації (2024). *Вісник: Міжнародні відносини*, 56(2), 100-102.
4. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-51489>
5. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей: Закон України від 21.09.1999 № 1068-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 48, ст.405 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text>
6. Каткова Т.Г. Поняття культурної спадщини за міжнародним та національним законодавством. *Право і безпека*. 2005. № 4-5. С. 148-153.
7. Конвенція про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту від 14 травня 1954 року URL: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-protection-cultural-property-event-armed-conflict-regulations-execution-convention?hub=415>
8. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000. № 1805-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 39, ст.333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
9. Кошиков Д.О. Правові аспекти захисту культурних цінностей в умовах збройної агресії російської федерації. *Juris Europensis Scientia*. Випуск 6, 2022. С. 48-52.
10. Кримінальний Кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
11. Культурна спадщина та національна безпека: аналіт. доп. / [В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін.]; за ред. В. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 58 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.08>
12. Настільна книга судді: матеріали для розгляду справ про міжнародні злочин. Київ: Global Rights Compliance, 2004. 821 с.
13. Зі щитом чи на щиті?: захист культурних цінностей в умовах збройного конфлікту на сході України/ О. А. Біда, А. Б. Блага, Д. О. Коваль, О. А. Мартиненко, М. Г. Статкевич; за заг. ред. А. П. Буценка / Українська Гельсінська спілка з прав людини. Київ: КИТ, 2016. 72 с.

References:

1. Khudoley, O. S., & Teptyuk, L. M. (2018). Vyznachennia poniattia kulturnoi spadshchyny u suchasnomu ukrainskomu zakonodavstvi [Defining the concept of cultural heritage in modern Ukrainian legislation]. *Humanitarian Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Historical Sciences*, 2018, 114-120. [in Ukrainian]
2. Shapoval, L. I. (2023). Deiaki aspekty zakhystu kulturnykh tsinnostei pid chas zbroinykh konfliktiv [Some aspects of the protection of cultural values during armed conflicts]. *Actual Issues in Modern Science*, (8), Article 14, 689-701. [in Ukrainian]





3. Kryvolapov, B. (2024). Zakhyst kulturnykh tsinnosti v umovakh ahresii rosiiskoi federatsii [Protection of cultural values in the context of aggression of the Russian Federation]. *Visnyk: Mizhnarodni Vidnosyny*, 56(2), 100-102. [in Ukrainian]
4. *Encyclopedia of Modern Ukraine*. (n.d.). Retrieved from <https://esu.com.ua/article-51489> [in Ukrainian]
5. *Pro vyvezennia, vvezennia ta povernennia kulturnykh tsinnosti* [On the Export, Import and Return of Cultural Property], *Zakon Ukrainy* [Law of Ukraine]. (1999). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (48), Article 405. (Original publication date: 1999, September 21, № 1068-XIV). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> [in Ukrainian]
6. Katkova, T. H. (2005). Poniattia kulturnoi spadshchyny za mizhnarodnym ta natsionalnym zakonodavstvom [The concept of cultural heritage under international and national legislation]. *Law and Security*, (4-5), 148-153. [in Ukrainian]
7. *Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict*. (1954). Retrieved from <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-protection-cultural-property-event-armed-conflict-regulations-execution-convention?hub=415>
8. *Pro okhoronu kulturnoi spadshchyny* [On the Protection of Cultural Heritage], *Zakon Ukrainy* [Law of Ukraine]. (2000). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (39), Article 333. (Original publication date: 2000, June 8, № 1805-III). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> [in Ukrainian]
9. Koshykov, D. O. (2022). Pravovi aspekty zakhystu kulturnykh tsinnosti v umovakh zbroinoi ahresii rosiiskoi federatsii [Legal aspects of the protection of cultural values in the context of armed aggression of the Russian Federation]. *Juris Europensis Scientia*, (6), 48-52. [in Ukrainian]
10. *Kryminalnyi kodeks Ukrainy* [Criminal Code of Ukraine]. (2001). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy - Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, (25-26), Article 131. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian]
11. Potapenko, V., Tyshchenko, Yu., Kaplan, Yu., & others (Eds.). (2023). *Kulturna spadshchyna ta natsionalna bezpeka: analitychna dopovid* [Cultural heritage and national security: analytical report]. National Institute for Strategic Studies. [in Ukrainian]
12. *Nastilna knyha suddi: materialy dlia rozhliadu sprav pro mizhnarodni zlochyny* [Judge's handbook: materials for the consideration of cases on international crimes]. (2004). Global Rights Compliance. [in Ukrainian]
13. Bida, O. A., Blaha, A. B., Koval, D. O., Martynenko, O. A., & Statkevych, M. H. (Eds.). (2016). *Zi shchytom chy na shchyti?: zakhyst kulturnykh tsinnosti v umovakh zbroinoho konfliktu na skhodi Ukrainy* [With a shield¹ or on a shield?: protection of cultural values in the context of armed conflict in eastern Ukraine]. Ukrainian Helsinki Human Rights Union. [in Ukrainian]



УДК 347.73

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1807-1815](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1807-1815)

Трясов Данило Андрійович аспірант кафедри конституційного, міжнародного права та публічно-правових дисциплін, Київський університет інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-9208-7974>

МЕХАНІЗМ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ ПОДАТКОВОГО ОБОВ'ЯЗКУ

Анотація. У статті досліджено правову природу податкового обов'язку у широкому та вузькому аспекті, досліджено його види та механізм правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку.

Також, у даній статті досліджено проблеми забезпечення виконання податкового обов'язку та способи забезпечення виконання податкового обов'язку.

Проведено правовий аналіз та вдосконалення існуючих правових механізмів забезпечення виконання податкового обов'язку. Адже належне законодавче врегулювання способів забезпечення виконання податкового обов'язку є запорукою своєчасного та повного надходження коштів до відповідних бюджетів. При цьому, варто враховувати, що застосування способів забезпечення виконання податкового обов'язку є похідним від факту його порушення, зокрема, в частині своєчасності виконання обов'язку зі сплати податків і зборів.

У статті викладено та досліджено колізії поняття механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку, які виникають між нормами податкового законодавства, що призводить до протиріч при їх тлумаченні і застосуванні та шляхи оптимізації законодавства України щодо механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку

Ключові слова: податковий обов'язок, платник податків, обов'язки платника податків, податкова застава, пеня, адміністративний арешт майна платника податків, механізм правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку, колізія.

Triasov Danylo Andriyovych postgraduate student of the Department of Constitutional, International Law and Public Law Disciplines of Kyiv University of Intellectual Property and Law of the National University "Odessa Law Academy," Kyiv, <https://orcid.org/0009-0003-9208-7974>





MECHANISM OF LEGAL REGULATION FOR ENSURING THE PERFORMANCE OF TAX OBLIGATIONS

Abstract. The article examines the legal nature of tax obligations in both broad and narrow aspects, explores their types, and analyzes the mechanism of legal regulation for ensuring the performance of tax obligations.

The article also discusses the issues related to ensuring the performance of tax obligations and methods for securing the fulfillment of these obligations.

A legal analysis is conducted, and improvements are suggested for the existing legal mechanisms that ensure the fulfillment of tax obligations. Proper legislative regulation of the methods for ensuring the performance of tax obligations is crucial for the timely and full collection of funds into the relevant budgets. At the same time, it is important to consider that the use of methods to ensure the fulfillment of tax obligations is derivative from the violation of these obligations, especially concerning the timely payment of taxes and duties.

The article outlines and analyzes the conflicts within the concept of the legal regulation mechanism for ensuring the performance of tax obligations, which arise between tax legislation norms, leading to contradictions in their interpretation and application, and suggests ways to optimize Ukrainian legislation regarding the mechanism of legal regulation for ensuring the performance of tax obligations.

Keywords: tax obligation, taxpayer, taxpayer's duties, tax lien, penalty, administrative seizure of taxpayer's property, legal regulation mechanism for ensuring the performance of tax obligations, conflict.

Постановка проблеми. Проблематика визначення поняття механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку є досить складною та актуальною, а її розв'язання має суттєве теоретичне і практичне значення. Незважаючи на тривале існування цієї проблеми, до сьогодні немає однозначного розуміння податкового обов'язку ні в законодавстві як України, так і сусідніх з нею держав. Подібна невизначеність зумовлює колізії між нормами податкового законодавства, призводить до протиріччя при їх тлумаченні і застосуванні.

Зміст податкового обов'язку визначається насамперед імперативними методами фінансово-правового регулювання, особливостями відносин, що складаються між суб'єктами з приводу сплати податків і зборів. Державне керування у сфері фінансів вимагає підпорядкування суб'єкта вимозі уповноваженої особи, а точніше — вимозі органів, які здійснюють фінансову діяльність держави. Саме тому правове регулювання відносин у сфері фінансової діяльності держави орієнтовано на односторонні владні розпорядження державних органів щодо суб'єктів, які беруть участь у фінансовій діяльності держави. Владність розпоряджень державних органів виявляється насамперед у тому, що вони приймають рішення, обов'язкові для іншої сторони правовідносин, і



ці рішення приймають у межах повноважень, що делеговані органу саме державою. [2]

Характерною рисою податково-правового регулювання є юридична нерівність суб'єктів податкового права. Юридична нерівність як риса податково-правового регулювання базується на нееквівалентній природі фінансових відносин, що відбито в змісті й структурі прав і обов'язків суб'єктів податкового права, коли одні суб'єкти мають юридично владні повноваження стосовно інших. Держава чи уповноважений нею орган реалізує свою компетенцію через владні розпорядження, тоді як інша сторона реалізує компетенцію, що залежить від компетенції владної сторони правовідносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти визначення поняття податкового обов'язку, основних принципів податкового законодавства, на яких ґрунтуються механізми правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку є вже тривалий час предметом наукових досліджень.

Українськими науковцями-правниками такими як, Кучерявенко М.П., Шуміло О.М., Гетьманець О.П., Бандурка О.М., Бех Г.В., Кобильнік Д.А., Дмитрик О.О. неодноразово досліджувались питання походження, визначення податкового обов'язку та механізму забезпечення виконання податкового обов'язку.

Про те, ними досліджувались окремі питання щодо визначення поняття податкового обов'язку, його правової складової та механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку.

Наприклад Кучерявенко М.П., зазначає, що зміст податкового обов'язку визначається насамперед імперативними методами фінансово-правового регулювання, особливостями відносин, що складаються між суб'єктами з приводу сплати податків і зборів. Державне управління у сфері фінансів вимагає підпорядкування суб'єкта вимозі управомоченої особи, а точніше — вимозі органів, що здійснюють фінансову діяльність держави. Саме тому правове регулювання відносин у галузі фінансової діяльності держави орієнтовано на односторонні владні розпорядження державних органів щодо суб'єктів, які беруть участь у сфері фінансової діяльності держави. Владність розпоряджень державних органів полягає насамперед у тому, що вони приймають рішення, обов'язкові для іншої сторони правовідносин, і ці рішення приймаються в межах повноважень, делегованих органу саме державою.

Бандурка О.М. та Гетьманець О.П. зазначають, що податковий обов'язок не може розглядатися з позиції приватноправового регулювання і до нього не застосовуються норми цивільного законодавства, що гарантують недоторканність права власності. Правовідносини, що визначають надходження грошових коштів від платників податків до бюджетів усіх рівнів у формі податків та зборів, є предметом регулювання податкового права, який є інститутом фінансового права.



У свою чергу, поняття податкового обов'язку та механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку потребує комплексного підходу для дослідження його правової природи, тому на даний час тема щодо визначення поняття податкового обов'язку та механізм правового регулювання забезпечення податкового обов'язку залишається відкритою та актуальною у правовій науці.

Мета статті – дослідити поняття податкового обов'язку та механізм правового регулювання виконання податкового обов'язку та запропонувати своє бачення щодо врегулювання спірних питань, які при цьому виникають.

Виклад основного матеріалу. Податкові правовідносини регулюють систему відносин між суб'єктами. Особливості таких відносин визначаються державним примусом, специфічними санкціями. Наприклад, при порушенні платником податкового обов'язку податковий орган має право обов'язок застосовувати певні санкції.

Невиконання цього з боку податкового органу вважають невиконанням функцій, якими ці органи наділені державою. Таке застосування державного примусу фактично виступає як правообов'язок компетентного органу. Інша сторона податкових правовідносин у разі правопорушення характеризується обов'язком випробувати примусовий захід, хоча це може доповнюватися низкою прав і обов'язків, що впливають з безумовного обов'язку сплати податку і залежать від цього.

Обов'язки суб'єктів у податкових правовідносинах є стабільними, закріплюються насамперед у нормативному фінансово-правовому акті. Навіть тоді, коли обов'язок суб'єктів встановлюється актами індивідуального регулювання, його зміст виступає як деталізація вимог, що містяться в нормативних актах.

До особливостей обов'язків, що впливають з податкових правовідносин, можна віднести також їх складний характер. Іншими словами, сам обов'язок підлеглого суб'єкта становить найчастіше систему обов'язків.

Наприклад, податковий обов'язок платника реалізується через обов'язок ведення податкового обліку, обов'язок сплати податків і зборів, обов'язок податкової звітності.

Зазначене зумовлює необхідність проведення дослідження проблем забезпечення виконання податкового обов'язку. Розв'язання питань, які при цьому виникають, доцільно здійснювати шляхом аналізу та вдосконалення існуючих правових механізмів забезпечення виконання податкового обов'язку.

Адже належне законодавче врегулювання способів забезпечення виконання податкового обов'язку є запорукою своєчасного та повного надходження коштів до відповідних бюджетів. При цьому, варто враховувати, що застосування способів забезпечення виконання податкового обов'язку є похідним від факту його порушення, зокрема, в частині своєчасності виконання обов'язку зі сплати податків і зборів.



Так, відповідно до статті 36 Податкового кодексу України податковим обов'язком визнається обов'язок платника податку обчислити, задекларувати та/або сплатити суму податку та збору в порядку і строки, визначені цим Кодексом, законами з питань митної справи [3].

Механізм забезпечення виконання податкового обов'язку спрямований винятково на сплату податків і зборів. Якщо податковий обов'язок у широкому розумінні охоплює обов'язок з ведення податкового обліку, сплати податків і зборів, подання податкової звітності, то способи забезпечення виконання податкового обов'язку стосуються гарантій реалізації податкового обов'язку лише в частині сплати сум податків і зборів [4]. У свою чергу, способи, що забезпечують сплату податкових платежів, передбачають забезпечення як безпосередньо суми самих платежів, так і компенсацію втрат бюджетів від несвоєчасної сплати податків і зборів (сплата штрафу, пені), а також витрат на примусове виконання податкового обов'язку. Чинним законодавством також передбачено повернення платнику відповідно суми грошового зобов'язання, що помилково та/або надміру сплачені, крім випадків наявності у такого платника податкового боргу. На сьогодні ПК України передбачено такі способи забезпечення виконання податкового обов'язку: **податкова застава; пеня; адміністративний арешт майна платника податків.** Механізм забезпечення виконання податкового обов'язку спрямований винятково на сплату податків і зборів. Якщо в широкому розумінні податковий обов'язок охоплює обов'язок з ведення податкового обліку, сплати податків і зборів, подання податкової звітності [5], то способи забезпечення виконання податкового обов'язку стосуються гарантій реалізації податкового обов'язку лише в частині сплати сум податків і зборів, що забезпечується додатковими гарантіями, які примушують платника податків виконувати податковий обов'язок повною мірою й у встановлений законодавством термін. У свою чергу, способи забезпечення сплати податків і зборів передбачають як безпосередньо суми податкових платежів, так і компенсацію втрат бюджетів від несвоєчасної сплати податків і зборів, а також витрат на примусове виконання податкового обов'язку. Саме тому бажано своєчасно виконувати податковий обов'язок.

Податкова застава – один з найефективніших засобів забезпечення виконання обов'язку, адже при її застосуванні обмежуються права платника податків щодо розпорядження власним майном, а це, у свою чергу, негативно впливає на здійснення ним подальшої фінансово-господарської діяльності.

Відповідно до підпункту 14.1.155 пункту 14.1 статті 14 Податкового кодексу України податкова застава - спосіб забезпечення сплати платником податків грошового зобов'язання та пені, не сплачених таким платником у строк, визначений цим Кодексом. Податкова застава виникає на підставах, встановлених цим Кодексом.

У разі невиконання платником податків грошового зобов'язання, забезпеченого податковою заставою, орган стягнення у порядку, визначеному



цим Кодексом, звертає стягнення на майно такого платника, що є предметом податкової застави.

Щодо пені, то пеня належить до міжгалузевих правових категорій, що використовуються з метою регулювання відносин, обов'язковою ознакою яких є майновий характер. У зобов'язальних відносинах, врегульованих нормами цивільного права, пеня нараховується у зв'язку з порушенням боржником установленого терміну виконання зобов'язання. У податковому праві поява пені стала закономірним результатом розвитку податкової системи від натурального обкладення до грошового, що зумовило необхідність привнесення у сферу податкових відносин компенсаційних засад, які забезпечують «ціннісний зміст» грошового зобов'язання.

Пеня – сума коштів у вигляді відсотків, нарахована на суми податкових зобов'язань та/або на суми штрафних (фінансових) санкцій, не сплачених у встановлені законодавством строки, а також нарахована в інших випадках та порядку, передбачених Податковим кодексом України або іншим законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи. Отже, таке визначення підкреслює покараний характер цього засобу забезпечення виконання грошових зобов'язань та погашення податкового боргу.

Процедура застосування **адміністративного арешту майна платника податків** (далі – арешт майна) як виключний спосіб забезпечення виконання податкового обов'язку або погашення податкового боргу регулюється ст. 94 ПК України.

Арешт майна полягає у забороні платнику податків вчиняти дії щодо свого майна, яке підлягає арешту, крім дій з його охорони, збереження і підтримки у належному функціональному та якісному стані. Арешт майна може бути застосовано, якщо з'ясовується одна з таких обставин: платник податків порушує правила відчуження майна, що перебуває у податковій заставі; фізична особа, яка має податковий борг, виїжджає за кордон; платник податків відмовляється від проведення документальної перевірки за наявності законних підстав для її проведення або від допуску посадових осіб органу ДПС; відсутні документи, що підтверджують державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців відповідно до закону, дозволи (ліцензії) на здійснення господарської діяльності, торгові патенти, сертифікати відповідності реєстраторів розрахункових операцій; відсутня реєстрація особи як платника податків в органі ДПС, якщо така реєстрація є обов'язковою відповідно до податкового законодавства, або коли платник податків, що отримав податкове повідомлення або має податковий борг, вчиняє дії з переведення майна за межі України, його приховування або передачі іншим особам; платник податків відмовляється від проведення перевірки стану збереження майна, яке перебуває у податковій заставі; платник податків не допускає податкового керуючого до складення акта опису майна, яке передається в податкову заставу.





Арешт може бути накладено контролюючим органом на будь-яке майно платника податків, крім майна, на яке не може бути звернено стягнення відповідно до закону, та коштів на рахунку платника податків.

Також, одним із принципів, на яких ґрунтується податкове законодавство України, є невідворотність настання визначеної законом юридичної відповідальності у разі порушення податкового законодавства (п.п. 4.1.3 п. 4.1 ст. 4 ПК України) [2].

Порушення приписів податкового законодавства призводить до настання юридичної відповідальності. Навіть за відсутності завдання майнової шкоди інтересам держави або органів місцевого самоврядування юридичну відповідальність можуть нести платники податків за умови невиконання або неналежного виконання податкового зобов'язання чи обов'язку у повному обсязі.

Особа може сплатити своєчасно і в повному розмірі податок до бюджету відповідного рівня, але не подати декларації. Така бездіяльність платника є скоєнням податкового правопорушення, і до нього буде застосовано заходи юридичної відповідальності, зокрема фінансові санкції.

Специфічними рисами податкової відповідальності є: наявність складу податкового правопорушення; настання відповідальності передбачено нормами податкового права; до правопорушника застосовуються податкові санкції фінансового й адміністративного характеру; особливий порядок притягнення до відповідальності; суб'єктами даної відповідальності є платники податків та інші фіскально зобов'язані особи.

Під відповідальністю за порушення податкового законодавства розуміють юридичну відповідальність, через установлений законодавством механізм якої реалізується державний примус у податковій сфері. Важливе значення для встановлення взаємозв'язку між державним примусом і юридичною відповідальністю має «обов'язок». Саме у державному примусі до реального виконання обов'язків полягає головне призначення відповідальності [6].

Сплата податків та зборів у порядку і розмірах, встановлених законом, є конституційним обов'язком кожного. Ця норма, закріплена у ч. 1 ст. 67 Конституції України, логічно продовжена у Податковому кодексі України, зокрема в ст. 36, яка визначає **податковий обов'язок платника податку**. За невиконання або неналежне виконання податкового обов'язку, що є безумовним та першочерговим стосовно інших неподаткових обов'язків, платник податків, крім випадків, визначених Податковим кодексом України або законами з питань митної справи, несе відповідальність.

Отже, беручи за основу статті 110, 111 Податкового кодексу України, за порушення податкового законодавства настає фінансова, адміністративна та кримінальна відповідальність. При цьому, контроль за дотриманням податкового законодавства покладено на контролюючі органи.



У свою чергу, Конституцією України закріплено гарантію про те, що «ніхто не може відповідати за діяння, які на час їх вчинення не визнавалися законом як правопорушення» (ст. 58 Конституції України) [1].

З приводу цього **виникає ситуація, коли наявна певна колізія між галуззю (фінансове право) і підгалуззю (інститутом) (податкове право) в частині застосування санкцій**, перелік яких у Податковому кодексі України значно ширший (адміністративні, фінансові, кримінальні) з різноманітними заходами впливу.

Висновки. Отже, у статті досліджено поняття та види механізму правового регулювання забезпечення виконання податкового обов'язку та які наступають правові наслідки за не виконання податкового обов'язку.

Виходячи з вище зазначеної статті можна зробити наступні висновки, а саме те, що Податковим кодексом України передбачено такі способи забезпечення виконання податкового обов'язку: **податкова застава; пеня; адміністративний арешт майна платника податків.**

Механізм забезпечення виконання податкового обов'язку спрямований винятково на сплату податків і зборів.

Також, у статті досліджено та зроблено висновок про те, що **сплата податків та зборів у порядку і розмірах, встановлених законом, є конституційним обов'язком кожного, у свою чергу Податковий кодекс України** продовжує конституційну норму у своїй статті 36 Податкового кодексу України, яка визначає **податковий обов'язок платника податку.**

Також, у статті досліджено одним із принципів, на яких ґрунтується податкове законодавство України, а саме невідворотність настання визначеної законом юридичної відповідальності у разі не сплати податків та зборів у порядку і розмірах, встановлених законом.

Література :

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Верховна Рада України офіційний сайт. *Голос України* від 13.07.1996 – № 128.
2. Податковий кодекс України: за станом на 02 грудня 2010 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2011. – 556 с.
3. Кучерявенко М.П. Податкове право : навч. посібник. Харків : Право, 2004. – 378 с.
4. О.П. Гетманець, О.М. Шуміла Податкове право України: навч. посібник. Київ : Право, 2013. 427 с.
5. Податкове право : навч. посіб. / Г.В. Бех, О.О. Дмитрик, Д.А. Кобильник та ін. ; за ред. проф. М.П. Кучерявенка. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 400 с.
6. Фінансова енциклопедія / О. П. Орлюк, Л. К. Воронова, І. Б. Заверуха та ін. ; за заг. ред. О. П. Орлюк. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 470 с.

References:

1. Zakon Ukraïni "Konstitucija Ukraïni [The Law of Ukraine "Constitution of Ukraine"]. (1996, June 28). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].



2. Podatkovij kodeks Ukraïni [Tax Code of Ukraine]. (2010, December 02). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
3. Kucherjavenko, M.P. (2004). *Podatkove pravo [Tax law]*. Harkiv : Pravo [in Ukrainian].
4. Getmanec', O.P. , Shumila, O.M. (2013). *Podatkove pravo Ukraïni [Tax law of Ukraine]*. Kiïv : Pravo [in Ukrainian].
5. Beh, G.V. , Dmitrik, O.O. , Kobil'nik, D.A. (2003). *Podatkove pravo [Tax law of Ukraine]*. K. : Jurinkom Inter [in Ukrainian].
6. Orljuk, O. P. , Voronova, L. K. , Zaveruha, I. B. (2008). *Finansova enciklopedija [Financial Encyclopedia]*. Kiïv : Jurinkom Inter [in Ukrainian].



УДК: 343.1(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1816-1828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1816-1828)

Устінова-Бойченко Ганна Миколаївна кандидат юридичних наук, доцент, завідувачка кафедри цивільно-правових та гуманітарних дисциплін, Криворізький навчально-науковий інститут, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кривий Ріг, тел.: (067) 767-56-61, <https://orcid.org/0000-0001-5821-3832>

Юнацький Мар'ян Олегович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри цивільно-правових та гуманітарних дисциплін, Криворізький навчально-науковий інститут, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кривий Ріг, тел.: (067) 638-18-85, <https://orcid.org/0000-0003-2093-716X>

ОСОБЛИВОСТІ КРИМІНАЛЬНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ У СФЕРІ КРЕДИТУВАННЯ ТА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКАХ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

Анотація. У дослідженні детально проаналізовано основні види кримінальних правопорушень у банківській сфері, зокрема кредитне шахрайство, фальсифікація фінансової звітності, нецільове використання кредитних коштів та змова банківських службовців у шахрайських схемах. Особлива увага приділяється зростаючій загрозі кіберзлочинності та цифрового шахрайства в банківському секторі, оскільки технологічний прогрес створює нові можливості для фінансових злочинців. Дослідження також розрізняє адміністративну та кримінальну відповідальність за фінансові злочини, наголошуючи на важливості чітких правових розмежувань для забезпечення ефективного правозастосування.

Порівняльно-правовий аналіз законодавства України та ЄС показує, що хоча Україна має добре розвинену нормативно-правову базу, залишаються прогалини у практичній реалізації та правозастосуванні. Українські Закони, зокрема Кримінальний кодекс України та Закон «Про банки і банківську діяльність», створюють основу для боротьби з фінансовими злочинами, але потребують подальшої гармонізації з директивами ЄС щодо запобігання фінансовим злочинам, протидії відмиванню коштів (AML) та корпоративної прозорості. Підхід ЄС, заснований на узгоджених директивах і транскордонному співробітництві, забезпечує послідовність між державами-членами, але стикається з проблемами, пов'язаними зі швидким розвитком цифрових фінансових злочинів.

Дослідження визначає поширені злочинні схеми у сфері кредитування та банківського обліку, аналізує випадки шахрайства в кредитних заявках, підrobки документів, маніпуляції з бухгалтерськими документами та змови всередині фінансових установ. Крім того, у статті розглядається роль



міжнародного співробітництва та регуляторного нагляду у виявленні та запобіганні фінансовим злочинам, з наголосом на важливості судово-бухгалтерської експертизи, фінансового нагляду на основі оцінки ризиків та транскордонного обміну інформацією.

На основі отриманих результатів у статті надано рекомендації щодо вдосконалення кримінального та банківського законодавства в Україні, включаючи гармонізацію зі стандартами ЄС, суворіші покарання за фінансові злочини, посилений захист викривачів та впровадження цифрових технологій виявлення шахрайства. Крім того, він наголошує на необхідності посилення міжнародного співробітництва, зокрема через спільні розслідування, спільні платформи фінансової інформації та ініціативи з кібербезпеки для протидії мінливим загрозам у цифровому банківському ландшафті.

Зміцнюючи законодавчу базу, посилюючи регулятивний нагляд і вживаючи превентивних заходів, Україна може значно покращити свій потенціал у боротьбі з фінансовими злочинами та забезпечити стабільність і цілісність свого банківського сектору. Дослідження підкреслює необхідність комплексного та скоординованого підходу до запобігання фінансовим злочинам, інтеграції правових реформ, розбудови інституційної спроможності та технологічних досягнень для вирішення поточних та нових ризиків у кредитуванні та банківському обліку.

Ключові слова: фінансові злочини, кредитне шахрайство, порушення банківського обліку, кримінальна відповідальність, нормативна база, відмивання грошей, кіберзлочинність у банківській сфері, судова бухгалтерія, фінансові правила ЄС, запобігання банківському шахрайству.

Ustinova-Boychenko Hanna Mykolaivna Candidate of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil Law and Humanitarian Disciplines, Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute, Donetsk State University of Internal Affairs, Kryvyi Rih, tel.: (067) 767-56-61, <https://orcid.org/0000-0001-5821-3832>

Yunatskyi Marian Olehovych Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Law and Humanitarian Disciplines, Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute, Donetsk State University of Internal Affairs, Kryvyi Rih, tel.: (067) 638-18-85, <https://orcid.org/0000-0003-2093-716X>

PECULIARITIES OF CRIMINAL OFFENSES IN THE FIELD OF LENDING AND ACCOUNTING IN BANKS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE EU

Abstract. The research provides a detailed analysis of the main types of criminal offenses in the banking sector, including credit fraud, falsification of financial statements, misuse of loan funds, and collusion of bank employees in fraudulent schemes. A particular focus is given to the growing threat of cybercrime





and digital fraud in the banking sector, as technological advancements create new opportunities for financial criminals. The study also differentiates between administrative and criminal liability for financial crimes, emphasizing the importance of clear legal distinctions to ensure effective enforcement.

A comparative legal analysis of Ukrainian and EU legislation reveals that while Ukraine has a well-developed regulatory framework, gaps remain in practical implementation and legal enforcement. Ukrainian laws, including the Criminal Code of Ukraine and the Law “On Banks and Banking Activities”, provide the foundation for addressing financial crimes, but require further harmonization with EU directives on financial crime prevention, anti-money laundering (AML), and corporate transparency. The EU’s approach, based on harmonized directives and cross-border cooperation, ensures consistency among member states but faces challenges related to the rapid evolution of digital financial crimes.

The study identifies common criminal schemes in lending and banking accounting, analyzing cases of fraudulent credit applications, document forgery, manipulation of accounting records, and collusion within financial institutions. Additionally, the paper examines the role of international cooperation and regulatory oversight in detecting and preventing financial crimes, with an emphasis on the importance of forensic accounting, risk-based financial supervision, and cross-border information exchange.

Based on the findings, the article provides recommendations for improving criminal and banking legislation in Ukraine, including harmonization with EU standards, stricter penalties for financial crimes, enhanced whistleblower protection, and the implementation of digital fraud detection technologies. Furthermore, it emphasizes the need for increased international cooperation, particularly through joint investigations, shared financial intelligence platforms, and cybersecurity initiatives to counteract evolving threats in the digital banking landscape.

By strengthening legal frameworks, enhancing regulatory oversight, and adopting preventive measures, Ukraine can significantly improve its capacity to combat financial crimes and ensure the stability and integrity of its banking sector. The study underscores the necessity of a comprehensive and coordinated approach to financial crime prevention, integrating legal reforms, institutional capacity-building, and technological advancements to address current and emerging risks in lending and banking accounting.

Keywords: financial crimes, lending fraud, banking accounting violations, criminal liability, regulatory framework, money laundering, cybercrime in banking, forensic accounting, EU financial regulations, banking fraud prevention.

Постановка проблеми. Фінансовий сектор відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічної стабільності будь-якої країни. Однак вона також є однією з найбільш вразливих до кримінальних правопорушень, зокрема у сферах кредитування та бухгалтерського обліку.





За даними Управління ООН з наркотиків і злочинності (UNODC), фінансові злочини, включаючи шахрайство та відмивання грошей, становлять до 3,6% світового ВВП щорічно, що дорівнює приблизно 2,7 трлн доларів США незаконних фінансових потоків [1].

В Україні фінансова злочинність залишається гострою проблемою, оскільки шахрайство з наданням кредитів і маніпуляції з бухгалтерським обліком значно впливають на банківський сектор.

За даними Національного банку України (НБУ), лише у 2023 році банки повідомили про понад 18 тис. шахрайських операцій, пов'язаних з кредитними операціями, збитки яких перевищили 1,2 млрд грн [2].

Питання кримінальних правопорушень у сфері кредитування та банківського обліку є особливо актуальним у контексті євроінтеграції. Оскільки Україна гармонізує своє фінансове та банківське законодавство зі стандартами ЄС, боротьба з фінансовою злочинністю потребує ефективної правової бази, передових правоохоронних механізмів та міжнародного співробітництва.

Європейське банківське управління (ЕВА) наголошує на зростаючих ризиках фінансового шахрайства в цифровому кредитуванні, причому кількість випадків онлайн-шахрайства з позиками зросла на 27% у всьому ЄС між 2021 і 2023 роками [3].

Ці статистичні дані підкреслюють нагальну потребу у вдосконаленні правових механізмів для боротьби з такими правопорушеннями як в Україні, так і в ширшому європейському контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам правового забезпечення кримінально-правової охорони основ національної безпеки України при-свячено чимало наукових праць. Останнім часом, з огляду на актуальність теми, дослідження цих проблем стало чи не найголовнішим напрямом наукових розробок у сфері кримінального права. Вагомий внесок у комплексне вирішення означеної проблематики зробили, зокрема, О.Ф. Бантишев, Л.М. Демидова, В.К. Матвійчук, Л.В. Мош-няга, Є.Д. Скулиш, В.Я. Тацій, М.І. Хавронюк та Р.Л. Чорний [4].

Мета статті - аналіз правових особливостей кримінальних правопорушень у сфері кредитування та бухгалтерського обліку в банках, порівнюючи нормативно-правову базу та правозастосовну практику України та ЄС.

Виклад основного матеріалу.

В Україні правове регулювання кримінальних правопорушень у сфері кредитування та бухгалтерського обліку ґрунтується на низці основних законодавчих актів, серед яких Кримінальний кодекс України [5], Закон України «Про банки і банківську діяльність» [6], нормативно-правові акти Національного банку України (НБУ). Ці закони встановлюють відповідальність фізичних та юридичних осіб за фінансові злочини та визначають механізми запобігання та протидії незаконній діяльності в банківській сфері.

Кримінальний кодекс України визначає різні фінансові злочини, серед яких шахрайство (ст. 190), підроблення документів (ст. 358), зловживання



службовим становищем (ст. 364), незаконні дії, пов'язані з кредитуванням та фінансовою звітністю [5].

Зокрема, стаття 222 Кодексу передбачає кримінальну відповідальність за шахрайство при отриманні кредитів, введення в оману кредитної інформації та надання неправдивих фінансових даних для отримання фінансування. Порухення за цією статтею загрожує штрафом, обмеженням волі або позбавленням волі на строк до 12 років залежно від розміру злочину та розміру завданих збитків.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає правові основи здійснення банківських операцій та встановлює відповідальність фінансових установ за дотримання стандартів кредитування та бухгалтерського обліку [6].

Національний банк України (НБУ), як ключовий регулятор, забезпечує дотримання банківського законодавства та впроваджує нормативні акти для запобігання фінансовому шахрайству.

У 2023 році НБУ наклав адміністративні стягнення на 35 фінансових установ за порушення щодо видачі кредитів та маніпуляції з бухгалтерським обліком, загальна сума штрафів перевищує 320 млн грн [2].

Значною проблемою для банківської системи України є проблема непрацюючих кредитів (NPL), які часто пов'язані з шахрайською практикою кредитування. За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), у 2022 році рівень проблемних кредитів України досяг 36,7%, що є одним із найвищих показників у Європі, що свідчить про системні недоліки в оцінці кредитного ризику та запобіганні шахрайству [7].

Щоб вирішити цю проблему, Україна приводить свої закони про фінансову злочинність у відповідність зі стандартами ЄС і проводить реформи для підвищення прозорості кредитування та бухгалтерського обліку.

Кримінальні правопорушення у банківській сфері, зокрема у сфері кредитування та бухгалтерського обліку, є значною загрозою для фінансової стабільності та економічної безпеки. Ці злочини зазвичай включають шахрайські дії, спрямовані на отримання незаконної фінансової вигоди, маніпулювання фінансовими документами або приховування незаконних операцій.

За даними Групи розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), фінансове шахрайство, включаючи кредитне шахрайство та маніпуляції з бухгалтерським обліком, значною мірою сприяє світовій економічній злочинності, що становить приблизно 5% світового ВВП щорічно [8].

У контексті кредитування кримінальні злочини передусім включають шахрайське отримання кредиту, введення в оману щодо фінансового стану для отримання кредиту та використання підроблених документів для забезпечення фінансування. У сфері бухгалтерського обліку злочини полягають у фальсифікації фінансової звітності, умисному приховуванні зобов'язань та розтраті коштів шляхом маніпуляцій з бухгалтерськими документами.





Європейський центральний банк (ЄЦБ) повідомляє, що шахрайські дії у сфері банківського кредитування та бухгалтерського шахрайства завдають фінансовій системі ЄС понад 25 мільярдів євро щорічно, що створює серйозну проблему для регуляторних органів [9].

Кримінальні злочини у сфері кредитування та банківського обліку можна класифікувати на кілька основних категорій:

Шахрайство з кредитами – це передбачає отримання кредиту з використанням неправдивої або оманливої інформації. Поширені схеми включають крадіжку особистих даних, фальсифікацію звітів про доходи та використання підставних компаній для отримання кредиту без наміру повернути його.

В Україні лише за 2023 рік Нацбанк зафіксував понад 6,5 тис. випадків шахрайства з кредитами, збитки яких перевищили 950 млн грн [2].

Підrobка кредитної документації – цей злочин включає підrobку фінансової звітності, зміну банківських записів і подання підrobлених документів про заставу.

Дослідження Європейського банківського управління (ЕВА) показало, що 40% виявлених випадків кредитного шахрайства у 2022 році стосувалися підrobлених документів, поданих до фінансових установ [3].

Розкрадання та нецільове використання кредитних коштів – це відбувається, коли кредитні кошти виділяються на цілі, відмінні від тих, що вказані в кредитній угоді. Наприклад, компанії можуть отримувати кредити під виглядом розвитку бізнесу, але замість цього використовувати кошти для особистого збагачення.

Світовий банк назвав неправильно розподілені кредитні кошти основною причиною банкрутства банків у країнах, що розвиваються [10].

Фінансові викривлення та бухгалтерське шахрайство – ці злочини передбачають навмисне маніпулювання фінансовими документами, щоб представити викривлену картину фінансового стану компанії.

У 2023 році судові аудити в ЄС виявили понад 500 випадків бухгалтерського шахрайства, пов'язаного з придбанням кредитів, що призвело до штрафів регуляторів на суму понад 3 мільярди євро [11].

Змова між службовцями банку та позичальниками. У деяких випадках службовці банку сприяють шахрайським схемам кредитування, схвалюючи позики некваліфікованим позичальникам в обмін на хабарі.

Розслідування Transparency International показують, що така внутрішня корупція становить до 15% усіх випадків фінансового шахрайства у Східній Європі [12].

Кіберзлочинність у кредитуванні та бухгалтерському обліку. З розвитком цифрового банкінгу кібер-шахрайство стало серйозною проблемою.

З 2021 по 2023 роки шахрайство з онлайн-кредитами зросло на 35% у всьому світі, коли злочинці використовували слабкі місця в системах цифрової перевірки особи для забезпечення шахрайських позик [13].



У правовому полі України та ЄС фінансові зловживання у сфері кредитування та бухгалтерського обліку можуть призвести до адміністративної або кримінальної відповідальності залежно від тяжкості та наміру правопорушення.

Адміністративна відповідальність, як правило, застосовується до порушень, спричинених недбалістю чи недотриманням нормативних стандартів, а не умисного шахрайства. Приклади включають незначні помилки у фінансовій звітності, недотримання вимог щодо розкриття банківської інформації та ненавмисне порушення положення про кредитування. Адміністративні покарання часто включають штрафи, анулювання ліцензії або тимчасове призупинення банківської діяльності.

За даними Європейського управління з цінних паперів і ринків (ESMA), у 2022 році адміністративні штрафи, пов'язані з фінансовими викривленнями, у ЄС перевищили 1,8 мільярда євро [14].

Кримінальна відповідальність застосовується, коли є навмисний намір вчинити фінансове шахрайство, фальсифікувати бухгалтерські записи або обдурити кредиторів. Кримінальні злочини у сфері кредитування та бухгалтерського обліку часто передбачають суворі покарання, включно з позбавленням волі.

Відповідно до законодавства України, статті 190 і 222 Кримінального кодексу кваліфікують махінації з кредитами та фінансові зловживання як кримінальні злочини, які караються до 12 років позбавлення волі [5].

Подібним чином директиви ЄС щодо фінансових злочинів передбачають суворі покарання з можливістю корпоративної кримінальної відповідальності для банків, залучених до шахрайства [15].

Розмежування адміністративної та кримінальної відповідальності має вирішальне значення для забезпечення пропорційності правозастосування. У той час як адміністративні санкції служать превентивним заходом для недотримання нормативних вимог, кримінальні покарання спрямовані на навмисні фінансові порушення, які становлять серйозну загрозу економічній стабільності.

Європейський Союз створив комплексну правову базу для боротьби з фінансовими злочинами у сфері кредитування та бухгалтерського обліку. Директиви ЄС щодо запобігання фінансовим злочинам встановлюють уніфіковані правила для держав-членів ЄС, забезпечуючи суворе покарання за злочини, пов'язані з шахрайством з кредитами та фальсифікацією бухгалтерського обліку.

Одним із найважливіших правових актів є Директива (ЄС) 2019/1937, яка забезпечує захист викривачів, які повідомляють про фінансові злочини, включаючи шахрайство в банківській справі та бухгалтерському обліку [15].

Ця директива призвела до значного збільшення виявлення фінансового шахрайства, оскільки Європейське банківське управління (ЕВА) повідомило,



що звіти інформаторів допомогли розкрити схеми шахрайства на суму 2,4 мільярда євро у 2022 році [3].

Крім того, Директива (ЄС) 2018/1673 про боротьбу з відмиванням грошей за допомогою кримінального права вимагає від держав-членів ЄС застосовувати кримінальні покарання за фінансове шахрайство та маніпулювання бухгалтерським обліком [16].

Відповідно до цієї директиви особам, причетним до фінансових шахрайств у великих розмірах, загрожує позбавлення волі на строк до 10 років.

Різні країни-члени ЄС розробили національні закони відповідно до цих директив.

Хоча і Україна, і ЄС визнають серйозність фінансових злочинів у сфері кредитування та бухгалтерського обліку, існують помітні відмінності в їхніх законодавчих підходах:

Правова гармонізація проти національного законодавства: ЄС забезпечує виконання гармонізованих стандартів у державах-членах через директиви, тоді як Україна все ще перебуває в процесі узгодження свого законодавства з європейськими нормами. Однак НБУ вже запровадив кілька заходів із запобігання фінансовим злочинам, інспірованих ЄС [2].

Законодавче регулювання кримінальних правопорушень у сфері кредитування та бухгалтерського обліку істотно відрізняється в Україні та ЄС. Незважаючи на те, що Україна створила законодавчу базу для боротьби з фінансовим шахрайством, ключовим викликом залишаються механізми примусового виконання. ЄС, з іншого боку, отримує переваги від узгоджених правових стандартів, суворих штрафів і передових заходів виявлення шахрайства. У міру того, як Україна рухається до більш тісної інтеграції з ЄС, зміцнення правової бази та вдосконалення механізмів примусу будуть мати вирішальне значення для зниження ризиків фінансових злочинів у банківському секторі.

Кримінальні правопорушення у сфері кредитування та банківського обліку є широко поширеними та постійно розвиваються, створюючи значні ризики для стабільності фінансових установ та економічної безпеки. Шахрайські дії в цьому секторі часто включають складні схеми, які використовують слабкі місця у фінансових правилах, безпеці цифрових банківських послуг і внутрішньому контролі. Найпоширеніші кримінальні схеми включають шахрайські заявки на отримання позики, нецільове використання кредитних коштів, маніпуляції з фінансовою звітністю, змову банківських службовців у незаконній діяльності та цифрове банківське шахрайство.

Одним із найпоширеніших фінансових злочинів у сфері кредитування є подання шахрайських заявок на кредит. Ця схема зазвичай передбачає надання неправдивої фінансової інформації, підроблених документів або спотворення кредитоспроможності для отримання позик. Зловмисники можуть використовувати викрадені ідентифікаційні дані або створювати синтетичні ідентифі-



каційні дані, поєднуючи справжню та підроблену особисту інформацію, щоб обійти системи перевірки.

За даними Європейського банківського управління (ЕВА), шахрайські заявки на кредит становили 12% усіх виявлених випадків фінансового шахрайства в банківському секторі ЄС у 2023 році [3].

В Україні стаття 222 Кримінального кодексу України передбачає кримінальну відповідальність за умисне викривлення фінансових даних з метою отримання кредиту, яка передбачає покарання від штрафу до позбавлення волі на строк до п'яти років [5].

Інша поширена кримінальна схема полягає в отриманні кредиту під фальшивими приводами та перенаправленні коштів на несанкціоновані цілі. Це часто трапляється під час корпоративного кредитування, коли компанії отримують позики під конкретні проекти, але натомість перенаправляють кошти на непов'язану діяльність, зокрема на відмивання грошей, ухилення від сплати податків або особисте збагачення.

В Україні такі злочини підпадають під статтю 191 Кримінального кодексу, де йдеться про розтрату або заволодіння майном шляхом зловживання службовим становищем, що карається позбавленням волі на строк до 12 років [5].

Подібна законодавча база існує в ЄС, де такі злочини переслідуються згідно з правилами боротьби з відмиванням грошей (AML), включаючи Директиву (ЄС) 2018/1673 [16].

Бухгалтерське шахрайство є критичною проблемою в банківській справі та кредитуванні, часто пов'язане з фальсифікацією фінансових записів, щоб спотворити фінансовий стан компанії. Шахрайські методи бухгалтерського обліку включають завищення доходів, приховування боргів і фальсифікацію записів про транзакції, щоб зберегти право на кредит або ввести в оману інвесторів.

В Україні стаття 366 Кримінального кодексу передбачає кримінальну відповідальність за підробку офіційних фінансових документів, яка передбачає покарання у вигляді позбавлення волі на строк до п'яти років [5].

Подібним чином, правила ЄС накладають суворі міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) для боротьби з такими шахрайськими діями [17].

З розвитком цифрового банкінгу кіберзлочинці розробили складні методи використання вразливостей у фінансових онлайн-системах. Найпоширеніші типи цифрового банківського шахрайства включають фішингові атаки, захоплення облікових записів за допомогою зловмисного програмного забезпечення та шахрайські банківські перекази.

За даними Європейського центрального банку (ЄЦБ), у 2022 році фінансові махінації, пов'язані з кіберзлочинністю, спричинили збитки в ЄС на суму понад 5 мільярдів євро [18].

В Україні Національний банк повідомив про зростання випадків кібершахрайства на 300% з 2020 року, підкреслюючи зростання ризиків у банківському секторі країни [19].





Для боротьби з цифровими фінансовими злочинами Україна запровадила жорсткіші вимоги до кібербезпеки для банків відповідно до Закону «Про платіжні системи та послуги», тоді як нормативні акти ЄС, такі як Переглянута Директива про платіжні послуги (PSD2), вимагають від банків впровадження надійних заходів автентифікації клієнтів [20].

Висновки. Поширеність фінансових злочинів у сфері кредитування та банківського обліку створює значні проблеми для регуляторів, фінансових установ і правоохоронних органів. Незважаючи на те, що Україна та ЄС запровадили сувору правову базу для боротьби з шахрайськими заявками на кредити, бухгалтерським шахрайством і кіберзлочинністю, постійний прогрес у тактиці фінансових злочинів потребує посилення регуляторних заходів і технологічних рішень. Посилення внутрішнього банківського контролю, підвищення прозорості та інвестиції в кібербезпеку мають вирішальне значення для пом'якшення цих ризиків і забезпечення цілісності фінансової системи.

Законодавчі рамки України та ЄС відображають чіткий намір ефективно боротися з фінансовими злочинами, але залишаються значні відмінності в законодавчих підходах, механізмах правозастосування та превентивних стратегіях. Хоча Україна має розвинену нормативно-правову базу, все ще існують прогалини щодо практичного впровадження, правозастосування та координації між регуляторними органами. Європейський Союз, навпаки, наголошує на узгодженому підході через директиви та правила, які забезпечують узгодженість між державами-членами. Однак проблеми з адаптацією до нових цифрових загроз і складних транскордонних фінансових схем продовжують існувати.

Очевидно, що попередження фінансових злочинів потребує комплексного підходу, який включає удосконалення законодавства, посилення інституційного потенціалу, міжнародне співробітництво та посилені превентивні механізми. Потреба у суворішому нагляді, ефективніших стратегіях правозастосування та підході до регулювання банківської діяльності, що ґрунтується на оцінці ризику, має вирішальне значення для пом'якшення фінансових злочинів, пов'язаних із кредитуванням та банківським обліком.

Для підвищення ефективності законодавчої бази України у боротьбі з фінансовими злочинами у сфері кредитування та бухгалтерського обліку слід розглянути декілька законодавчих та нормативних заходів:

1. Україна має продовжувати приведення своєї законодавчої бази у відповідність до норм ЄС та міжнародних фінансових стандартів, забезпечуючи узгодженість у класифікації фінансових злочинів та покарань за них. Це включає прийняття суворіших заходів протидії відмиванню грошей (AML), посилення внутрішнього контролю в банках і впровадження передових методів судово-бухгалтерської експертизи.

2. Кримінальний кодекс України має запровадити більш чіткі визначення фінансових злочинів, зокрема щодо шахрайства в заявках на кредит, нецільо-



вого використання кредитних коштів та маніпуляцій з бухгалтерським обліком. Слід також чітко окреслити відмінність між адміністративною та кримінальною відповідальністю, щоб запобігти суперечностям у судочинстві.

3. Законодавчі санкції за фінансове шахрайство та порушення бухгалтерського обліку слід переглянути та, якщо необхідно, посилити, щоб забезпечити їх стримуючий ефект. Зокрема, повторні злочинці та організовані злочинні групи, які займаються великомасштабним банківським шахрайством, повинні зазнати посиленних санкцій, включаючи довший термін ув'язнення та фінансові штрафи, пропорційні завданій шкоді.

4. НБУ має бути надано ширші повноваження щодо моніторингу підозрілої кредитної діяльності та порушень у фінансовій звітності. Це включає обов'язкове запровадження незалежного судового аудиту для банків, які підозрюються в шахрайстві, і створення централізованої бази даних для моніторингу фінансових злочинів.

5. Враховуючи зростаючу поширеність кіберзлочинності в банківській сфері, правова база України повинна включати сучасні інструменти судово-бухгалтерської експертизи та цифрових розслідувань. Законодавство має вимагати від банків посилити свою інфраструктуру кібербезпеки та розробити механізми для виявлення шахрайства в режимі реального часу під час кредитних операцій.

6. Заохочення внутрішнього звітування про фінансові злочини через закони про захист викривачів покращить раннє виявлення шахрайських схем. Співробітники фінансового сектору повинні мати конфіденційні канали для повідомлення про підозрілу діяльність і правовий захист від помсти.

Враховуючи транснаціональний характер фінансових злочинів, Україна повинна брати активну участь у міжнародному співробітництві з метою боротьби з шахрайством у сфері кредитування та банківського обліку.

Боротьба з кримінальними правопорушеннями у сфері кредитування та банківського обліку потребує багатопланового підходу, який поєднує удосконалення законодавства, удосконалення нормативної бази, міжнародну співпрацю та превентивні заходи. Україна, досягаючи значних успіхів у запобіганні фінансовим злочинам, має продовжувати вдосконалювати свої правові та інституційні рамки, щоб відповідати викликам фінансового ландшафту, що розвивається.

Шляхом гармонізації національного законодавства з ЄС і міжнародними стандартами, посилення регуляторного нагляду та сприяння тіснішій глобальній співпраці Україна може значно покращити свою здатність запобігати, виявляти та переслідувати фінансові злочини. Крім того, інвестиції в технологічні стратегії запобігання шахрайству та ініціативи з фінансової грамотності сприятимуть більш безпечному та прозорому банківському середовищу.

Зрештою, захист фінансової системи від шахрайства та маніпулювання бухгалтерським обліком є спільною відповідальністю між урядами, фінансо-



вими установами та регуляторними органами. Зміцнення правових механізмів, підвищення прозорості та впровадження найсучасніших заходів із запобігання фінансовим злочинам будуть критично важливими для забезпечення доброчесності банківських і кредитних операцій в Україні та ширшій європейській фінансовій системі.

Література:

1. United Nations Office on Drugs and Crime. Money laundering: overview. 2023. URL: <https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/overview.html> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Національний банк України. Офіційний сайт НБУ. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> (дата звернення: 10.03.2025).
3. European Banking Authority. Risk analysis and data. 2023. URL: <https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data> (дата звернення: 10.03.2025).
4. Рубашенко М.А., Мовчан Р.О. Кримінальні правопорушення проти державної безпеки в проєкті нового Кримінального кодексу України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №3. С. 328–341. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.60>.
5. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III (ред. від 2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 10.03.2025).
6. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III (ред. від 2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 10.03.2025).
7. Міжнародний валютний фонд. Офіційний сайт МВФ. 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 10.03.2025).
8. Financial Action Task Force. Economic crimes: trends and methods. 2023. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/methodsandtrends/documents/economic-crimes.html> (дата звернення: 10.03.2025).
9. Європейський центральний банк. Огляд фінансової стабільності. 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/financialstabilityreview/> (дата звернення: 10.03.2025).
10. Світовий банк. Фінансовий сектор. 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Європейська комісія. Звіти про фінансове шахрайство. 2023. URL: <https://finance.ec.europa.eu/publications/financial-fraud-reports> (дата звернення: 10.03.2025).
12. Transparency International. Боротьба з фінансовими злочинами. 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/our-priorities/financial-crime> (дата звернення: 10.03.2025).
13. Інтерпол. Фінансові злочини. 2023. URL: <https://www.interpol.int/en/Crimes/Financial-crime> (дата звернення: 10.03.2025).
14. European Securities and Markets Authority. Фінансова звітність. 2023. URL: <https://www.esma.europa.eu/financial-reporting> (дата звернення: 10.03.2025).
15. Директива (ЄС) 2019/1937 про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937> (дата звернення: 10.03.2025).
16. Директива (ЄС) 2018/1673 про кримінальну відповідальність за відмивання коштів. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1673> (дата звернення: 10.03.2025).
17. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Офіційний сайт IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/> (дата звернення: 10.03.2025).
18. Європейський центральний банк. Кіберзлочинність у банківській сфері. 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата звернення: 10.03.2025).
19. Національний банк України. Кібербезпека у фінансовому секторі. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all> (дата звернення: 10.03.2025).
20. Директива (ЄС) 2015/2366 про платіжні послуги (PSD2). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366> (дата звернення: 10.03.2025).



References:

1. United Nations Office on Drugs and Crime. (2023). Money laundering: overview. Retrieved from <https://www.unodc.org/unodc/en/money-laundering/overview.html>.
2. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2023). Ofitsiyniy sait NBU [Official site of NBU]. Richnyy zvit Natsional'noho banku Ukrayiny za 2023 rik [Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2023]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>. [in Ukrainian].
3. European Banking Authority. (2023). Risk analysis and data. Retrieved from <https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data>.
4. Rubashchenko, M. A., & Movchan, R. O. (2023). Kryminalni pravoporushennia proty derzhavnoi bezpeky v proiekti novoho Kryminalnoho kodeksu Ukrainy [Criminal offenses against state security in the draft of the new Criminal Code of Ukraine]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo-Analytical and comparative law*, 3, 328–341. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.60>. [in Ukrainian].
5. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine] (2001, April 5). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrayiny Pro banky i bankivs'ku diyal'nist' pryynyaty 7 hrudnya 2000 roku № 2121-III [Law of Ukraine On Banks and Banking Activities from December 7, 2000 No. 2121-III]. (2000, December 7). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
7. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: Economic outlook. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Countries/UKR>.
8. Financial Action Task Force. (2023). Economic crimes: trends and methods. Retrieved from <https://www.fatf-gafi.org/publications/methodsandtrends/documents/economic-crimes.html>.
9. European Central Bank. (2023). Financial stability review. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/financialstabilityreview/>.
10. The World Bank. (2023). Financial sector. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector>.
11. European Commission. (2023). Financial fraud reports. Retrieved from <https://finance.ec.europa.eu/publications/financial-fraud-reports>.
12. Transparency International. (2023). Fighting financial crime. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/our-priorities/financial-crime>.
13. Interpol. (2023). Financial crimes. Retrieved from <https://www.interpol.int/en/Crimes/Financial-crime>.
14. European Securities and Markets Authority. (2023). Financial reporting. Retrieved from <https://www.esma.europa.eu/financial-reporting>.
15. European Union. (2019). Directive (EU) 2019/1937 on the protection of persons reporting on breaches of Union law. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>.
16. European Union. (2018). Directive (EU) 2018/1673 on combating money laundering by criminal law. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1673>.
17. IFRS Foundation. (2023). International Financial Reporting Standards (IFRS). Retrieved from <https://www.ifrs.org/>.
18. European Central Bank. (2023). Cybercrime in the banking sector. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/>.
19. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2023). Kiberbezpeka u finansovomu sektori [Cybersecurity in the financial sector]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all>. [in Ukrainian].
20. European Union. (2015). Directive (EU) 2015/2366 on payment services (PSD2). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>.



УДК 340.12:340.13:004.9(045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1829-1835](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1829-1835)

Худолей Ярослав Григорович аспірант кафедри теорії та історії держави і права юридичного факультету, ЗВО «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, тел.: (044) 339-99-01, <https://orcid.org/0009-0007-4024-7007>

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ЮРИДИЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. Встановлено, сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з глобалізацією та стрімким розвитком цифрових технологій, істотно впливають на доктринальні засади юридичної відповідальності. З одного боку, глобалізація викликала уніфікацію стандартів прав людини, розвиток транснаціонального права, розширення меж публічно-правової юрисдикції держав, а з іншого – ускладнила і водночас актуалізувала потребу у переосмисленні меж, форм і суб'єктів відповідальності у правовій системі.

Визначено, як глобалізація, так і цифровізація, стимулюють функціональне переосмислення юридичної відповідальності. Сучасна правова доктрина відходить від формального акценту на складі правопорушення до оцінки соціального ефекту відповідальності, котра потребує відповідей на такі питання: чи забезпечується відновлення прав, чи попереджаються правопорушення, чи підтримується довіра до правопорядку. Крім того, відбувається поступове виведення юридичної відповідальності за межі держави як у сенсі участі міжнародних органів, так і через впровадження механізмів саморегулювання (наприклад, у сфері цифрової етики, платформенної модерації тощо). Відповідальність трансформується у багатовимірну категорію, що має одночасно національний, наднаціональний і технологічний вимір. Її інтерпретація відображає загальні тенденції до гуманізації, інтеграції прав людини в усі сфери правозастосування, а також пошук ефективних механізмів реагування на нові форми правопорушень.

Підкреслено, цифровізація спричинила появу принципово нових викликів для класичної правової моделі відповідальності. Зокрема, виникають труднощі в ідентифікації суб'єкта правопорушення у кіберпросторі, у визначенні юрисдикції, у фіксації факту правопорушення та доказування тощо. У зв'язку з цим у сучасній доктрині активно розвиваються такі напрямки: 1) концепція розподіленої відповідальності, що передбачає залучення до відповідальності кількох суб'єктів (наприклад, платформи, розробника алгоритму та користувача); 2) технологічна відповідальність, котра охоплює правову відповідальність за використання або недосконалість алгоритмів, штучного інтелекту або автоматизованих рішень; 3) деанонімізована відповідальність, що ставить



питання забезпечення «рівноваги» між правом на приватність та обов'язком нести відповідальність за шкідливу поведінку в Інтернеті. Вищезгадані аспекти вимагають формування нових правових конструкцій, що поєднують традиційні категорії (вина, шкода, причинний зв'язок) з характеристиками інформаційного суспільства, зокрема, швидкоплинністю, транснаціональністю та анонімністю.

Ключові слова: юридична відповідальність, глобалізація, цифровізація, діджиталізація, теоретико-правові підходи.

Khudoliei Yaroslav Hryhorovych PhD candidate, department of theory and history of state and law, faculty of law, Higher Education Institution «University of Economics and Law «KROK», Kyiv, tel.: (044) 339-99-01, <https://orcid.org/0009-0007-4024-7007>

INTERPRETATION OF LEGAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND DIGITALIZATION

Abstract. It has been established that contemporary transformational processes related to globalization and the rapid development of digital technologies significantly affect the doctrinal foundations of legal responsibility. On the one hand, globalization has led to the unification of human rights standards, the development of transnational law, and the expansion of the boundaries of states' public legal jurisdiction. On the other hand, it has complicated and simultaneously highlighted the need to rethink the limits, forms, and subjects of legal responsibility within the legal system.

It has been determined that both globalization and digitalization stimulate the functional rethinking of legal responsibility. Modern legal doctrine is shifting from a formal focus on the elements of an offense to an assessment of the social function of responsibility, which requires answers to such questions as: whether rights are being restored, whether violations are being prevented, and whether trust in the legal order is maintained. Moreover, legal responsibility is gradually extending beyond the borders of the state—both through the involvement of international institutions and via the implementation of self-regulatory mechanisms (for example, in the fields of digital ethics and platform moderation). Responsibility is thus transforming into a multidimensional category with national, supranational, and technological dimensions. Its interpretation reflects general trends toward the humanization of law, the integration of human rights into all areas of law enforcement, and the search for effective mechanisms to address new forms of violations.

It is emphasized that digitalization has given rise to fundamentally new challenges for the classical legal model of responsibility. In particular, difficulties emerge in identifying offenders in cyberspace, establishing jurisdiction, recording offenses, and proving facts. In this context, modern legal doctrine is actively





developing several directions: 1) the concept of distributed responsibility, which involves holding multiple subjects accountable (e.g., platforms, algorithm developers, and users); 2) technological responsibility, which encompasses legal accountability for the use or imperfection of algorithms, artificial intelligence, or automated decisions; 3) de-anonymized responsibility, which raises the issue of balancing the right to privacy with the duty to be held accountable for harmful behavior on the Internet. These aspects necessitate the formation of new legal constructs that combine traditional legal categories (such as fault, harm, and causation) with the characteristics of the information society – namely, fluidity, transnationality, and anonymity.

Keywords: legal responsibility, globalization, digitalization, digital transformation, theoretical and legal approaches.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з глобалізацією та стрімким розвитком цифрових технологій, істотно впливають на доктринальні засади юридичної відповідальності. З одного боку, глобалізація викликала уніфікацію стандартів прав людини, розвиток транснаціонального права, розширення меж публічно-правової юрисдикції держав, а з іншого – ускладнила і водночас актуалізувала потребу у переосмисленні меж, форм і суб'єктів відповідальності у правовій системі.

Зазначене, з одного боку, свідчить про швидкий розвиток цифрових технологій та нормативного середовища, що прагне їх наздогнати; з іншого створює низку теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із відсутністю усталених дефініцій та меж застосування кожного з цих понять у юридичному дискурсі. Наявна термінологічна невизначеність не лише ускладнює формування цілісної теоретичної моделі цифровізації правової системи, але і потенційно підриває принцип юридичної визначеності, що є фундаментальним для правової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувана проблематика була предметом наукового аналізу таких учених як: В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік, М. Міхровська, В. Саприкін та ін.

Метою статті є дослідження інтерпретації юридичної відповідальності в умовах глобалізації та цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Слід підкреслити, що термінологічний апарат, пов'язаний із цифровими трансформаціями, залишається недостатньо унормованим як у науковому, так і в нормативно-правовому дискурсах. Зокрема, поняття «оцифрування», «цифровізація», «цифрова трансформація», «діджитизація», «діджиталізація», «digital transformation» та інші похідні використовуються дослідниками та практиками нерідко як взаємозамінні, що створює семантичну нечіткість та потенційну загрозу правового релятивізму. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в чіткому доктринальному розмежуванні зазначених термінів шляхом їх концептуального аналізу та система-



тизації, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості правового регулювання та юридичної визначеності в умовах цифрової епохи [1].

Аналіз наявних джерел свідчить, що термін «оцифрування» (digitization) зазвичай означає процес переведення аналогової інформації у цифрову форму, тобто має переважно технічний зміст. У той час як «цифровізація» (digitalization) розглядається як ширший соціально-організаційний процес упровадження цифрових технологій у різні сфери життєдіяльності, включно з державною, правовою та управлінською. Натомість поняття «цифрова трансформація» (digital transformation) репрезентує собою глибші структурні зміни, що охоплюють не лише інструменти, але і парадигму функціонування інституцій, зокрема, в сфері правотворення, правозастосування та юридичної відповідальності. Крім того, спостерігається тенденція до некритичного запозичення англomовних термінів (наприклад, «digitalization» і «digital transformation») без їх належної адаптації до українського правового контексту, що створює семантичну розмитість, яка ускладнює правове регулювання, судову практику та наукову систематизацію.

У цьому контексті постає нагальна потреба в ґрунтовному термінологічному переосмисленні та науковій стандартизації відповідних понять. Зокрема, повинні бути чітко визначено межі застосування кожного з них у правовій науці, що дозволить сформувати єдину доктрину цифрової трансформації права та уникнути подвійного тлумачення в нормативних актах і практиці [2].

Відтак, в умовах цифрової революції юридична наука стикається з новими методологічними викликами, які потребують оновлення понятійного апарату та формування нової наукової мови, здатної адекватно описати феномени цифрової епохи. Уніфікація термінології у сфері цифрових змін у праві є передумовою належного доктринального осмислення правової реальності та запорукою ефективного правового регулювання у нових суспільних умовах.

Як глобалізація, так і цифровізація, стимулюють функціональне переосмислення юридичної відповідальності. Сучасна правова доктрина відходить від формального акценту на складі правопорушення до оцінки соціального ефекту відповідальності, котра потребує відповідей на такі питання: чи забезпечується відновлення прав, чи попереджаються правопорушення, чи підтримується довіра до правопорядку. Крім того, відбувається поступове виведення юридичної відповідальності за межі держави як у сенсі участі міжнародних органів, так і через впровадження механізмів саморегулювання (наприклад, у сфері цифрової етики, платформенної модерації тощо).

Умови глобалізації та цифровізації вимагають перегляду традиційних теоретико-правових підходів до юридичної відповідальності. Відповідальність трансформується у багатовимірну категорію, що має одночасно національний, наднаціональний і технологічний вимір. Її інтерпретація відображає загальні тенденції до гуманізації, інтеграції прав людини в усі



сфери правозастосування, а також пошук ефективних механізмів реагування на нові форми правопорушень.

У класичній юридичній доктрині відповідальність держави та особи тлумачилась у межах національного правопорядку з акцентом на формальну легітимність покарання [3; 4]. Проте глобалізація спричинила появу наднаціональних структур (Європейський Союз, Рада Європи, міжнародні суди), які впливають на внутрішню парадигму правової відповідальності. Зокрема, інститут міжнародної відповідальності держави дедалі більше визначає межі допустимого в національній юрисдикції, однак, водночас закладає підвалини для структурної відповідальності, тобто обов'язку держави забезпечувати ефективну правову систему, що гарантує дотримання прав особи [5].

Відповідальність у такому контексті перестає бути виключно каральною і набуває превентивного, гарантійного та компенсаційного змісту [6]. Важливу роль у цьому процесі відіграє юриспруденція Європейського суду з прав людини, котрий демонструє, що відповідальність держави – це також обов'язок створити умови для дотримання прав, навіть у складних умовах збройного конфлікту, масової міграції чи технологічної нестабільності [7].

Інтерпретація юридичної відповідальності в умовах глобалізації потребує переосмислення її змісту та функціонального призначення крізь призму зміни парадигми правового мислення. Глобалізація є багатоаспектним соціально-правовим феноменом та виступає чинником формування нової доктринальної моделі юридичної відповідальності, яка виходить за межі традиційного нормативістського підходу і тяжіє до ціннісно-орієнтованої концепції.

Юридична відповідальність в умовах глобалізації набуває рис міжсистемної, транснаціональної та інтегративної категорії, що функціонує одночасно в межах національного правопорядку та у просторі міжнародних стандартів прав людини. Її інтерпретація дедалі частіше здійснюється з урахуванням не лише внутрішньодержавних норм, але і практики міжнародних судових та квазісудових органів, передусім Європейського суду з прав людини, що детермінує формування моделі структурної відповідальності, котра передбачає обов'язок держави не лише санкціонувати порушення, але і створювати належні правові, інституційні та процедурні умови для запобігання їм.

Висновки. Цифровізація спричинила появу принципово нових викликів для класичної правової моделі відповідальності. Зокрема, виникають труднощі в ідентифікації суб'єкта правопорушення у кіберпросторі, у визначенні юрисдикції, у фіксації факту правопорушення та доказування тощо. У зв'язку з цим у сучасній доктрині активно розвиваються такі напрямки: 1) концепція розподіленої відповідальності, що передбачає залучення до відповідальності кількох суб'єктів (наприклад, платформи, розробника алгоритму та користувача);



2) технологічна відповідальність, котра охоплює правову відповідальність за використання або недосконалість алгоритмів, штучного інтелекту або автоматизованих рішень; 3) деанонімізована відповідальність, що ставить питання забезпечення «рівноваги» між правом на приватність та обов'язком нести відповідальність за шкідливу поведінку в Інтернеті. Вищезгадані аспекти вимагають формування нових правових конструкцій, що поєднують традиційні категорії (вина, шкода, причинний зв'язок) з характеристиками інформаційного суспільства, зокрема, швидкоплинністю, транснаціональністю та анонімністю.

У контексті глобалізаційних процесів юридична відповідальність трансформується в поліфункціональний правовий інститут, що акумулює каральну, превентивну, гарантійну та компенсаторну функції та водночас виконує роль механізму легітимації публічної влади в умовах зростаючої правосвідомості та посилення впливу міжнародного права на національні правові системи.

Література:

1. Міхровська М. Термінологія в публічному управлінні: від оцифровування до цифрового урядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 6. С. 142-144.
2. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. (2018). Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5-10.
3. Адміністративне право : підручник / Ю.П. Битяк, І.М. Балакарева, І.В. Бойко, В.М. Гаращук [та 22 інших] ; за загальною редакцією Ю.П. Битяка; Міністерство освіти і науки України, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2020. 390 с.
4. Загальна теорія держави і права: підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів / М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.; за ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка, д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. Харків: Право, 2009. 584 с.
5. Глобалізація та право: кол. монографія / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юридична думка, 2009. 392 с.
6. Костицький В.В. Десять тез про юридичну відповідальність за екологічні правопорушення. *Про українське право: Часопис кафедри теорії та історії держави і права*. 2010. №5. С. 312-322.
7. Збанацька О. Термінологія законодавства в контексті цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2020. № 1. С. 98-105.

References:

1. Mikhrovska, M. (2021). Terminolohiia v publichnomu upravlinni: vid otsyfrovuvannia do tsyfrovoho uriaduvannia [Terminology in public administration: from digitization to digital governance]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, 6, 142–144 [in Ukrainian].
2. Kuibida, V., Karpenko, O., & Namestnik, V. (2018). Tsyfrovoe vriaduvannia v Ukraini: bazovi defintsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical framework]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, 1, 5–10 [in Ukrainian].





3. Bytiak, Yu. P., Balakarjeva, I. M., Boiko, I. V., Harashchuk, V. M., & others. (2020). *Administratyvne pravo: pidruchnyk* [Administrative law: Textbook] (Yu. P. Bytiak, Ed.). Ministry of Education and Science of Ukraine, Yaroslav Mudryi National Law University. Kharkiv: Pravo. 390 p. [in Ukrainian].
4. Tsvik, M. V., Petryshyn, O. V., Avramenko, L. V., & others. (2009). *Zahalna teoriia derzhavy i prava: pidruchnyk dlia studentiv yurydychnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv* [General theory of state and law: Textbook for law students] (M. V. Tsvik & O. V. Petryshyn, Eds.). Kharkiv: Pravo. 584 p. [in Ukrainian].
5. Averyanov, V. B. (Ed.). (2009). *Hlobalizatsiia ta pravo: kolektyvna monohrafiia* [Globalization and law: Collective monograph]. Kyiv: Yurydychna dumka. 392 p. [in Ukrainian].
6. Kostytskyi, V. V. (2010). Desiat' tez pro yurydychnu vidpovidal'nist' za ekolohichni pravoporushennia [Ten theses on legal responsibility for environmental offenses]. *Pro ukrainske pravo: Chasopys kafedry teorii ta istorii derzhavy i prava – On Ukrainian Law: Journal of the Department of Theory and History of State and Law*, 5, 312–322 [in Ukrainian].
7. Zbanatska, O. (2020). Terminolohiia zakonodavstva v konteksti tsyfrovizatsii [Terminology of legislation in the context of digitalization]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia – Library Science. Documentation Science. Informology*, 1, 98–105 [in Ukrainian].



УДК 342.9

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1836-1845](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1836-1845)

Цицюра Володимир Іванович полковник юстиції, кандидат юридичних наук, заслужений юрист України, заступник начальника Управління розвитку військової юстиції та взаємодії з правоохоронними органами, Головне управління військової юстиції Міністерства оборони України, тел: (067) 441-25-53, <https://orcid.org/0009-0001-4201-7172>

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ НАДЗВИЧАЙНОГО СТАНУ ТА ЇХ ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Анотація. Питання заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану відіграють ключову роль у ліквідації (мінімізації) наслідків надзвичайної ситуації. В зв'язку з чим постає необхідність у дослідженні цього питання з наукової точки зору. Водночас, відсутність ґрунтовних наукових досліджень з цього питання, а також важливість цих питань для держави, свідчить, що питання заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану, їх видів та характеристика окремих заходів стало однією з актуальних проблем в умовах сьогодення.

Практична актуальність дослідження даного питання зумовлена також тим, що на сьогоднішній день, завдяки практичному досвіду, який був накопичений Україною під час пандемії COVID 2019 та в умовах особливого періоду можливо більш глибоко зрозуміти це питання з теоретичної точки зору та проблем, які виникають в процесі практичного застосування правових норм, які стосуються реалізації заходів забезпечення вищезазначеного правового режиму.

За результатами дослідження, на підставі понятійного апарату, а також наукових підходів до поняття «заходи забезпечення правового режиму воєнного стану», аналізу вимог чинного спеціального законодавства було наведено авторське визначення заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану, проведено їх загальну характеристику та здійснено їх класифікацію за окремими критеріями.

Заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану, на думку автора, розглядаються як сукупність спеціальних заходів організаційного, адміністративного, військового, економічного, соціального, інформаційного, судового, міжнародного характеру, в тому числі заходів громадського порядку та з цивільного захисту, які вводяться тимчасово спеціально уповноваженими органами державної (місцевої) влади на всій території, або в окремих її регіонах у період дії правового режиму надзвичайного стану та



які безпосередньо пов'язані із посиленням компетенції державних (місцевих) органів влади і обмеженням прав та свобод громадян, законних інтересів юридичних осіб. Зазначені заходи вводяться з метою відвернення загрози пов'язаної із надзвичайною ситуацією, її мінімізація, або усунення наслідків, а також організації та забезпечення безпеки і здоров'я громадян та нормального функціонування державних (місцевих) органів влади.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити більшу увагу на дослідженні окремих заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану, що допоможе глибоко дослідити порушені питання та у разі необхідні врегулювати питання пов'язані із заходами забезпечення правового режиму надзвичайного стану на законодавчому рівні.

Ключові слова: заходи забезпечення; правовий режим; особливий правовий режим; надзвичайний стан; надзвичайна ситуація; цільова мобілізація; комендантська година; евакуація; права і свободи громадян; військові формування.

Tsytsiura Volodymyr Ivanovych colonel of justice, candidate of legal sciences, honored lawyer of Ukraine, deputy head of the Department for the Development of Military Justice and Cooperation with Law Enforcement Bodies of the Main Department of Military Justice of the Ministry of Defense of Ukraine, tel: (067) 441-25-53, <https://orcid.org/0009-0001-4201-7172>

MEASURES TO ENSURE THE LEGAL REGIME OF THE STATE OF EMERGENCY AND THEIR GENERAL CHARACTERISTICS

Abstract. The issues of measures to ensure the legal regime of the state of emergency play a key role in eliminating (minimizing) the consequences of an emergency. In this regard, there is a need to study this issue from a scientific point of view. At the same time, the absence of thorough scientific research on this issue, as well as the importance of these issues for the state, indicates that the issue of measures to ensure the legal regime of the state of emergency, their types and characteristics of individual measures has become one of the most pressing problems in the current situation.

The practical relevance of the study of this issue is also due to the fact that today, thanks to the practical experience gained by Ukraine during the COVID 2019 pandemic and in the context of a special period, it is possible to understand this issue more deeply from the theoretical point of view and the problems arising in the process of practical application of legal provisions relating to the implementation of measures to ensure the above-mentioned legal regime.

Based on the results of the study, the author's own definition of measures to ensure the legal regime of martial law, as well as scientific approaches to the concept of 'measures to ensure the legal regime of martial law', and analysis of the



requirements of current special legislation, is provided, and their general characteristics are given, and they are classified according to certain criteria.

According to the author, measures to ensure the legal regime of the state of emergency are considered to be a set of special measures of organizational, administrative, military, economic, social, informational, judicial, international nature, including public order and civil protection measures, which are temporarily introduced by specially authorized bodies of state (local) authorities throughout the territory or in its separate regions during the period of the legal regime of the state of emergency and which are directly related to the strengthening of competence of state (local) authorities and restriction of the rights and freedoms of citizens and legitimate interests of legal entities.

In further research, it is proposed to focus more attention on the study of certain measures to ensure the legal regime of the state of emergency, which will help to deeply investigate the issues raised and, if necessary, to regulate the issues related to the measures to ensure the legal regime of the state of emergency at the legislative level.

Keywords: security measures; legal regime; special legal regime; state of emergency; emergency situation; targeted mobilization; curfew; evacuation; rights and freedoms of citizens; military formations.

Постановка проблеми. Забезпечення належного реагування держави на надзвичайні ситуації є критично важливими для захисту життя, здоров'я та майна громадян і в цьому сенсі заходи забезпечення особливих правових режимів, зокрема надзвичайного стану, відіграють ключову роль. Сучасні виклики та міжнародний досвід з порушеного питання свідчать про необхідність постійного дослідження цього питання з наукової точки зору для можливості постійного моніторингу діючого законодавства з порушеного питання та ефективності застосування заходів правового режиму надзвичайного стану з боку уповноважених державних (місцевих) органів влади. Враховуючи актуальність зазначеної теми в умовах сьогодення, можна з упевненістю стверджувати, що дослідження порушеного питання є доцільним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд теми дослідження ґрунтується в основному на працях фахівців вітчизняної науки, які досліджували питання заходів забезпечення правового режиму воєнного стану та знаходять своє відображення у працях вітчизняних вчених, зокрема, О. Коба [2], З. Гонтар [3], Л. Кравченко [4], Д. Власенко [5], а також вимог діючого спеціального законодавства, яке регулює питання правового режиму надзвичайного стану в Україні [6], [7]. Враховуючи, що порушене питання в науковій літературі є майже недослідженим виникає необхідність в науковому розкритті поняття «заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану», їх загальної характеристики.

Мета статті полягає у визначенні заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану та їх загальна характеристика.





Виклад основного матеріалу. В тлумачних словниках української мови термін «захід» має широкий спектр значень залежно від контексту. Серед них можна виділити наступні: 1) дія або сукупність дій спрямовані на досягнення певної мети; 2) подія; 3) спосіб впливу, що означає спосіб впливу на ситуацію або обставину; 4) [1]. Отже захід – це багатозначне слово, яке може означати дію, подію, або спосіб впливу залежно від контексту.

В юридичному контексті «заходи» - це дії держави, які спрямовані на регулювання відносин та забезпечення правопорядку. Прийнятним з юридичної точки зору вважаємо підхід до трактування категорії «заходи» через сукупність відповідних засобів, зокрема правових. Зазначені заходи можуть бути різноманітними за своєю природою та охоплювати різні сфери суспільних відносин (цивільно-правові, кримінально-правові, адміністративно-правові тощо) та можуть бути застосовані державою, підприємствами або фізичними особами.

Водночас, заходи забезпечення можуть включати дії, спрямовані на виконання законів, рішень судів, дотримання прав і свобод громадян, конкретний зміст яких залежить від сфери їх застосування та конкретних цілей.

Заходи забезпечення особливих правових режимів, зокрема надзвичайного стану, спрямовані на швидке та ефективне реагування на надзвичайні ситуації та мінімізацію їх наслідків. Вони можуть варіюватися залежно від характеру та масштабу загрози, але в будь-якому випадку загалом включають наступні заходи: 1) обмеження прав і свобод громадян; 2) посилення повноважень державних (місцевих) органів влади, надання додаткових повноважень військовим формуванням та спеціальним правоохоронним органам; 3) заходи для забезпечення громадського порядку (безпеки) та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Поняття заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану в науковій літературі є не дослідженим, окремо взятого дослідження з порушеного питання не має. Якщо аналізувати заходи забезпечення правового режиму воєнного стану, як ще одного виду особливого правового режиму то більшість вчених, які досліджували зазначене поняття також не мають єдиної думки з порушеного питання. Водночас, аналіз праць О. Коба [2, с. 54], З. Гонтар [3, с. 170], Л. Кравченко [4, с. 8] дозволяє прийти до висновку, що заходи правового режиму воєнного стану розглядаються, як сукупність дій державних органів влади, зокрема і військового командування, які спрямовані на захист національних інтересів в умовах збройного конфлікту, що включають ряд заходів військового та адміністративного характеру на обмеження прав і свобод громадян та значне розширення повноважень діючих органів влади, включаючи зокрема, і створення нових тимчасових органів влади (військових адміністрацій). Д. Власенко заходи забезпечення правового режиму воєнного стану розглядає як комплекс правових, організаційних, адміністративних,



економічних та інших заходів, що впроваджуються державою для підтримання правопорядку, захисту населення та забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану [5].

Згідно Конституції України надзвичайний стан є одним із видів особливих правових режимів, правовий режим якого врегульовується спеціальним законом про правовий режим надзвичайного стану [6].

Заходи правового режиму надзвичайного стану, що запроваджуються в умовах надзвичайного стану та їх перелік передбачені в Законі України «Про правовий режим надзвичайного стану» [7]. Цей закон визначає перелік заходів правового режиму надзвичайного стану (основних та додаткових), а також перелік органів державної влади та органів місцевого самоврядування, в тому числі військового командування, які мають право здійснювати та реалізовувати відповідні заходи забезпечення правового режиму для ліквідація (усунення) наслідків надзвичайної ситуації.

Основними характеристиками заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану є:

1) тимчасовий характер є гарантією того, що цей особливий правовий режим не стане постійним, а буде застосовуватися лише до тих пір, поки це необхідно для захисту суспільства від надзвичайної ситуації;

2) конкретні види заходів передбачені в спеціальному законодавстві та можуть застосовуватися в залежності від характеру надзвичайної ситуації;

3) заходи вводяться спеціально для вирішення конкретних завдань (відновлення правопорядку, запобігання захоплення влади, зміни конституційного ладу) та вводяться у зв'язку із введенням надзвичайного стану;

4) заходи передбачають посилення повноважень органів державної (місцевої) влади та пов'язані із наданням ним додаткових повноважень для ефективного протистояння існуючим загрозам, що виникли в державі;

5) запровадження зазначених заходів, як правило, пов'язане із обмеженням прав і свобод громадян і законних інтересів юридичних осіб та повинно бути пропорційним загрозі;

6) для ефективного здійснення заходів забезпечення надзвичайного стану в окремих випадках визначених законодавством згідно Указу Президента України про введення надзвичайного стану можуть залучатися також військові частини Збройних Сил України та органи і підрозділи Державної прикордонної служби України. Підтримання громадського порядку, охорона прав і свобод громадян на територіях постраждалих від надзвичайної ситуації забезпечується та здійснюється силами і засобами органів державної влади спеціального призначення (Міністерства внутрішніх справ України, національної гвардії України, Служби безпеки України, Військової служби правопорядку у Збройних Силах України);

7) контроль за веденням та застосуванням заходів надзвичайного стану з боку судових органів та Верховної ради України для недопущення безпідставного порушення прав і свобод громадян.





Заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану є різноманітними та охоплюють широкий спектр сфер суспільного життя. Зазначені заходи є спеціальними, тому що виходять за рамки звичайного правового регулювання та вводяться виключно в умовах запровадження надзвичайного стану. Вони спрямовані на забезпечення правопорядку, захист прав і свобод громадян, не допущення зміни конституційного ладу шляхом насильства.

Потрібно також зазначити, що заходи правового режиму надзвичайного стану вводяться виключно в умовах крайньої необхідності за рішенням визначених державних (місцевих) органів влади, а їх застосування має бути обґрунтованим, пропорційним і не перевищувати меж, необхідним для досягнення поставлених цілей, що визначені державою в кризових умовах.

Основною метою введення зазначених заходів є швидке реагування держави на надзвичайні ситуації для усунення загрози, а саме: ліквідації (мінімізація) негативних наслідків надзвичайної ситуації, нормалізації обстановки, відновлення правопорядку, а також захист прав і свобод громадян.

Аналіз вимог Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [7] дозволяє заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану за сферою застосування поділити на:

1) заходи організаційного характеру, що полягають у створенні спеціальних оперативних штабів для забезпечення ефективної комунікації та координації дій між різними органами державної влади. Зазначені органи займаються розробленням і реалізацією планів реагування на надзвичайні ситуації, координацією діяльності військових, правоохоронних органів та інших структур; планування відновлення територій, що постраждали від надзвичайних ситуацій, який включає підготовку до відбудови зруйнованої інфраструктури, відновлення економічної діяльності внаслідок впливу надзвичайної ситуації.

2) заходи військового характеру, які полягають у проведенні цільової мобілізації населення та ресурсів наявних підприємств, установ, організацій та переорієнтація їх на виробництво продукції необхідної в умовах надзвичайного стану. Для забезпечення правопорядку, захисту прав і свобод громадян під час дії правового режиму надзвичайного стану можуть залучатися у встановленому порядку сили і засоби органів оборони (підрозділи спеціального призначення Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України та військових формувань Національної гвардії України, Збройних Сил України, а також тимчасово вилучатися у громадян вогнепальна зброя (боєприпаси), у юридичних осіб – навчальна військова техніка, вибухові речовини.

3) заходи з цивільного захисту, які полягають в організації евакуації населення з небезпечних зон; забезпеченні населення засобами індивідуального захисту та предметами першої необхідності; наданні медичної допомоги



постраждалим та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; організації та функціонуванні системи цивільної оборони, яка включає підготовку населення до дій в умовах надзвичайних ситуацій, проведення навчань та тренувань, забезпечення засобами індивідуального захисту, а також створення мережі укриттів і сховищ.

4) заходи економічного характеру мають на меті забезпечити стабільність економіки в умовах надзвичайного стану, мобілізувати ресурси для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, або їх мінімізації. До основних економічних заходів включають: примусове відчуження або вилучення майна, яке полягає що держава може тимчасово або назавжди забрати майно у фізичних або юридичних осіб; тимчасова заборона будівництва може бути введена заборона на будівництво нових або розширення існуючих підприємств, якщо їх діяльність не пов'язана з ліквідацією надзвичайної ситуації або забезпечення життєдіяльності населення; зміна режиму роботи підприємств, яка полягає у тому що вони можуть бути переведені на особливий режим роботи, а їх діяльність може бути переорієнтовано на виробництво продукції для ліквідації надзвичайної ситуації; фінансові обмеження (обмеження на проведення певних видів фінансових операцій, замороження активів, обмеження на зняття готівки тощо); введення державного регулювання цін на товари першої необхідності для населення; запровадження трудової повинності працездатного населення для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

5) заходи соціального характеру, які вживаються державою для задоволення базових потреб населення (мінімальних соціальних гарантій) в кризових умовах. Вони мають на меті збереження життя та здоров'я людей, забезпечення їх основними мінімальними потребами, а також підтримки соціальної стабільності в країні. Основними соціальними заходами в умовах надзвичайного стану є: гуманітарна допомога, яка включає в себе надання продуктів харчування, медикаментів, одягу для населення, що постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій; евакуація населення з небезпечних зон в тому числі і примусова; тимчасове поселення та забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб; забезпечення медичної допомоги, що включає організацію евакуацію поранених та хворих, а медичні заклади необхідними медикаментами та обладнаннями; соціальний захист громадян, який включає виплату пенсій, соціальних допомог, тощо; надання психологічної допомоги постраждалим. Зокрема, організовуються програми психологічної допомоги для осіб, які постраждали від надзвичайних ситуацій в подоланні травм, стресу та інших розладів психологічного характеру.

6) заходи інформаційного характеру під час надзвичайного стану мають важливе значення, оскільки спрямовані на забезпечення доведення до населення достовірності інформації про надзвичайну ситуацію та заходи, які вживаються державою для їх подолання, протидію дезінформації та захист інформаційної безпеки держави. Контроль та регулювання з боку держави



інформаційного простору є важливим заходом держави, що включає в себе контроль за діяльністю ЗМІ, обмеженням доступу до інформації, яке може становити доведення до населення дезінформації. Зазначені заходи пов'язані із запровадженням державою контролю за засобами ЗМІ для поширення достовірної та офіційної інформації і недопущення поширенню дезінформації; створення єдиного інформаційного простору, який буде поширювати офіційну інформацію та спростовувати фейки. При цьому державна влада повинна регулярно інформувати населення про ситуацію в країні, прийняті рішення та заходи, що впроваджуються та важливо підтримувати відкритий діалог із громадськістю, враховувати її потреби та запити [8, с. 340].

В період виникнення надзвичайних ситуацій на території держави важливо підтримувати також моральний дух населення для чого в державі запроваджуються посилені заходи інформаційно-просвітницького характеру, а також додатково організовуються культурно-масові заходи спрямовані на підвищення формування в свідомості громадян позитивного ставлення до дій влади та їх дій в кризових умовах .

7) заходи громадського порядку є одним з інструментів для забезпечення прав і свобод громадян, відновлення правопорядку, створення нормальних умов для функціонування державних (місцевих) органів влади. Вони спрямовані для забезпечення функціонування держави в кризових умовах спричинених факторами природного та техногенного характеру, або внутрішніми факторами пов'язаними з масовими заворушеннями, зміною державної влади шляхом насильства тощо. Основними заходами громадського порядку є: посилення громадського порядку та об'єктів, що забезпечують життєдіяльність населення та державних інституцій; заборона проведення масових заходів, крім заходів, заборона на проведення яких встановлюється судом; заборона страйків; перевірка документів у громадян, проведення особистого огляду, огляду речей та транспортних засобів, багажу і вантажів, службових приміщень та житла; збільшення кількості патрулів поліції, військових та представників інших правоохоронних органів.

8) заходи адміністративного характеру є: введення комендантської години та особливого режиму роботи підприємств, установ, організацій; встановлення контрольно-пропускних пунктів; обмеження, у разі необхідності, доступу населення до певних територій, приміщень тощо.

9) заходи судового характеру передбачають, що держава повинна гарантувати, щоб усі заходи, запроваджені під час надзвичайного стану, підлягали судовому контролю і могли бути оскаржені в судовому порядку будь-якою особою (юридичною особою), яка вважає, що державні органи влади діють поза межами компетенції, тобто діють всупереч законодавства, або його не дотримується.

10) заходи міжнародного характеру є важливим аспектом реалізації заходів забезпечення правового режиму надзвичайного стану. Вони полягають у тому, що державні (місцеві) органи влади повинні налагодити ефективну



взаємодію з міжнародними партнерами та союзниками, що може включати дипломатичні зусилля для отримання міжнародної підтримки, гуманітарної допомоги, фінансової допомоги. Міжнародна співпраця також охоплює обмін інформацією, координацію зусиль у боротьбі із загрозами природного та техногенного характеру.

Заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану згідно ст. ст. 16-18 Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» [7] поділяються на основні та додаткові.

Основні заходи забезпечення надзвичайного стану спрямовані на оперативне реагування стосовно надзвичайних ситуацій, мінімізацію їх наслідків та відновлення нормального функціонування суспільства. До основних заходів відносяться організаційні заходи, заходи з охорони громадського порядку та цивільного захисту, інформаційні заходи та заходи економічного характеру.

Крім основних заходів забезпечення надзвичайного стану застосовуються також додаткові заходи, які можуть бути застосовані залежно від характеру та масштабу надзвичайної ситуації. Вони спрямовані на посилення контролю, забезпечення безпеки та ефективного реагування на критичні обставини. До них відносяться заходи військового, адміністративного та інформаційного характеру.

Висновок. Заходи забезпечення правового режиму надзвичайного стану, на наш погляд, слід розглядати як сукупність спеціальних заходів організаційного, адміністративного, військового, економічного, соціального, інформаційного, судового, міжнародного характеру, в тому числі заходів громадського порядку та з цивільного захисту, які вводяться тимчасово спеціально уповноваженими органами державної (місцевої) влади на всій території, або в окремих її регіонах у період дії надзвичайного стану, що пов'язані із посиленням компетенції державних (місцевих) органів влади та обмеженням прав та свобод громадян, законних інтересів юридичних осіб. Вони є комплексними, багатофакторними та охоплюють широкий спектр дій державних (місцевих) органів влади, орієнтованих для досягнення головної мети – відвернення загрози пов'язаної із надзвичайною ситуацією, її мінімізація, або усунення наслідків, а також організації та забезпечення безпеки і здоров'я громадян та нормального функціонування державних (місцевих) органів влади, в тому числі забезпечення підтримки міжнародної співпраці та судового контролю за виконанням та реалізацією заходів забезпечення правового режиму з боку державних (місцевих) органів влади.

Література:

1. Захід. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Коба О.В. Заходи примусу під час військового стану, які може використовувати Національна гвардія України. Актуальні проблеми теорії та практики службово-бойової діяльності складових сектору безпеки та оборони в сучасних умовах: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. (м. Київ, 24 трав. 2024 р.). Київ: Київ. ін-т Національної гвардії України, 2024. С. 53–55.





3. Адміністративне право : навч. посіб. / Гонтар З.Г., Купчак М.Я., Харчук А.І. Львів: СПОЛОМ, 2019. 172 с.

4. Взаємодія Збройних сил України з громадянським суспільством: довідник. Кравченко Л.О., Нікітюк Т.А., Лукічов В.Л., Арнаутова В.В.; за заг. ред. Л.О. Кравченко. Київ, 2021. 48 с.

5. Власенко Д.А. Адміністративно-правове забезпечення реалізації заходів правового режиму воєнного стану: дис. к-та юридич. наук: 12.00.07. Харків. 2024. 207 с.

6. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.03.2025)

7. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2000 №1550-III. Дата оновлення: 18.05.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення 28.03.2025)

8. Корсунський С. В. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія. Київ: НА СБ України, 2018. 517 с.

References:

1. Busel V. (2005) Zakhid [West] Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. Kyiv; Irpin: VTF «Perun». 1728 s. [in Ukrainian]

2. Koba O. V. (2024) Zakhody prymusu pid chas viiskovoho stanu, yaki mozhe vykorystovuvaty Natsionalna hvardiia Ukrainy [Coercive measures during martial law that may be used by the National Guard of Ukraine] Aktualni problemy teorii ta praktyky sluzhbovo-boiovoi diialnosti skladovykh sektoru bezpeky ta oborony v suchasnykh umovakh: materialy II Vseukr. nauk. prakt. konf. Kyiv. in-t Nats. hvardii Ukrainy. S. 53–55. [in Ukrainian]

3. Hontar Z. H. (2019) Administratyvne pravo : navch. posib. [Administrative law: education. manual]. Lviv: SPOLOM. 172 s. [in Ukrainian]

4. Kravchenko L. O. (2021) Vzaiemodiia Zbroinykh syl Ukrainy z hromadianskym suspilstvom: dovidnyk [Interaction of the Armed Forces of Ukraine with civil society: a guide] Kyiv. 48 s. [in Ukrainian]

5. Vlasenko D.A. (2024) Administratyvno-pravove zabezpechennia realizatsii zakhodiv pravovoho rezhymu voiennoho stanu: dys. k-ta yurydych. nauk: 12.00.07. [Administrative and legal support for the implementation of measures of the legal regime of martial law]. Kharkiv. 207 s. [in Ukrainian]

6. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 №254к/96-VR. [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR] (n.d.). zakon.rada.gov.ua Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian]

7. Zakon Ukrainy «Pro pravovyi rezhym nadzvychainoho stanu»: vid 16.03.2000 №1550-III. [On the legal regime of the state of emergency: Law of Ukraine dated March 16, 2000 No. 1550-III.] (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> [in Ukrainian]

8. Korsunskyi S. V. (2018) Stratehichni komunikatsii v umovakh hibrydnoi viiny: pohliad vid volontera do naukovtsia [Strategic Communications in Hybrid Warfare: A Volunteer-to-Scientist View] Kyiv: NA SB Ukrainy. 517 s. [in Ukrainian]



УДК 341.44

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1846-1853](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1846-1853)

Чурікова Ірина Володимирівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ, тел.: (067) 408-94-75, <https://orcid.org/0000-0002-5302-3033>

ЗЛОВЖИВАННЯ СТОРОНОЮ ЗАХИСТУ ПРОЦЕСУАЛЬНИМИ ПРАВАМИ НА СТАДІЇ ДОСУДОВОГО РОЗСЛІДУВАННЯ

Анотація. Стаття присвячена аналізу проблеми зловживання стороною захисту процесуальними правами на стадії досудового розслідування. Зокрема, розглядається використання прав захисту не за їх прямим призначенням, а для затягування процесу, перешкоджання здійсненню слідчих (розшукових) дій або ускладнення діяльності органів досудового розслідування. Автор звертає увагу на можливі механізми захисту прав підозрюваних та обвинувачених, а також на випадки, коли захисники застосовують процесуальні інструменти з метою маніпуляцій, що призводить до порушення принципу справедливого судочинства. Зловживання процесуальними правами однією зі сторін, в нашому випадку, стороною захисту, може призвести до порушення цього принципу, оскільки затягування досудового розслідування, перешкоджання нормальному ходу слідчих (розшукових) дій може негативно вплинути на ефективність правосуддя та справедливості розгляду кримінального провадження. Але що саме головне, зловживання правами може також мати негативний вплив на самого підозрюваного або обвинуваченого, якщо затягування процесу ускладнює або неможливе отримання доказів, що підтверджують його невинуватість, чи може призвести до необґрунтованого затримання. Тому важливо знайти баланс між правами сторони захисту та інтересами досудового розслідування та судового процесу в цілому. Розглянуто найбільш поширені форми зловживання стороною захисту процесуальними правами під час досудового розслідування. Так, однією з них є це використання процесуальних прав для затягування слідчих (розшукових) дій, наприклад, через численні заперечення, подачу необґрунтованих клопотань чи заяв.

Зроблено висновки щодо необхідності вдосконалення правових механізмів, що дозволяють запобігти зловживанням та забезпечити ефективність досудового розслідування.

Ключові слова: зловживання правами, сторона захисту, слідчі (розшукові) дії, досудове розслідування, процесуальні права, адвокатські маніпуляції, правосуддя, принципу справедливого судочинства.

Churikova Iryna Volodymyrivna Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Criminal Procedure, National Academy of Internal Affairs, tel.: (067) 408-94-75, <https://orcid.org/0000-0002-5302-3033>





ABUSE OF PROCEDURAL RIGHTS BY THE DEFENSE AT THE STAGE OF PRE-TRIAL INVESTIGATION

Abstract. The article is devoted to the analysis of the problem of abuse of procedural rights by the defense at the stage of pre-trial investigation. In particular, the use of protection rights is considered not for their intended purpose, but to delay the process, obstruct the implementation of investigative (search) actions or complicate the activities of pre-trial investigation bodies. The author draws attention to possible mechanisms for protecting the rights of suspects and accused, as well as to cases when defense attorneys use procedural tools for the purpose of manipulation, which leads to a violation of the principle of fair trial. Abuse of procedural rights by one of the parties, in our case, the defense, may lead to a violation of this principle, since delaying the pre-trial investigation, obstructing the normal course of investigative (search) actions may negatively affect the efficiency of justice and the fairness of criminal proceedings. But most importantly, abuse of rights can also have a negative impact on the suspect or accused himself, if the delay in the process makes it difficult or impossible to obtain evidence confirming his innocence, or can lead to unjustified detention. Therefore, it is important to find a balance between the rights of the defense and the interests of the pre-trial investigation and the judicial process in general. The most common forms of abuse of procedural rights by the defense during the pre-trial investigation are considered. Thus, one of them is the use of procedural rights to delay investigative (search) actions, for example, through numerous objections, submission of unfounded motions or statements.

Conclusions are made on the need to improve legal mechanisms to prevent abuses and ensure the effectiveness of pre-trial investigation.

Keywords: abuse of rights, defense, investigative (search) actions, pre-trial investigation, procedural rights, lawyer's manipulations, justice, the principle of fair trial.

Постановка проблеми. Зловживання процесуальними правами стороною захисту в кримінальному процесі може мати різні форми, і кожна з них може впливати на хід судового розгляду. Захист може подавати клопотання або заяви, які не мають реальних підстав або мету лише затягування процесу; може умисно затримувати або не надавати необхідні докази, що, в свою чергу, може затримати хід кримінального провадження або перешкоджати встановленню істини. Маніпуляції процесуальними правами можуть обмежити можливості органів досудового розслідування для ефективного збору доказів, оскільки можуть виникати перешкоди для проведення слідчих (розшукових) дій, таких як обшуки, допити, експертизи тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження та публікації відомих вчених, таких як О. Андрушко, Н. Гарасимчук, І. Гловюк, О. Капліна, В. Михайленко, Л. Остафійчук, Л. Удалова, О. Хабло, присвячені темі



зловживання процесуальними правами стороною захисту у кримінальному провадженні. Останні дослідження по цій темі розглядають різні аспекти проблеми, зокрема, практичні наслідки зловживань та можливості їхнього запобігання.

Мета статті – дослідження проявів зловживання процесуальними правами захисту на стадії досудового розслідування, виявлення причин та наслідків таких дій для кримінального процесу, а також запропонувати шляхи удосконалення законодавства та судової практики для запобігання зловживанням.

Виклад основного матеріалу. Так, в юридичній літературі, під зловживанням правом розуміють використання наданого суб'єктові права її тлумачення у розріз зі змістом, який дійсно вклав у цю норму законодавець; при нібито відповідності букві закону мають місце зневага його духом, невідповідність призначенню норми, спотворення справжнього її смислу, тлумачення на протигагу нормам моралі. Інакше кажучи, зловживання правом – це порушення суб'єктивного права, міри можливої поведінки, межі, встановленої цією мірою [1, С. 290].

Якщо звернутися до цього поняття в більш вузькому розумінні в контексті кримінального процесу, то зловживання у сфері кримінального процесу – це діяння, яке полягає у реалізації суб'єктами кримінального процесу наданих їм прав та повноважень в супереч їх призначенню, з незаконною заінтересованістю, що призводить до спричинення шкоди суспільним та особистим інтересам шляхом унеможливлення досягнення завдань кримінального судочинства [2, С. 50]

Відповідно до ч. ч. 4, 5 ст. 46 Кримінального процесуального кодексу України (далі- КПК) захисник користується процесуальними правами підозрюваного, обвинуваченого, захист якого він здійснює, крім процесуальних прав, реалізація яких здійснюється безпосередньо підозрюваним, обвинуваченим і не може бути доручена захиснику, з моменту надання документів, передбачених ст. 50 КПК, слідчому, прокурору, слідчому судді, суду. Захисник має право брати участь у проведенні допиту та інших процесуальних діях, що проводяться за участю підозрюваного, обвинуваченого, до першого допиту підозрюваного мати з ним зустріч без дозволу слідчого, прокурора, суду, а після першого допиту - мати такі зустрічі без обмеження в часі та кількості у робочі, вихідні, святкові, неробочі дні [3].

Під процесуальними правами сторони захисту розуміються різні інструменти, що дозволяють захисникам та підозрюваним реалізовувати їхні права на захист у рамках кримінального процесу. Однак іноді ці права використовуються для перешкоджання здійсненню справедливого і ефективного правосуддя.

Виходячи із мети статті хочемо детально зупинитися на деяких формах зловживання процесуальними правами.





Як вірно зазначено В. Михайленко, на відміну від Господарського процесуального України, Цивільного процесуального кодексу України і Кодексу адміністративного судочинства України, у КПК України немає нормативної заборони зловживання процесуальними правами. Відсутні також положення, які дозволяли б віднести недобросовісну поведінку учасника кримінального провадження до зловживань та визначали наслідки такої поведінки. У різноманітні норм, які регулюють досудове розслідування кримінального провадження, процесуального зловживання торкаються лише ч. 4 ст. 81 КПК України і ч. 10 ст. 290 КПК України. Так, відповідно до ч. 4 ст. 81 КПК України, якщо повторно заявлений відвід має ознаки зловживання правом на відвід з метою затягування кримінального провадження, суд, який здійснює провадження, має право залишити таку заяву без розгляду. В свою чергу, у частині 10 ст. 290 КПК України зловживання стороною визначене через зволікання при ознайомленні з матеріалами досудового розслідування [4].

Дійсно, захисник, як представник сторони захисту, має право подавати клопотання в рамках кримінального процесу, зокрема на стадії досудового розслідування. Відповідно до ст. 220 КПК клопотання сторони захисту, потерпілого і його представника чи законного представника, представника юридичної особи, щодо якої здійснюється провадження, про виконання будь-яких процесуальних дій та у випадках, установлених КПК, іншої особи, права чи законні інтереси якої обмежуються під час досудового розслідування, або її представника слідчий, дізнавач, прокурор зобов'язані розглянути в строк не більше трьох днів з моменту подання і задовольнити їх за наявності відповідних підстав. Про результати розгляду клопотання повідомляється особа, яка заявила клопотання. Про повну або часткову відмову в задоволенні клопотання виноситься вмотивована постанова, копія якої вручається особі, яка заявила клопотання, а у разі неможливості вручення з об'єктивних причин - надсилається їй [3].

Проте в деяких випадках це право може використовуватися для маніпулювання процесом з метою затягування розслідування або створення перешкод для органів досудового розслідування. Така практика є зловживанням процесуальними правами та може серйозно шкодити ефективності правосуддя.

Один з найпоширеніших способів маніпулювання процесом — це подання великої кількості клопотань, які не мають реальної юридичної підстави. Захисник може подавати клопотання про відвід слідчого, прокурора або судді без достатніх підстав та у не визначеній кількості, що лише затягує процес. Такі клопотання не сприяють встановленню істини, а лише відволікають органи досудового розслідування від виконання їхніх обов'язків.

Іншим способом маніпулювання є подання клопотань про перенесення слідчих (розшукових) дій чи проведення додаткових, таких як допит свідків, проведення обшуків чи інших необхідних процесуальних дій, без надання вагомих підстав. Це не тільки уповільнює хід розслідування, але й дає стороні



захисту можливість відстрочити важливі моменти розслідування. Захисник може подавати численні клопотання про відкладення допиту важливих свідків, мотивуючи це необхідністю підготуватися до допиту або іншими обставинами, що фактично не є критичними. Це створює затримки і призводить до того, що слідство не може рухатися вперед.

Також можна побачити подання клопотань щодо допуску певних доказів, які мають явну неприпустимість або недостатню значимість для кримінального провадження. Це може бути спробою захисника створити додаткові труднощі для органів досудового розслідування, зокрема в разі, коли докази вже були перевірені і визнані непридатними.

Захисник може подавати клопотання про проведення додаткових експертиз, які не є необхідними для розслідування і вже були оцінені. Це не тільки затримує процес, але й збільшує витрати на проведення додаткових слідчих (розшукових) дій.

Такими маніпуляціями захист порушує принципи ефективного і справедливого правосуддя. Замість того, щоб сприяти швидкому та правильному розслідуванню, зловживання процесуальними правами призводить до порушення термінів, затримки в збиранні доказів і, як наслідок, до обмеження можливості для органів досудового розслідування довести вину чи невинуватість підозрюваного.

Які можна виділити причини маніпуляцій з адвокатськими клопотаннями: затягування процесу для вигоди клієнта; стратегічне використання процесуальних прав; прагнення до створення сумнівів у доказах; психологічний тиск на органи досудового розслідування; конфлікт інтересів або відсутність етики.

Один з найбільш очевидних наслідків маніпуляцій — це затягування процесу. Багато безпідставних клопотань можуть призвести до численних відкладів слідчих (розшукових) дій, що уповільнює рух кримінального провадження та може сприяти тривалим періодам утримання під вартою підозрюваних. Постійні маніпуляції з клопотаннями створюють правову невизначеність. Це підриває довіру до правосуддя, оскільки стає важко передбачити хід процесу і вирок. Це також може спричинити втрату довіри до правоохоронних органів і суддів. Органи досудового розслідування витрачають значні ресурси на розгляд непотрібних або безпідставних клопотань. Це відволікає увагу від кримінальних проваджень, які потребують належного розгляду, і сприяє загальній перевантаженості органів досудового розслідування. Маніпуляції з клопотаннями можуть суттєво вплинути на права потерпілих та інших учасників кримінального провадження, створюючи додаткові перешкоди в їх здобутті правосуддя. Потерпілі можуть довго чекати на справедливий розгляд справи, що може впливати на їх моральний та психологічний стан.

Як вже було зазначено, захисник має право брати участь у проведенні допиту та інших процесуальних діях, що проводяться за участю підозрюва-





ного, обвинуваченого, до першого допиту підозрюваного мати з ним зустріч без дозволу слідчого, прокурора, суду, а після першого допиту - мати такі зустрічі без обмеження в часі та кількості у робочі, вихідні, святкові, неробочі дні [3]. Перешкоджання проведенню слідчих (розшукових) дій є серйозним зловживанням правами захисту, яке може мати негативні наслідки для нормального ходу кримінального розслідування та правосуддя в цілому. Такі дії можуть включати різні методи блокування або затримки важливих слідчих заходів, і вони мають на меті створення штучних перешкод для встановлення істини. Так, як попередньо було вже аргументовано, що захисник може подавати численні клопотання або заперечення на проведення обшуків, навіть якщо є достатні підстави для їх проведення. Це може включати вимогу про затримку обшуку, доведення неприпустимості проведення обшуку або піднесення процедурних питань, що уповільнюють розслідування.

Також, існують непоодинокі випадки порушення етичних та процесуальних норм захисником під час проведення допиту підозрюваного. При проведенні допиту важливо враховувати, що ця слідча (розшукова) дія має чітко виражений етичний вимір. Методи та прийоми допиту повинні відповідати не лише вимогам кримінального процесуального законодавства, а й етичним стандартам. Відповідно до них, слідчий надає можливість захиснику поспілкуватися зі своїм підзахисним до проведення слідчої (розшукової) дії. Під час проведення самого допиту захисник повинен бути присутнім і слідкувати за дотриманням прав підозрюваного під час цієї дії, але доповнювати, допомагати сформулювати показання підзахисного під час самого допиту заборонені. Він тільки після висловлених показань підзахисним, може задати питання, які обов'язково фіксуються в протоколі слідчої (розшукової) дії. Зловживання правом захисту може проявлятися в активному втручанні у допити, запереченнях проти допитів, відводах слідчого або прокурора, а також у спробах унеможливити або затримати допит важливих осіб, що може мати критичне значення для кримінального провадження.

Також, захисники можуть подати клопотання, яке ускладнює або затримує проведення важливих експертиз, що мають пряме значення для встановлення обставин кримінального провадження. Це може бути зумовлено спробами змінити результат експертизи або затягнути процес до моменту, коли інші докази стануть менш актуальними. На жаль, на проведення деяких категорій експертиз витрачається велика кількість часу. Захисники можуть маніпулювати висновками експертів, поставивши під сумнів їхню кваліфікацію, незалежність або правильність виконаних досліджень. Це може призвести до того, що навіть переконливі експертні висновки будуть сприйматися як сумнівні або ненадійні, що дозволяє захисту створити враження, що докази не є достатньо переконливими.

Інколи захисники можуть активно використовувати тактику маніпулювання показами або доказами, намагаючись отримати вигоду для свого клієнта,



створюючи штучні сумніви в достовірності доказів або процесуальних дій. Окрім того, навмисно ставити під сумнів достовірність доказів, навіть якщо ці докази законно зібрані. Наприклад, вони можуть оскаржувати процедури збору доказів, не звертаючи уваги на їхню фактичну цінність. Це створює ілюзію, що докази мають сумнівну юридичну або фактичну основу, хоча в реальності це не так. Захисники можуть намагатися дезорієнтувати слідчого або дізнавача, впливаючи на свідків. Це може бути як через прямі запитання, які підривають достовірність показань, так і через надання свідкам неправдивої або частково правдивої інформації, що сприяє їх сумнівам у правдивості своїх показань.

Всі ці дії можуть серйозно вплинути на ефективність проведення досудового розслідування, затягуючи процес розслідування та піддаючи сумніву зібрані докази. Однак, важливо відзначити, що в межах кримінального процесу захисник має право на захист інтересів свого клієнта, і тому органи досудового розслідування та суди зі свої сторони також мають забезпечити збалансованість між правами захисту і потребою у швидкому та ефективному розслідуванні.

Щоб зменшити вплив зловживань, законодавство передбачає механізми для ефективного реагування на перешкоджання органам досудового розслідування, включаючи санкції за безпідставне блокування дій правоохоронців, а також контроль судів за дотриманням процесуальних прав.

Виходячи з аналізу юридичної літератури та практичного досвіду можна виділити деякі заходи щодо запобігання зловживанням процесуальними правами:

1. *Удосконалення законодавства.* Необхідно удосконалити КПК, щоб зменшити можливості для зловживання процесуальними правами. Це може включати введення чітких обмежень щодо кількості та строків подання клопотань і відводів.

2. *Посилення контролю за діями захисту.* Судовий нагляд за діяльністю захисту повинен бути більш удосконалений, щоб уникнути порушень норм, що призводять до затягування процесу.

3. *Покращення роботи суддів та органів досудового розслідування.* Потрібно надавати органам правопорядку та судам більше повноважень для своєчасного реагування на зловживання процесуальними правами та забезпечення балансу між правами захисту та правами потерпілих.

Висновки. Зловживання процесуальними правами стороною захисту є серйозною проблемою кримінального процесу, оскільки може значно затягувати досудове розслідування, порушувати права інших учасників процесу (потерпілих, свідків, органів досудового розслідування) і загрожувати ефективності правосуддя. Це включає подачу численних необґрунтованих клопотань, апеляцій, затримку важливих слідчих (розшукових) дій і маніпулювання з процесуальними інструментами для досягнення не правових, а тактичних цілей.



Зловживання правами захисту, зокрема затягування слідчих (розшукових) дій або блокування збору доказів, негативно впливає на швидкість і якість досудового розслідування. Це може призводити до втрачених доказів, порушення термінів проведення слідчих (розшукових) дій та створення несприятливих умов для досягнення істини.

Для запобігання зловживанням процесуальними правами слід вдосконалити кримінальне процесуальне законодавство. Це включає введення обмежень щодо кількості та термінів подання клопотань, більш чітке регулювання прав захисників і підозрюваних, а також посилення судового контролю за діями захисту. Крім того, важливим є розширення повноважень суддів та органів досудового розслідування для своєчасного реагування на зловживання та затягування процесу.

Література:

1. Капліна О. Проблеми зловживання правом у кримінальному процесі. *Вісник Академії правових наук України*. Харків. 2010. № 3 (62). С. 286-295.
2. Удалова Л.Д., Хаблю О.Ю. Зловживання у сфері кримінального процесу: монографія. Київ.: Дакор. 2010. 176 с.
3. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13.04.2012 № 4651- VI// ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
4. Михайленко В. В. Процесуальні зловживання під час досудового розслідування. Газета «Судово-юридична газета» від 03.06.2021 URL: <https://sud.ua/ru/news/blog/203970-protsestualni-zlovzhivannya-pid-chas-dosudovogo-rozsliduvannya>

References:

1. Kaplina O. (2010). *Problemy zlovzhyvanya pravom u kryminalnomy protsesi* [Problems of Abuse of Law in Criminal Proceedings]. Kharkiv. [in Ukrainian]
2. Udalova L.D., Khablo O.Y. (2010) *Zlovzhyvanya u sferi kryminalnogo protsesu* [Abuses in the Sphere of Criminal Process Criminal Process of Ukraine]. Kyiv: Dakor. [in Ukrainian]
3. *Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy* [Criminal Procedure Code of Ukraine] Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>[in Ukrainian]
4. Mykhailenko V. V. (2012) *Protsestualni zlovzhyvanya pid chas dosudovogo rozhsliduvanya*. [Procedural abuses during the pre-trial investigation] Retrieved from <https://sud.ua/ru/news/blog/203970-protsestualni-zlovzhivannya-pid-chas-dosudovogo-rozsliduvannya> [in Ukrainian].



УДК 332

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1854-1866](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1854-1866)

Шевченко Володимир Борисович аспірант ДННУ Академія Фінансового Управління, м. Київ, тел.: (066) 0167209, <https://orcid.org/0009-0000-8273-0549>

РЕФОРМУВАННЯ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В ЄС: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПУ «ВИТЯГНУТОЇ РУКИ»

Анотація. В статті визначені причини реформування трансфертного ціноутворення в ЄС та податкової політики в процесі інтеграції з урахуванням особливостей національної економіки. Зазначені зміни у податковому законодавстві (Закон № 3813-IX), зокрема у сфері трансфертного ціноутворення, а саме: розширено критерії пов'язаності юридичних осіб, запроваджено новий підхід до визначення пов'язаності при непрямому володінні, оновлено перелік держав (територій) для цілей трансфертного ціноутворення, встановлення критеріїв, згідно з якими операції з нерезидентами, організаційно-правова форма яких включена до переліку КМУ, визнаються неконтрольованими, нові штрафи за порушення звітності з трансфертного ціноутворення.

Визначено, що ініціатива необхідності швидкої адаптації національного законодавства та податкового контролю за ТЦУ до європейських стандартів має надзвичайно важливе значення для України. Зазначено, що гармонізація правил ТЦУ в ЄС дасть можливість спростити податкове регулювання та зменшити ризики для бізнесу та податкових органів. Європейська комісія виокремила три основні складові проєкту Директиви, а саме: принцип «витягнутої руки» (ПВР) – його застосування, можливі підходи та наслідки імплементації, ключові елементи ПВР, що мають безпосередній вплив на його реалізацію та механізм формування подальших загальних правил щодо обмеженого переліку аспектів ТЦУ.

Розглянуто структуру проєкту Директиви ЄС щодо трансфертного ціноутворення та визначені очікувані результати її впровадження. Це підвищення податкової визначеності для компаній, зменшення ризику подвійного оподаткування, спрощення судових спорів у сфері ТЦУ, запобігання агресивному податковому плануванню та встановлення єдиних стандартів ТЦУ для всіх держав-членів ЄС. Зазначено, що делегування повноважень Раді ЄС надає можливість уніфікації правил та спрощення процесу виконання вимог ТЦУ в межах ЄС. Визначені вимоги, що спрямовані на забезпечення своєчасного та ефективного впровадження положень Директиви на національному рівні, що дозволить державам-членам забезпечити відповідність своїх національних правил з європейським законодавством та забезпечить спільний підхід до застосування стандартів у всіх країнах ЄС.



Ключові слова: трансфертне ціноутворення, ЄС, імплементація, податкове законодавство, директивні вимоги.

Shevchenko Volodymyr Borisovich Postgraduate student of the Academy of Financial Management, tel.: (066) 016-72-09, <https://orcid.org/0009-0000-8273-0549>

REFORMING TRANSFER PRICING IN THE EU: IMPLEMENTATION OF THE ARM'S LENGTH PRINCIPLE

Abstract. The article identifies the reasons for reforming transfer pricing in the EU and tax policy in the process of integration, taking into account the peculiarities of the national economy. The author also identifies the changes in tax legislation (Law No. 3813-IX), in particular in the field of transfer pricing, namely: expanded criteria for relatedness of legal entities, introduced a new approach to determining relatedness in case of indirect ownership, updated list of states (territories) for transfer pricing purposes, establishment of criteria according to which transactions with non-residents whose legal form is included in the list of the Cabinet of Ministers of Ukraine are recognized as uncontrolled, new fines for violation of transfer pricing reporting.

It is determined that the initiative to quickly adapt national legislation and tax control over TP to European standards is extremely important for Ukraine. It is noted that the harmonization of TP rules in the EU will make it possible to simplify tax regulation and reduce risks for business and tax authorities. The European Commission has identified three main components of the draft Directive, namely: the arm's length principle (ALP) - its application, possible approaches and consequences of implementation, key elements of the ALP that have a direct impact on its implementation, and the mechanism for the formation of further general rules on a limited list of TP aspects.

The structure of the draft EU Transfer Pricing Directive is analyzed and the expected results of its implementation are determined. These are increasing tax certainty for companies, reducing the risk of double taxation, simplifying TP litigation, preventing aggressive tax planning, and establishing common TP standards for all EU member states. It is noted that the delegation of powers to the EU Council provides an opportunity to unify the rules and simplify the process of fulfilling TP requirements within the EU. The requirements aimed at ensuring timely and effective implementation of the Directive's provisions at the national level are defined, which will allow Member States to ensure that their national rules are in line with European legislation and ensure a common approach to the application of standards in all EU countries.

Keywords: transfer pricing, EU, implementation, tax legislation, policy requirements.



Постановка проблеми. Відсутність уніфікованих правил трансфертного ціноутворення (ТЦУ) у країнах Європейського Союзу створює значні податкові ризики для бізнесу та державних органів. Незважаючи на те, що всі країни ЄС застосовують принцип «витягнутої руки» (ПВР), його інтерпретація та імплементація суттєво відрізняються. Це ускладнює міжнародне оподаткування, підвищує ризики подвійного оподаткування, сприяє ухиленню від сплати податків і зловживанню ТЦУ з боку транснаціональних компаній. Враховуючи прагнення України до вступу в ЄС та необхідність гармонізації національного податкового законодавства відповідно до європейських стандартів, дослідження ініціативи Європейської комісії щодо уніфікації правил ТЦУ набуває особливої актуальності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції України до ЄС та відповідних змін у податковій політиці в цьому процесі були предметом досліджень багатьох українських науковців, зокрема В.Т. Білоуса, І.В. Бураковського, В. Будкіна, І.А. Грицяка, Л.В. Губерського, Г.В. Дмитренко, А.І. Кредисова, Д.Г. Лук'яненка, Г.М. Немирі, С.В. Осики, А.В. Осики, Я.В. Подчінюк, А. Поручника, В.Т. Пятницького, А.І. Румянцева, В.Р. Сіденка, А.С. Філіпенка, В.О. Шамрая та інших. Аспекти недоліків вітчизняного податкового законодавства та перспектив його гармонізації з вимогами Європейського Союзу досліджували Г. Білецька, С. Данілов [2], М. Кармаліта, М. Куц, А. Максименко, Н. Прохорчук, Я. Пухальська, М. Тюріна, Т. Чернадчук, В. Юрченко та інші. Водночас механізм імплементації принципу «витягнутої руки» та його вплив на бізнес-середовище, податкові органи й міжнародне оподаткування потребують подальшого дослідження.

Метою статті є аналізування ініціативи Європейської Комісії щодо гармонізації правил трансфертного ціноутворення в ЄС, визначення її ключових положень, потенційних наслідків для податкового регулювання та перспектив впровадження в Україні. Особливу увагу приділено аналізу запропонованого механізму імплементації принципу «витягнутої руки» та його впливу на бізнес-середовище, податкові органи та міжнародне оподаткування.

Виклад основного матеріалу. Реформування податкової політики в процесі інтеграції повинно змінюватися поетапно, з урахуванням особливостей національної економіки. Хоча Податковий кодекс України містить перелік податків, що здебільшого відповідає європейським стандартам, цього недостатньо для забезпечення ефективності податкової системи.

З 1 січня 2025 року набули чинності зміни щодо податкового кодексу України (далі – ПКУ), передбачені законом України від 18 червня 2024 року № 3813-іх «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем дотримання податкового законодавства» (далі – закон № 3813-ІХ) [3,4].



Закон № 3813-IX впроваджує низку важливих змін у податковому законодавстві, зокрема і у сфері трансфертного ціноутворення (ТЦУ), а саме (рис.1):

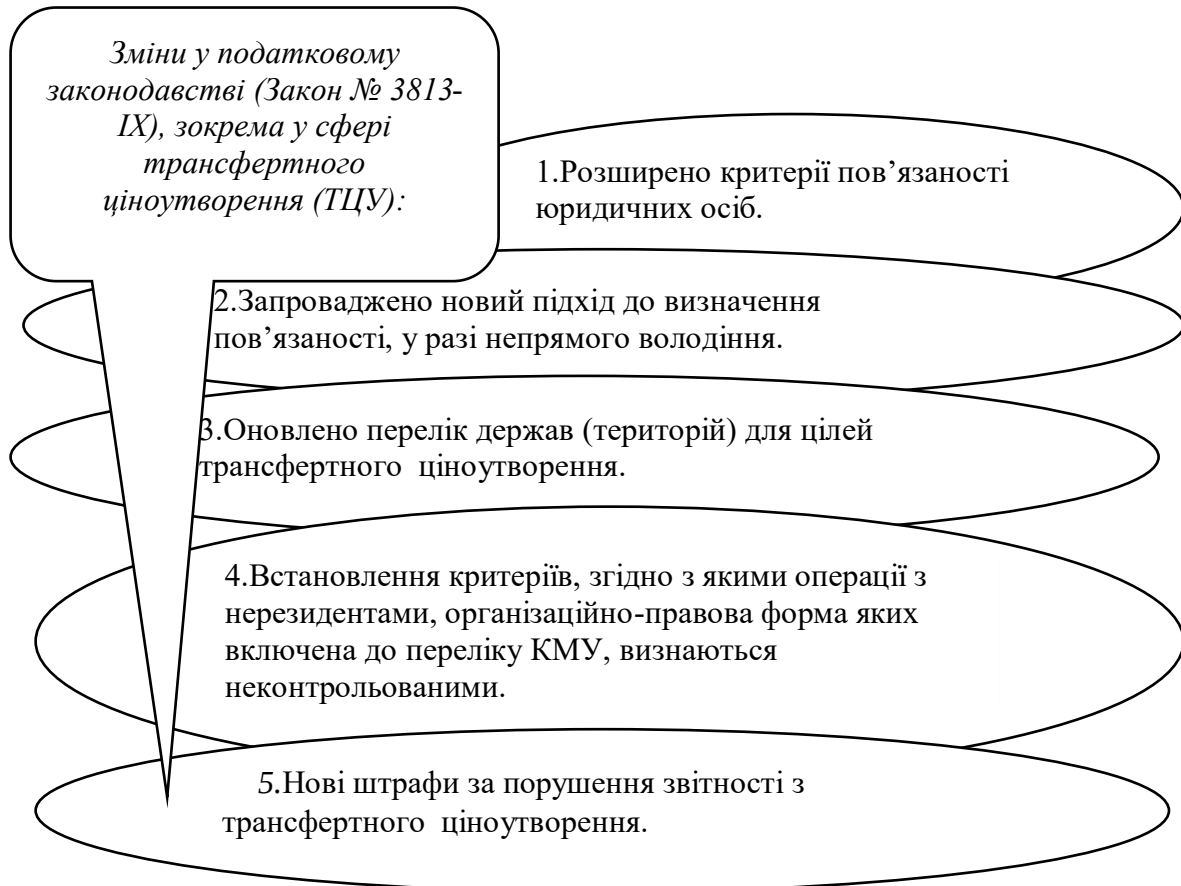


Рис.1. Зміни у податковому законодавстві (Закон № 3813-IX), зокрема і у сфері трансфертного ціноутворення (ТЦУ)

1. Розширено критерії пов'язаності юридичних осіб. Тепер операції з непов'язаними нерезидентами можуть вважатися контрольованими, якщо їх обсяг становить щонайменше 75% від загальної виручки від реалізації або від вартості придбаної продукції (товарів, робіт, послуг) у всіх нерезидентів. Це правило застосовується за умови, що такі доходи чи витрати перевищують 50% загальної суми доходу або загальної вартості придбаної продукції.

2. Запроваджено новий підхід до визначення пов'язаності при непрямому володінні. Відтепер, якщо кожна особа у ланцюгу володіє корпоративними правами в наступній юридичній особі на рівні 25% і більше (замість попередніх 20%), усі учасники такого ланцюга вважаються пов'язаними. При цьому правило діє незалежно від загального розміру часток володіння, отриманого шляхом множення [3].

3. Оновлено перелік держав (територій) для цілей трансфертного ціноутворення. Оновлений Перелік держав і територій, що відповідають критеріям



підпункту 39.2.1.2 пункту 39.2 статті 39 ПКУ, скорочено з 78 до 46 позицій. З 1 січня 2025 року документ набуде чинності та застосовуватиметься вперше у звітному періоді цього року. Водночас із Переліку було виключено низку держав і територій, зокрема: Королівство Бахрейн, Боснію і Герцеговину, Бруней-Даруссалам, Республіку Бурунді, Гваделупу, Республіку Гватемалу, Гонконг (ЄС), Республіку Джибуті, Домініканську Республіку, Ірландію, Канарські острови (Іспанія), Республіку Кабо-Верде, Державу Катар, Киргизьку Республіку, Республіку Кіпр, Косово і Метохію (Сербія), Республіку Кубу, Кюрасао, Лаоську Народну-Демократичну Республіку, Ліванську Республіку, Князівство Ліхтенштейн, Республіку Маврикій, Макао, Північну Македонію, Лабуан (Малайзія), Королівство Марокко, Мартініку, Федеративні Штати Мікронезії, Республіку Молдову, Об'єднані Арабські Емірати, Султанат Оман, Республіку Парагвай, Північні Маріанські Острови, автономний регіон Мадейра (Португалія), Республіку Сан-Маріно, Демократичну Республіку Сан-Томе і Прінсіпі, Республіку Судан, Демократичну Республіку Тимор-Лешті, Туркменістан, Республіку Узбекистан та Чорногорію.

До оновленого Переліку було додано 9 держав і територій. Це: Американське Самоа, Гуам, Корейська Народна-Демократична Республіка, Республіка Союзу М'янма, Республіка Намібія, Нідерландські Антильські Острови, Олдерні, Республіка Тринідад і Тобаго, Республіка Фіджі. Сінгапур було виключено з Переліку ще у 2024 році (Постанова КМУ від 04.06.2024 року № 636).

4. Встановлення критеріїв, згідно з якими операції з нерезидентами, організаційно-правова форма яких включена до переліку КМУ, визнаються неконтрольованими. Якщо між Україною та країною, у якій зареєстрований нерезидент, діє міжнародний договір про уникнення подвійного оподаткування, така операція не підпадає під визначення контрольованої. Для цього необхідно до 1 жовтня року, що настає за звітним, подати довідку про податкове резидентство нерезидента у відповідній країні [3].

5. Раніше для використання цього підходу було необхідно підтверджувати фактичну сплату податку на прибуток нерезидентом, що часто ускладнювало його застосування на практиці. Тепер цей механізм скасовано, що значно спрощує податкове адміністрування та зменшує регуляторний тиск на платників податків.

6. Нові штрафи за порушення звітності з трансфертного ціноутворення. Закон України №4112-IX від 4 грудня 2024 року вніс зміни до Податкового кодексу України щодо оновлених розмірів окремих штрафів за порушення строків звітності з трансфертного ціноутворення. Ці зміни, які враховують рекомендації Ради ОЕСР щодо боротьби з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях, набирають чинності з 25 березня 2025 року. На що саме платникам податків необхідно звернути увагу:





– штраф за неподання повідомлення про участь у міжнародній групі компаній збільшено з 50 до 100 прожиткових мінімумів для працездатної особи станом на 1 січня звітного року;

– штраф за несвоєчасне подання відповідного повідомлення зменшено зі 100 до 50 прожиткових мінімумів;

– штраф за несвоєчасне декларування контрольованих операцій у поданому звіті про контрольовані операції (у разі подання уточнюючого звіту) передбачено у розмірі одного прожиткового мінімуму за кожен день затримки. Однак загальна сума такого штрафу не може перевищувати 300 прожиткових мінімумів або 0,5% від суми незадекларованих контрольованих операцій, залежно від того, яке значення є меншим. Важливо також зазначити, що штрафи за результатами перевірок контролюючих органів застосовуються у розмірах, які діють на момент прийняття рішення про їх застосування [3].

12 вересня 2023 року Європейська комісія представила Раді ЄС ініціативу щодо уніфікації правил трансфертного ціноутворення (ТЦУ) в країнах Євросоюзу, спрямовану на формування єдиного підходу до податкового регулювання у цій сфері. З огляду на прагнення України до вступу в ЄС та ОЕСР, а також необхідність швидкої адаптації національного законодавства та податкового контролю за ТЦУ до європейських стандартів, ця ініціатива має надзвичайно важливе значення.

Запропонований проєкт Директиви є частиною ініціативи Європейської комісії 2022 року «Бізнес у Європі: система оподаткування доходів» (BEFIT), що спрямована на створення єдиного підходу до корпоративного оподаткування в ЄС та ефективний розподіл прибутків між державами-членами. Окрім гармонізації правил ТЦУ, пакет також містить пропозицію щодо єдиного механізму розрахунку бази оподаткування для великих корпоративних груп. Наразі в ЄС відсутнє уніфіковане законодавство щодо ТЦУ, хоча всі країни-члени застосовують принцип «вितягнутої руки» (ПВР). Водночас його реалізація відрізняється між державами, зокрема у визначенні ключових понять, таких як «асоційовані підприємства» та «контроль». Це створює складнощі у міжнародному оподаткуванні та потребує єдиного підходу [5]. Вважається, що впровадження проєкту Директиви ТЦУ допоможе вирішити низку проблем у поточній практиці трансфертного ціноутворення, зокрема:

– запобігання виведенню прибутків і ухиленню від оподаткування. Через маніпулювання трансфертними цінами компанії можуть мінімізувати податкові зобов'язання та використовувати агресивні податкові схеми;

– зниження судових ризиків і уникнення подвійного оподаткування. Через суб'єктивний характер ТЦУ часто виникають податкові спори, які ведуть до тривалих судових процесів, бо країни по-різному трактують правила;

– зменшення витрат на дотримання законодавства (комплаєнс), тобто підприємства змушені проводити численні дослідження, аналізу-



вати ринкові ціни та утримувати складну документацію, що підвищує фінансове та адміністративне навантаження.

Гармонізація правил ТЦУ в ЄС має спростити податкове регулювання та зменшити ризики для бізнесу та податкових органів [1]. У разі прийняття запропонований проєкт Директиви забезпечить:

- гармонізацію правил ТЦУ в ЄС, створення єдиного підходу та можливість встановлення обов'язкових норм для окремих аспектів ТЦУ;

- офіційне закріплення принципу «витягнутої руки» (ПВР) та ключових правил ТЦУ в законодавстві ЄС;

- чітке визначення ролі настанов ОЕСР щодо ТЦУ, які використовуються для регулювання трансфертного ціноутворення в міжнародній практиці;

- підвищення податкової визначеності, зменшення ризиків подвійного оподаткування та спрощення судових процесів у цій сфері;

- обмеження можливостей для агресивного податкового планування, унеможливлення використання ТЦУ для ухилення від оподаткування.

Таким чином, Директива сприятиме прозорості, справедливому розподілу податкових зобов'язань і зниженню ризиків для бізнесу та податкових органів.

За підсумками консультацій та оцінки впливу запропонованого проєкту Директиви, Регуляторно-наглядова рада Європейської комісії надала позитивний висновок щодо двох можливих варіантів імплементації принципу «витягнутої руки» (ПВР) у правове поле ЄС. Враховуючи, що більшість країн ЄС є членами ОЕСР і зобов'язані дотримуватись її принципів, розглядаються такі підходи:

1. Закріплення ПВР ОЕСР та Настанов ОЕСР у законодавстві ЄС, що зможе надати їм юридично обов'язковий статус для всіх держав-членів.

2. Закріплення ПВР ОЕСР у законодавстві ЄС із поступовим узгодженням підходів до практичного застосування ТЦУ. Цей варіант передбачає не лише уніфіковане тлумачення ПВР серед країн ЄС, але й механізм координації позицій щодо Настанов ОЕСР, а також додаткове визначення правил для боротьби зі зловживаннями у сфері ТЦУ.

Другий підхід будується на першому та має на меті забезпечення єдиної інтерпретації та практичного застосування принципу «витягнутої руки» в усіх країнах ЄС, що сприятиме зменшенню податкових ризиків і правової невизначеності.

На думку Регуляторно-наглядової ради, другий варіант політики було визнано оптимальним за критеріями ефективності, узгодженості, пропорційності та оцінки впливу.

Європейська комісія у своїх поясненнях щодо окремих положень пропозиції виокремила три основні складові проєкту Директиви:

1. Принцип «витягнутої руки» (ПВР) – його застосування, можливі підходи та наслідки імплементації.





2. Ключові елементи ПВР, що мають безпосередній вплив на його реалізацію.

3. Механізм формування подальших загальних правил щодо обмеженого переліку аспектів ТЦУ. Це має сприяти спрощенню застосування правил ТЦУ та підвищенню податкової визначеності для платників податків у частині тлумачення та практичного використання ПВР [5].

Запропонований проєкт Директиви ЄС щодо трансфертного ціноутворення (ТЦУ) складається з чотирьох розділів та 22 статей, що встановлюють єдині правила для застосування принципу витягнутої руки (ПВР) у межах ЄС. Основна мета Директиви – гармонізувати правила ТЦУ в ЄС, забезпечити узгоджене тлумачення ПВР та запобігти зловживанням у сфері трансфертного ціноутворення. Розглянемо структуру проєкту:

Розділ I «Загальні положення» (статті 1–3) визначає основні поняття та сферу дії Директиви:

- стаття 1 – встановлює предмет Директиви: гармонізація підходів до ТЦУ в країнах ЄС, забезпечення єдиного трактування ПВР та узгодження національного законодавства з Настановами ОЕСР;
- стаття 2 – визначає сферу застосування. Положення Директиви застосовуються до пов'язаних підприємств у межах ЄС та охоплюють транснаціональні операції;
- стаття 3 – містить 19 ключових визначень, серед яких:
 - асоційоване підприємство (визначення критеріїв пов'язаності компаній);
 - методи ТЦУ (традиційні та альтернативні підходи);
 - комерційні та фінансові відносини (критерії визначення контролюючого впливу).

Розділ II «Правила трансфертного ціноутворення» (статті 4–13) містить ключові положення щодо ТЦУ та порядок їх застосування:

- стаття 4 – запроваджує загальне правило застосування ПВР, яке повинні дотримуватись усі країни ЄС;
- статті 5 та 6 – визначає критерії пов'язаності компаній (коли компанії вважаються пов'язаними) та встановлює механізм коригувань ТЦУ (відповідне коригування, компенсаційне коригування);
- стаття 7 – визначає, як встановлюється наявність комерційних або фінансових відносин між компаніями;
- стаття 8 – закріплює методи ТЦУ, передбачені Настановами ОЕСР. Це метод порівняльної неконтрольованої ціни (CUP), метод ціни перепродажу (RPM), метод «витрати плюс» (Cost Plus), метод розподілу прибутку (PSM) та метод чистого розрахункового прибутку (TNMM);
- стаття 9 – встановлює правило найбільш доцільного методу: компанії мають застосовувати метод, який найкраще відображає економічну суть операції;
- стаття 10 – деталізує аналіз порівняльності (аналіз зіставності), включаючи фінансові, комерційні та функціональні характеристики;



– стаття 11 – описує підхід до визначення відстані «витагнутої руки», зокрема використання діапазону ринкових значень;

– стаття 12 – визначає обов'язкову документацію з ТЦУ, яка має включати: глобальну документацію (Master File), локальну документацію (Local File) та країновий звіт (CbC Report);

– стаття 13 – регулює механізми подання та зберігання документації.

Розділ III «Організація» (стаття 14) визначає порядок впровадження ПВР у національне законодавство країн ЄС та надає Раді ЄС повноваження встановлювати додаткові правила для узгодженого застосування ТЦУ.

Додаткові правила для 6 типів операцій:

1. Операції з нематеріальними активами (НМА) – врахування економічної суті операцій з інтелектуальною власністю.

2. Послуги між пов'язаними підприємствами – механізм визначення ринкової вартості внутрішньо-групових послуг.

3. Домовленості про розподіл витрат (ССА) – регулювання спільного використання ресурсів у групах компаній.

4. Реструктуризація бізнесу – порядок врахування змін у структурі підприємств (злиття, поділ тощо).

5. Фінансові операції – правила визначення ринкових умов кредитування між пов'язаними підприємствами.

6. Відносини між головним офісом і постійними представництвами – особливості трансфертного ціноутворення для міжнародних компаній.

Розділ IV «Прикінцеві положення» (статті 15–22) розкривають оцінку впливу та регулювання Директиви:

– стаття 15 – передбачає періодичну оцінку дії Директиви (кожні 5 років);

– стаття 16 – регламентує захист персональних даних;

– стаття 17 – визначає створення процедурного комітету для моніторингу впровадження Директиви;

– стаття 18 – встановлює порядок делегування повноважень щодо уточнення правил ТЦУ;

– стаття 19 – передбачає інформування Європейського парламенту про прийняття актів, які змінюють або деталізують правила Директиви;

– стаття 20 – регулює транспозицію Директиви в національне законодавство;

– стаття 21 – визначає дату набрання чинності;

– стаття 22 – Директива адресована всім державам-членам ЄС.

Очікуваними результатами впровадження Директиви являються:

– підвищення податкової визначеності для компаній;

– зменшення ризику подвійного оподаткування;

– спрощення судових спорів у сфері ТЦУ;

– запобігання агресивному податковому плануванню;

– встановлення єдиних стандартів ТЦУ для всіх держав-членів ЄС.



Ця Директива є важливим кроком для єдиної податкової політики ЄС та зниження ризиків ухилення від сплати податків через трансфертне ціноутворення.

Проект Директиви ЄС щодо трансфертного ціноутворення (ТЦУ) включає важливі зміни, які вплинуть на вітчизняне податкове законодавство. Одним із ключових моментів є однакове застосування принципу «витагнутої руки» і визначення «асоційованого підприємства», що повинно стати обов'язковим для всіх країн ЄС. А це означає, що держави повинні будуть застосовувати єдині критерії для віднесення операцій до контрольованих. Для України це передбачає необхідність змінити національні правила ТЦУ, зокрема щодо визначення, які саме контрагенти підпадають під контроль.

Зараз в Україні контрольованими вважаються не тільки асоційовані підприємства, але й контрагенти-нерезиденти з низькоподаткових юрисдикцій або з організаційно-правовими формами з пільговим оподаткуванням. Згідно з новими стандартами, ці критерії можуть змінитися. Також, згідно з Директивою, постійні представництва слід розглядати як асоційовані підприємства для цілей ТЦУ. Це означає, що взаємодія між головним офісом і постійним представництвом також повинна підкорятися принципам «витагнутої руки», що вимагатиме перегляду підходів до трансфертного ціноутворення у внутрішніх відносинах таких компаній [5].

У проекті Директиви ЄС важливим аспектом є забезпечення адекватних механізмів для коригування трансфертного ціноутворення (ТЦУ) в разі, коли коригування здійснюється в іншій державі-члені ЄС або в третій країні (юрисдикції). Це стосується статей 6 і 7 проекту, які вимагають, щоб держави-члени ЄС мали механізми для коригування ТЦУ, якщо це необхідно. Зокрема, це передбачає, що країни повинні мати можливість виконувати відповідні коригування без обмежень в рамках процедур взаємного узгодження (MAP). Це важливо для уникнення подвійного оподаткування та забезпечення належного врахування коригувань, здійснених іншими юрисдикціями.

Також вказується, що держави повинні мати можливість використовувати такі механізми, як спільні аудити чи багатосторонні програми міжнародного співробітництва. Прикладами таких програм є Європейський підхід довіри та співпраці (ETASA) та Міжнародна програма забезпечення відповідності (ICAP). Ці механізми дозволяють країнам покращити взаємодію, скоротити ризики подвійного оподаткування, а також забезпечити ефективність та прозорість процедур ТЦУ на міжнародному рівні. В результаті, це має сприяти більш чітким і узгодженим правилам у сфері трансфертного ціноутворення, що важливо для міжнародних компаній, які працюють в декількох юрисдикціях [5].

У проекті Директиви ЄС щодо трансфертного ціноутворення (ТЦУ) методи ТЦУ не мають жодного пріоритету серед визнаних ОЕСР методів. Замість цього застосовується принцип найбільш доцільного методу, який



вибирається на основі конкретних фактів і обставин кожної операції, що дозволяє гнучко підходити до вибору методу, враховуючи специфіку кожної ситуації. Крім того, проєкт Директиви передбачає можливість застосування методу, відмінного від методів ОЕСР. Це допускається в двох випадках:

1. Коли жоден з методів ОЕСР не може бути обґрунтовано застосований для визначення умов незалежних операцій для контролюваної операції. Наприклад, у ситуаціях, де методи ОЕСР не дають адекватних результатів.

2. Коли інший метод дає результат, що відповідає результату, який був би досягнутий незалежними підприємствами у порівнянних неконтрольованих операціях за однакових умов.

Однак, якщо платник податків або податкова адміністрація вибирають метод, який не є стандартним методом ОЕСР, вони повинні довести, що умови застосування цього методу дійсно відповідають вимогам Директиви. Тобто, вони повинні будуть обґрунтувати свій вибір і довести, що результат застосування альтернативного методу є обґрунтованим та відповідає принципам ТЦУ.

Стаття 18 проєкту Директиви передбачає делегування повноважень Раді Європейського Союзу для ухвалення актів з окремих питань, що регулюються цією Директивою. Це делегування здійснюється відповідно до статті 290 Договору про функціонування ЄС і має на меті зменшити адміністративний тягар для платників податків. Рада ЄС буде ухвалювати акти за пропозицією Європейської комісії і буде зобов'язана забезпечити, щоб ці акти включали детальні правила щодо таких аспектів, як документація, мовні вимоги, часові рамки для виконання вимог Директиви.

Таке делегування спрямоване на покращення визначеності для платників податків, що зменшить ризик подвійного оподаткування та зробить виконання податкових вимог більш чітким. Акти, прийняті Радою ЄС, дозволять встановити додаткові обов'язкові правила ТЦУ, які будуть застосовуватися у всіх державах – членах ЄС. Це допоможе забезпечити спільне розуміння того, що саме вважається прийнятним для певних операцій та зменшити кількість спірних ситуацій, що виникають через різні інтерпретації на національному рівні [5]. Таким чином, делегування повноважень надає можливість уніфікації правил та спрощення процесу виконання вимог ТЦУ в межах ЄС.

Згідно з статтею 20 проєкту Директиви, держави-члени ЄС повинні виконати такі вимоги:

1. Ухвалити та опублікувати закони, нормативні та адміністративні положення, необхідні для виконання положень цієї Директиви, не пізніше за 31 грудня 2025 року.

2. Негайно повідомити Європейську комісію про ухвалені акти та надіслати їй тексти цих актів та положень.

3. Почати застосовувати ці положення з 1 січня 2026 року.





4. Усі відповідні акти повинні містити посилання на цю Директиву ЄС або супроводжуватися таким посиланням, якщо акти офіційно публікуються.

Ці вимоги спрямовані на забезпечення своєчасного та ефективного впровадження положень Директиви на національному рівні, що дозволить державам-членам забезпечити відповідність своїх національних правил з європейським законодавством і забезпечить спільний підхід до застосування стандартів у всіх країнах ЄС [5].

Висновки. Отже, процес інтеграції України до Європейського Союзу вимагає суттєвих змін у податковій політиці, зокрема гармонізації податкового законодавства відповідно до європейських стандартів. Дослідження багатьох науковців підтверджують важливість цих трансформацій, акцентуючи увагу на необхідності реформування податкової системи, підвищення її прозорості та ефективності.

Особливу роль у цьому контексті відіграє імплементація принципу «втягнутої руки», який є важливим елементом міжнародного оподаткування та впливає як на бізнес-середовище, так і на діяльність податкових органів. Впровадження цього принципу потребує додаткового вивчення його наслідків для економічної стабільності, інвестиційної привабливості та запобігання ухиленню від оподаткування.

Таким чином, подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів адаптації податкової політики України до вимог ЄС, оцінку її впливу на економіку країни та створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності в умовах євроінтеграції.

Література:

1. Бортнікова М. Г. Чиркова Ю. Л. Проблеми гармонізації податкового законодавства України та ЄС. Економіка та суспільство. Вип. № 53. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-73>
2. Данілов С. Європейські стандарти у податкових правовідносинах. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 6. С. 183–187. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.32>
3. Ключові новації в ТЦУ. Що зміниться у 2025 році. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/03/klyuchovi-novatsiyi-v-ttsu-shcho-zminytsya-u-2025-rotsi.html>
4. Адаптація податкового законодавства України до законодавства Європейського Союзу. <https://mof.gov.ua/uk/news/adaptacija-podatkovogo-zakonodavstva-ukraini-do-zakonodavstva-%D1%94vropejskogo-sojuzu>
5. Шлях до європейських правил податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. <https://azones.law/analytics/shlyah-do-yevropejskyh-pravyl-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnym-tsinoutvorennjam/>

References:

1. Bortnikova M. H. Chyrkova YU. L. (2023). Problemy harmonizatsiyi podatkovoho zakonodavstva Ukrayiny ta YES. [Problems of harmonization of tax legislation of Ukraine and the EU] *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and Society*. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-73> [in Ukrainian].





2. Danilov S. (2020). Yevropeys'ki standarty u podatkovykh pravovidnosynakh. [European standardsn tax legal relations] *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, economy and law*. 6. 183–187. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.32> [in Ukrainian].

3. Klyuchovi novatsiyi v TTSU. Shcho zminyt'sya u 2025 rotsi. [Key innovations in the TCU. What will change in 2025] <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/03/klyuchovi-novatsiyi-v-ttsu-shcho-zminytsya-u-2025-rotsi.html> [in Ukrainian].

4. Adaptatsiya podatkovoho zakonodavstva Ukrayiny do zakonodavstva Yevropeys'koho Soyuzu. [Adaptation of Ukrainian tax legislation to the legislation of the European Union] <https://mof.gov.ua/uk/news/adaptacija-podatkovogo-zakonodavstva-ukraini-do-zakonodavstva-%D1%94vropejskogo-sojuzu> [in Ukrainian].

5. Shlyakh do yevropeys'kykh pravyl podatkovoho kontrolyu za transfertnym tsinoutvorenniam. [The path to European rules for tax control over transfer pricing] <https://azones.law/analytics/shlyah-do-yevropejskyh-pravyl-podatkovogo-kontrolyu-za-transfertnym-tsinoutvorenniam/> [in Ukrainian].



УДК 354

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1867-1875](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1867-1875)

Шорський Павло Олександрович кандидат юридичних наук, докторант кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0008-5953-9795>

ЮРИДИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВИХ ЧИННИКІВ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу. Встановлено, що інформаційно-правове забезпечення агропромислового комплексу є різновидом виконавчо-розпорядчої діяльності, що відображається в сукупності нормативно встановлених заходів, спрямованих як на захист інформації щодо агропромислової безпеки, так і на використання сучасних технологій обміну та використання інформації щодо сільськогосподарського виробництва, харчової та переробної промисловості, проведення робіт з вирощування, збирання, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції.

Зазначено, що практичний прояв вдосконалення механізму ведення обліку, оброблення та систематизація інформації про виробників сільськогосподарської продукції відображається через: а) запровадження Державного аграрного реєстру, який дає право виробникам сільськогосподарської продукції на отримання державної підтримки; б) інтегрування отриманих даних до мережі сільськогосподарських даних ЄС; в) взаємодію Державного аграрного реєстру з фінансовими установами.

Базові чинники інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу визначено як сукупність основних факторів, що детермінують можливості та межі застосування конкретних заходів інформаційного супроводження агропромислового комплексу, а також критерії застосовуваності конкретного напрямку удосконалення цього вектору діяльності держави.

На основі аналізу програмних документів Уряду щодо сільськогосподарського виробництва, харчової та переробної промисловості, проведення робіт з вирощування, збирання, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, виокремлено базові чинники інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу: 1) орієнтованість України на вступ до Європейського Союзу та потреби в гармонізації управлінських забезпечувальних інформаційних процедур; 2) дія правового режиму воєнного стану, що впливає на функціонування усіх публічних інституцій, а також на суб'єктів



агропромислових відносин в цілому; 3) технічні спроможності та готовність використання сучасних технологій як засобу впливу на агропромислові відносини; 4) наявність належного нормативно-правового та інституційного регулювання інформаційного забезпечення агропромислового комплексу.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, інформаційне забезпечення, сучасні технології, електронний реєстр, фактор впливу.

Shorskyi Pavlo Oleksandrovich PhD in Law, Doctoral candidate at the Department of Administrative Law and Administrative Activity of Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0008-5953-9795>

LEGAL CHARACTERISTICS OF THE BASIC FACTORS OF INFORMATION AND LEGAL SUPPORT IN THE AGRO- INDUSTRIAL COMPLEX

Abstract. The article is devoted to the study of the factors of information and legal support of the agro-industrial complex. It has been established that information and legal support of the agro-industrial complex is a type of executive and administrative activity, which is reflected in the set of normatively established measures aimed both at protecting information on agro-industrial security and at using modern technologies for exchanging and using information on agricultural production, food and processing industries, and carrying out work on growing, harvesting, storing and processing agricultural products.

It is noted that the practical manifestation of improving the mechanism for keeping records, processing and systematizing information about agricultural producers is reflected through: a) the introduction of the State Agrarian Register, which entitles agricultural producers to receive state support; b) integration of the obtained data into the EU agricultural data network; c) interaction of the State Agrarian Register with financial institutions.

The basic factors of information and legal support of the agro-industrial complex are defined as a set of main factors that determine the possibilities and limits of application of specific measures of information support of the agro-industrial complex, as well as the criteria for the applicability of a specific direction of improvement of this vector of state activity.

Based on the analysis of the Government's program documents on agricultural production, food and processing industries, and the implementation of work on growing, harvesting, storing and processing agricultural products, the basic factors of information and legal support of the agro-industrial complex are identified: 1) Ukraine's orientation towards joining the European Union and the need to harmonize management information procedures; 2) the effect of the legal regime of martial law, which affects the functioning of all public institutions, as well as the subjects of agro-industrial relations in general; 3) technical capabilities and readiness to use



modern technologies as a means of influencing agro-industrial relations; 4) the presence of proper regulatory and institutional regulation of information support of the agro-industrial complex.

Keywords: agro-industrial complex, information support, modern technologies, electronic register, influence factor.

Постановка проблеми. Станом на сьогодні в Україні відбуваються кардинальні зміни в економічній, політичній, правовій та інших сферах суспільного життя. Означене спричинено формуванням та визнанням України як соціальної, демократичної та правової держави європейського зразка з одного боку та дією правового режиму воєнного стану – з іншого.

В умовах дії правового режиму воєнного стану належне впорядкування суспільних відносин в агропромислового комплексі є умовою забезпечення національних безпекових інтересів. Водночас якісно національна безпека формується через розширення її складових. За таких умов, агропромисловий комплекс набуває оновленого значення для сектору безпеки держави [1]. Традиційно впорядкування суспільних відносин слідує викликами правозастосування, адже завдяки постійному удосконаленню забезпечується існування держави та всього державного механізму. Сфера суспільних відносин, пов'язаних з агропромисловим комплексом, є однією з пріоритетних, тому вагомим є наукове осмислення наявних у чинному законодавстві заходів, які спрямовані на інформаційно-правове забезпечення захисту цих відносин. Відповідно, інформаційно-правове забезпечення агропромислового комплексу має суттєвий вплив в тих умовах, в яких перебуває Українська держава.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою цього дослідження стали доктринальні напрацювання, що стосуються забезпечення захисту конкретних суспільних відносин. Прикладом можуть слугувати праці Бевзенка В.М., Жукова М.С., Жуйкова К.В., Ківалова С.В., Курінного О.В., Люх В.В., Оксютенко К.В., Тимощука В.П. та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, яких присвячено тематиці правового забезпечення певного типу суспільних відносин, питання визначення базових чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу є актуальними та потребують формування єдиного підходу, що обумовлює вибір теми дослідження.

Мета статті – дослідження спрямовано на виокремлення та характеристику базових чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу.

Виклад основного матеріалу. В чинному законодавстві України категорія «агропромисловий комплекс» не використовується. В окремих дослідженнях, присвячених впорядкуванню питань агропромислового комплексу використано формулювання «агропромислової безпеки» (Павлов О.) [2]. В контексті адміністративно-правового регулювання агропромисловим комп-



лексом, вдалими є висновки Іванової Г. щодо його трактування як різновиду публічної діяльності, яка має організуючий, виконавчо-розпорядчий характер, галузевої групи органів державної влади та місцевого самоврядування, їх посадових осіб щодо практичної реалізації функцій та завдань аграрної політики. Крім того, авторкою запропоновано розуміння ключових ознак адміністративно-правового регулювання агропромислового комплексу:

- 1) це аграрно-управлінська діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування інших суб'єктів;
- 2) ця діяльність відбувається у межах чинного законодавства;
- 3) передбачає перелік визначальних повноважень суб'єктів аграрної компетенції;
- 4) ця діяльність передусім спрямована на належну організацію функціонування агропромислового комплексу;
- 5) вона здійснюється з метою забезпечення прав, свобод та інтересів усіх учасників аграрних відносин [3].

Інформаційно-правове забезпечення агропромислового комплексу є різновидом виконавчо-розпорядчої діяльності, що відображається в сукупності нормативно встановлених заходів, спрямованих як на захист інформації щодо агропромислової безпеки, так і на використання сучасних технологій обміну та використання інформації щодо сільськогосподарського виробництва, харчової та переробної промисловості, проведення робіт з вирощування, збирання, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції.

У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року однією з проблем в означеній сфері визначено низьку ефективність системи обміну знаннями, інноваціями, навчання, а також недостатню кількість досліджень, спрямованих на розвиток і модернізацію сільського господарства, та низький рівень цифровізації в сільському господарстві та на сільських територіях [4]. Відповідно аспект інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу набуває нового значення. Практичний прояв вдосконалення механізму ведення обліку, оброблення та систематизація інформації про виробників сільськогосподарської продукції відображається через:

- а) запровадження Державного аграрного реєстру, який дає право виробникам сільськогосподарської продукції на отримання державної підтримки;
- б) інтегрування отриманих даних до мережі сільськогосподарських даних ЄС;
- в) взаємодію Державного аграрного реєстру з фінансовими установами.

В цілому, інформаційно-комунікаційна система «Державний аграрний реєстр» – це: «... інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, інтегрування, зберігання, захист, облік, відображення, оброблення, конфіденційність реєстрових даних, надання та використання реєстрової інформації, надання адміністративних та інших публічних послуг





суб'єктам, електронний обмін даними у сферах забезпечення формування та реалізації державної аграрної політики, державної політики у сферах сільськогосподарства та з питань продовольчої безпеки держави» [5].

Фактично наявність такого регулятора в агропромисловому комплексі свідчить про трансформацію управлінського впливу на означену сферу в частині використання сучасних цифрових технологій з одного боку, а з іншого – є результатом євроінтеграції сільськогосподарства та продовольчої сфери. Принципи ведення Державного аграрного реєстру характеризують сучасний стан використання інформації та її захисту. Так, до них віднесено: принцип об'єктивності, достовірності, актуальності та повноти відомостей у Державному аграрному реєстрі; принцип одноразовості реєстрації та недопущення повторного внесення ідентичної інформації; принцип відкритості, безоплатності та доступності відомостей Державного аграрного реєстру, законності їх одержання, поширення і зберігання; принцип відсутності дублювання відомостей інших реєстрів, кадастрів та інформаційних систем; принцип інтероперабельності; принцип обов'язковості електронної інформаційної взаємодії Державного аграрного реєстру з іншими державними реєстрами, кадастрами, переліками, що містять відомості про користувачів, за допомогою прикладного програмного інтерфейсу та/або через систему електронної взаємодії електронних ресурсів шляхом забезпечення технологічної сумісності технічних рішень Державного аграрного реєстру з іншими державними реєстрами та кадастрами; принцип захищеності інформації від несанкціонованого доступу, порушення цілісності відомостей, його апаратного чи програмного забезпечення тощо [5].

У Стратегії розвитку експорту продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року також приділено увагу належному інформаційному забезпеченні. Відповідно для цілей розвитку експорту агропромислової продукції, пріоритетним є забезпечення інформаційної підтримки сільськогосподарських товаровиробників та переробників шляхом надання доступу до оперативної інформації про попит на зовнішньому ринку, умови та процедури доступу до нього, зокрема нормативно-правове регулювання, митні процедури, стандарти та технічні регламенти. В якості конкретних заходів просування українського бренду та інформаційно-аналітичного забезпечення експорту продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості визначено:

а) створення розділу в межах оновленого веб-порталу Мінагрополітики для інформаційної підтримки українських експортерів продукції сільськогосподарства, харчової та переробної промисловості;

б) забезпечення розміщення актуальної інформації про кон'юнктуру зовнішнього ринку на офіційному веб-сайті Мінагрополітики;

в) запровадження дистанційного навчання та системи інформування для виробників сільськогосподарської і харчової продукції, які створюють



кооперативи з метою формування товарних партій для експорту, щодо умов доступу на ринок (нормативно-правове регулювання, митні процедури, стандарти торгівлі) [6].

Щодо базових чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу, то вони є основними факторами, що детермінують можливості та межі застосування конкретних заходів інформаційного супроводження агропромислового комплексу, а також критерії застосовуваності конкретного напрямку удосконалення цього вектору діяльності держави.

Враховуючи, програмні документи Уряду в означеній сфері, до базових чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу віднесемо:

- 1) орієнтованість України на вступ до Європейського Союзу та потреби в гармонізації управлінських забезпечувальних інформаційних процедур;
- 2) дія правового режиму воєнного стану, що впливає на функціонування усіх публічних інституцій, а також на суб'єктів агропромислових відносин в цілому;
- 3) технічні спроможності та готовність використання сучасних технологій як засобу впливу на агропромислові відносини;
- 4) наявність належного нормативно-правового та інституційного регулювання інформаційного забезпечення агропромислового комплексу.

Окремо хотілось би відмітити, що євроінтеграція є вирішальним фактором впливу, що визначає напрями удосконалення усіх сфер суспільних відносин та є добровільно обраним напрямом державного розвитку. Важливим є активізація та прискорення роботи з приведення вітчизняного законодавства у відповідність з правом Європейського Союзу (*acquis* ЄС) щодо розвитку сільського господарства та сільських територій, зосереджуючись на вимогах, що випливають з Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, та зміцнити інституційну спроможність для формування і реалізації аграрної політики на основі достовірних даних про стан сільського господарства та розвитку сільських територій, здійснювати належний контроль та моніторинг ефективності державних програм підтримки, забезпечити залучення активних виробників сільськогосподарської продукції до участі у реалізації аграрної політики [7].

Натомість, дія правового режиму воєнного стану не залежить виключно від волі України, а його вплив несе виключно деструктивний вплив на суспільні відносини. В частині агропромислового комплексу, це торкнулось: погіршення продовольчої безпеки; загостренням проблем, пов'язаних із забезпеченням населення харчовими продуктами, зокрема через обмеження у використанні земель для ведення сільського господарства; знищення значної кількості підприємств з виробництва продовольства та інших допоміжних потужностей, зокрема об'єктів інфраструктури, зросла інфляція та споживчі



ціни, порушені логістичні ланцюги, виник дефіцит кваліфікованих кадрів; зниження обсягів виробництва та експорту продовольства з України, насамперед зернових культур та олії, що обмежило виробників у доступі до фінансових ресурсів для забезпечення провадження поточної господарської діяльності тощо [3].

Щодо технічних спроможностей та готовності використання сучасних технологій як засобу впливу на агропромислові відносини, то це результат загальної тенденції цифровізації публічного адміністрування. Так, оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні – це цифрові процеси, спрямовані на впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів для покращення ефективності, прозорості та доступності публічного управління. Найчастіше оцифровування і цифровізація є взаємопов'язаними та взаємозалежними процесами в межах цифрової трансформації. При цьому, оцифровування створює цифровий фундамент, а цифровізація використовує цей фундамент для подальшої трансформації бізнес-процесів та інших аспектів діяльності, утворюючи перехід до глобального процесу цифрової трансформації [8]. Відповідно, використання цифрових технологій є вимогою слідування сучасним процесам публічно-управлінської діяльності, а сфера агропромислового комплексу не є виключенням.

Наявність належного нормативно-правового та інституційного регулювання інформаційного забезпечення агропромислового комплексу є умовою діяльності публічних інституцій. Станом на теперішній час, можна констатувати чіткість організаційного та компетенційного розподілення повноважень суб'єктів, уповноважених впорядковувати агропромислові відносини. Що стосується нормативного забезпечення, то тут повинен діяти принцип постійного удосконалення та слідування викликам правозастосування.

Висновки. Підсумовуючи приходимо до висновку, що інформаційно-правове забезпечення агропромислового комплексу є різновидом виконавчо-розпорядчої діяльності, що відображається в сукупності нормативно встановлених заходів, спрямованих як на захист інформації щодо агропромислової безпеки, так і на використання сучасних технологій обміну та використання інформації щодо сільськогосподарського виробництва, харчової та переробної промисловості, проведення робіт з вирощування, збирання, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Проаналізовано напрями інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу, що зазнали трансформацій: 1) ведення обліку, оброблення та систематизація інформації про виробників сільськогосподарської продукції; 2) інформаційно-аналітичного забезпечення експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості.

Зроблено висновок про те, що базові чинники інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу, то вони є основними факторами,





що детермінують можливості та межі застосування конкретних заходів інформаційного супроводження агропромислового комплексу, а також критерії застосовуваності конкретного напрямку удосконалення цього вектору діяльності держави.

До базових чинників інформаційно-правового забезпечення агропромислового комплексу віднесено: 1) орієнтованість України на вступ до Європейського Союзу та потреби в гармонізації управлінських забезпечувальних інформаційних процедур; 2) дію правового режиму воєнного стану, що впливає на функціонування усіх публічних інституцій, а також на суб'єктів агропромислових відносин в цілому; 3) технічні спроможності та готовність використання сучасних технологій як засобу впливу на агропромислові відносини; 4) наявність належного нормативно-правового та інституційного регулювання інформаційного забезпечення агропромислового комплексу.

Література:

1. Мех Ю.В. Методологія державно-приватного партнерства в секторі безпеки України: сучасний адміністративно-правовий погляд. *Наукові перспективи*. №10 (40). 2023. С. 615-625.
2. Павлов О. Агропродовольча сфера України як об'єкт національної безпеки. *Продовольча та економічна безпека України*. 2013. С. 82-88.
3. Іванова Г.А. Адміністративно-правове регулювання у сфері агропромислового комплексу. Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Запоріжжя, 2020. 38 с.
4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
5. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр»: Закон України від 19.09.2024 р. № 3980-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20#Text>
6. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text>
7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
8. Саприкін В. (2024). Оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 19 (1), 116-121.

References:

1. Mekh, Yu.V . (2023). Metodolohiia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sektori bezpeky Ukrainy: suchasnyi administratyvno-pravovyi pohliad [Methodology of public-private partnership in the security sector of Ukraine: modern administrative and legal view]. *Naukovi perspektyvy*, 10 (40). P. 615- 625 [in Ukrainian].
2. Pavlov O. (2013) Ahroprodovol'cha sfera Ukrayiny yak ob"yekt natsional'noyi bezpeky. *Prodovol'cha ta ekonomichna bezpeka Ukrayiny*. [The agri-food sector of Ukraine as an object of national securit. Food and economic security of Ukraine]. pp. 82-88.



3. Ivanova H.A. (2020) Administratyvno-pravove rehulyuvannya u sferi ahropromyslovoho kompleksu [Administrative and legal regulation in the sphere of the agro-industrial complex]. avtoref. dysertatsiyi na zdobuttya naukovoho stupenya doktora yurydychnykh nauk. Zaporizhzhya, 38 s.
4. Stratehiya rozvytku sil's'koho hospodarstva ta sil's'kykh terytoriy v Ukrayini na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 15 lystopada 2024 r. № 1163 [Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period Until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1163-p of November 15, 2024]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Pro informatsiyno-komunikatsiynu systemu «Derzhavnyy ahraryy reyestr»: Zakon Ukrayiny vid 19.09.2024 r. № 3980-IX [On the information and communication system "State Agrarian Register": Law of Ukraine dated September 19, 2024 No. 3980-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20#Text> [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku eksportu produktsiyi sil's'koho hospodarstva, kharchovoyi ta pererobnoyi promyslovosti Ukrayiny na period do 2026 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 10.07.2019 r. № 588-r [On approval of the Strategy for the Development of Exports of Agricultural, Food and Processing Industries of Ukraine for the Period Until 2026: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 No. 588-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyeyi storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: Mizhnarodnyy dokument vid 27.06.2014 r. [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part: International document of 27.06.2014.]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
8. Saprykin V. (2024). Otsyfruvannya, tsyfrovizatsiya ta tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya v Ukrayini. Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnya [Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine. Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration], 19 (1), 116-121.



СЕРІЯ «Психологія»

UDC 159.9: 035

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1876-1888](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1876-1888)

Kovalska Natalia Mykhailivna Candidate of Pedagogical Sciences, Certified Coach ICU/ICTA, Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, tel.: (093) 126-55-65, <https://orcid.org/0000-0002-5758-8373>

Mysin Bohdan Yevhenovych Assistant Lecturer of the Department of English Philology, Uzhhorod National University, Uzhhorod, tel.: (050) 610-51-43, <https://orcid.org/0009-0003-9037-4523>

USE OF PSYCHOLOGICAL TERMINOLOGY IN THE PROCESS OF COUNSELING ENGLISH-SPEAKING CLIENTS (PSYCHOLOGICAL AND TRANSLATION PERSPECTIVES)

Abstract. The article examines the importance of using psychological terminology in the process of counseling English-speaking clients, focusing on psychological and translational aspects. In particular, it emphasizes the need for a clear understanding and interpretation of terms to ensure effective communication between the consultant and the client. This is especially important, since any inaccuracies in terms can lead to serious misunderstandings in the counseling process. The role of adapting terminology to the individual needs of clients is discussed, which allows avoiding misunderstandings and improving the counseling process. Consultants should take into consideration the personal characteristics and cultural context of their clients to ensure adequate perception of information. Furthermore, the article reveals the influence of cultural characteristics on the perception of terms, which emphasizes the importance of a sensitive approach to each client. Different cultures may perceive specific terms differently, so it is important for consultants to be familiar with these differences. Special attention is paid to the need for continuous improvement of the professional competence of consultants through participation in training programs and seminars. Participation in such programs allows consultants to stay abreast of new psychological concepts and approaches. Therefore, the article emphasizes that in order to successfully work with English-speaking clients, consultants must constantly improve their knowledge and skills. Ensuring a high level of professionalism helps to establish a trusting



relationship between the consultant and the client. This, in turn, contributes to a more effective solution to the problems that clients address. Consequently, the adaptation of psychological terminology is a key factor in ensuring a successful consulting process.

Keywords: psychological terminology, counseling, English-speaking clients, psychology, translation, cultural peculiarities

Ковальська Наталя Михайлівна кандидат педагогічних наук, сертифікований коуч ICU/ІСТА, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, тел.: (093) 126-55-65, <https://orcid.org/0000-0002-5758-8373>

Мисін Богдан Євгенович асистент кафедри англійської філології, Ужгородський національний університет, м. Ужгород, тел.: (050) 610-51-43, <https://orcid.org/0009-0003-9037-4523>

ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ КОНСУЛЬТУВАННЯ АНГЛОМОВНИХ КЛІЄНТІВ (ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ПЕРЕКЛАДАЦЬКИЙ АСПЕКТИ)

Анотація. У статті розглядається важливість застосування психологічної термінології в процесі консультування англomовних клієнтів, акцентуючи увагу на психологічному та перекладацькому аспектах. Зокрема, підкреслюється необхідність чіткого розуміння та інтерпретації термінів для забезпечення ефективної комунікації між консультантом та клієнтом. Це особливо важливо, адже будь-які неточності в термінах можуть призвести до серйозних непорозумінь у консультаційному процесі. Обговорюється роль адаптації термінології відповідно до індивідуальних потреб клієнтів, що дозволяє уникати непорозумінь та покращувати процес консультування. Консультанти повинні враховувати особистісні особливості та культурний контекст своїх клієнтів, щоб забезпечити адекватне сприйняття інформації. Крім того, стаття акцентує на впливі культурних особливостей на сприйняття термінів, що підкреслює важливість чутливого підходу до кожного клієнта. Різні культури можуть по-різному сприймати специфічні терміни, тому важливо, щоб консультанти були знайомі з цими відмінностями. Звертається особлива увага на необхідність безперервного підвищення професійної компетентності консультантів через участь у навчальних програмах та семінарах. Участь у таких програмах дозволяє консультантам залишатися в курсі нових психологічних концепцій і підходів. У підсумку, стаття наголошує на тому, що для успішної роботи з англomовними клієнтами консультанти повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички. Забезпечення високого рівня професіоналізму допомагає встановити довірливі стосунки між



консультантом та клієнтом. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному вирішенню проблем, з якими звертаються клієнти. Отже, адаптація психологічної термінології є ключовим фактором у забезпеченні успішного консультативного процесу.

Ключові слова: психологічна термінологія, консультування, англійськомовні клієнти, психологія, переклад, культурні особливості

Problem statement. In today's world, where psychological support is becoming increasingly accessible, the issue of effective communication between counselors and their clients is crucially important, especially in the context of English-speaking clients. Since psychological terms can be complex and ambiguous, their use in the counseling process requires special consideration.

Psychological terminology is not only an integral part of the professional lexicon, but also has a huge impact on the understanding and interpretation of clients' problems. In any counseling process, the counselors are supposed to be sure that they use terms that are clear, appropriate, as well as, understandable to the clients. This can prevent many misunderstandings and ensure the correct approach to therapy. In particular, it is important to adapt terms to cultural contexts, since some concepts may have unclear meanings in different cultures.

Respectively, it is necessary to constantly monitor the level of knowledge of the counselor regarding the use of terminology, which may change depending on new research and discoveries in the field of psychological counseling. This also includes participation in training programs and seminars.

It is crucial to consider the individual needs of clients and their psychological state when choosing terms. Psychologists should be aware of how culture and context affect the perception of psychological terms. Insufficient understanding of terminology can lead to improper communication, which, in turn, reduces the effectiveness of consultations. Integrating clear definitions of terms into the practice of consultants will help improve the quality of service and client satisfaction.

Therefore, the problem of using psychological terminology in the process of counseling English-speaking clients is extremely relevant and requires detailed investigation.

Analysis of recent research and publications. Theoretical and practical studies devoted to psychological terminology in the context of counseling English-speaking clients are presented in the research findings of such scholars as V. Panok, Ya. Chaplak, Ya. Andreeva and many other contemporary researchers. In their studies, the investigators state that the relevance of the above-mentioned topic is due to the growing need for accurate, relevant and adequate interpretation of psychological terminology, since any misunderstanding in the use of terms can lead to ineffective perception of scientific information. Psychological terminology, which is constantly evolving, poses new challenges for translators and psychologists, in particular in the process of adapting terms, which can be complicated by cultural and semantic nuances.



The purpose of the article is a comprehensive study of the use of psychological terminology in counseling English-speaking clients, which includes an analysis of translation transformations and the specifics of the use of psychological terms in the consulting process.

Presentation of the main material. The application of psychological terminology in counseling English-speaking clients is considered a delicate process, requiring a deep understanding of both linguistic principles and psychological concepts.

Psychological terminology reflects the interdisciplinary nature of the field, drawing from such fields as neurology, psychiatry, sociology, and philosophy. As a consequence, a psychologist with adequate knowledge of the English language must navigate a web of semantic intricacies, cultural nuances, and technical standards in order to provide accurate and effective counseling. The specific challenges and strategies associated with this task highlight the broader problems of interpreting specialized terminology across languages and cultural contexts.

In English, the lexical features of terms must be constantly taken into consideration by specialists who use them in their professional activities, and, especially, psychologists and translators. At the same time, terms are not an absolutely stable category, they can partially or radically change, and in some cases do not have an adequate equivalent in another language. Thus, the interpretation of terms can create certain additional difficulties for psychologists in any field, especially in those areas that require the most accurate translation, such as scientific and technical, legal, medical and others.

According to experts from Kherson National Technical University L. P. Bilozerska, N. V. Voznenko and S. V. Radetska, who are the authors of the textbook *Terminology and Translation*: “although the translation of professional texts is by no means limited to the reproduction of terminological units in the target language, nevertheless, without knowledge related to the origin, methods of formation, classification, functioning (within a certain terminological system and beyond), and **the peculiarities of interpretation** of terms themselves, adequate translation is impossible” [6].

As a result, even in the absence of stable connections between themselves, specialists sometimes create terms at their own discretion. Often, such created terms are not full-fledged, and do not correspond to the essence of the concept, terms with the same meaning began to appear, etc. such disorder and inconsistency naturally created problems for efforts to standardize terminology.

In general, there are about a dozen different types of interpretations of psychological terms. Based on several types of translation transformations, we will provide examples of the main ones – **transcoding**, **calque** and **descriptive interpretation**.

Transcoding (letter-by-letter or phoneme-by-phoneme transfer of the source lexical unit using the alphabet of the target language) is one of the simplest methods





of interpreting a term at the lexical level. As noted by the prominent Ukrainian philologist Karaban V.I.: “There are four types of transcoding: 1) **transcription** (when the sound form of the source language is translated into letters of the target language, e.g. пік – *peak*, резистор – *resistor*), 2) **transliteration** (a word of the source language is translated by letters, e. g., маркетинг – *marketing*, пінг-понг – *ping-pong*, орт – *ort*), 3) **mixed transcoding** (the predominant use of transcoding with transliteration elements, e. g. оверлок – *overlock*, альтиметр – *altimeter*), and 4) **adaptive transcoding** (when the form of the word in the source language is somewhat adapted to the phonetic and/or grammatical structure of the target language, e. g. мідель – *middle*, ніпель – *nipple*)” [9].

In transcoding practice, two main methods are usually distinguished: **transliteration** and **transcription**. Experts note that using transposed letters, it is possible to convey either the entire form of a word or a significant part of it. Sometimes mixed transcoding is used, when the main part of the transcoded word reflects its sound in the original, but some elements of the graphic form are also taken into account [2].

Transcoding of terms occurs during interpretation, when in the culture or science of the target language there is no corresponding concept and a corresponding equivalent, and the specialist cannot find a word that would adequately reflect the meaning of the term and meet the requirements of term formation. Since transcoding leads to the creation of a term with a single meaning, this method is advisable to use when it is necessary to form a clearly unambiguous term in the target language. Experts warn that during transliteration it is important to be careful about the so-called “**false friends of the translator**”, such as contribution, *data*, *instance*, *stimulation*, etc., as this can lead to a significant distortion of the meaning.

Transcoding of terms is especially common in cases where the term in the target language consists of international term elements of Latin or ancient Greek origin. It is well known that before applying this method of interpreting terms, a specialist must make sure that there is no analogue in the target language, otherwise synonymous terms may arise due to transcoding in the target language. As a result, additional difficulties will arise due to the violation of the clarity and consistency of the relevant terminological system. For instance, in Ukrainian terminology there are now two definitions of the same phenomenon **delirium** – делірій та божевілля.

Here are several examples of the implementation of **transcoding** and their meanings:

✓ **АТИТЮД** – “*Attitudes are assessments of objects that manifest in continuous thoughts about those objects or are retained in memory. They can be shaped by beliefs, emotions, and behaviors concerning the attitude object, while also having the ability to impact these same factors*” [1]. This term can be transcoded as **attitude** – a form of mental activity, which is an established system of basic attitudes of the individual. It is an internal state of readiness that precedes behavior and the performance of specific actions, ensuring the





purposeful nature of their implementation. Attitude has a complex structure and contains several components: the tendency to perceive, evaluate, realize and, as a result, act in relation to a certain object or phenomenon in a certain way [10].

✓ **алексітимія** – *“A disturbance in both emotional and cognitive functioning, resulting in difficulty for the individual to identify their own emotions and a diminished emotional and imaginative life. Consequently, they may appear preoccupied solely with everyday details and lack a sense of direction or purpose. Alexithymia is commonly observed in individuals with chronic drug addictions and those suffering from psychosomatic disorders”* [1]. This word is transcoded as **alexithymia** and is defined as a neurological disorder that causes people who suffer from it to have a notorious inability to control and recognize their own emotions, and therefore leads to various problems when they want to express themselves verbally [7].

Calque. There is also another way of interpreting terms – **calque** – the transfer of the combinatorial composition of a word, when the components of a word (*morphemes*) or phrase (*lexemes*) are translated by the corresponding elements of the target language. This method is usually used when interpreting terms that are complex in structure.

Often, when choosing between transcoding and calcification, preference is given to calcification, because the results of transcoding sometimes lead to the creation of terms that do not make sense in the target language, which can be called **pseudowords**. It is believed that calcification is advisable to use only when the translated equivalent formed in this way does not violate the norms of use and compatibility of words in the Ukrainian language.

It should be remembered that the use of the calcification method does not always take the form of a mechanical operation of transferring the original form of the original to another language. Quite often, there is a need to make certain changes. This mainly concerns the number and order of words in a phrase, affixes, case forms, and the morphological or syntactic status of a word [3].

Relevant examples of **calque** terms and their meanings are given below:

✓ **автоматичні думки** – *“In cognitive therapy, automatic thoughts arise so quickly that they are barely conscious and influence an individual’s mood, focus of attention, and behaviors, often without the person being aware of their impact”* is calqued as **automatic thoughts** and is defined as spontaneously arising ideas or thoughts, typically characterized by internal statements made by a person about themselves or self-talk [7].

✓ **когнітивний дисонанс** – *“A condition of experiencing anxiety due to the conflict between two or more ideas, experiences, or perceptions within one's system of beliefs”* [1]. This usually occurs when a person is forced by circumstances to recognize a discrepancy that has some significance for the person, and the person



is then motivated to resolve the dissonance. This can be done by reducing the importance of the perceived contradiction in understanding things; by changing the perception of one or both ideas, experiences, or perceptions; or by developing a justification for the contradiction. This term is interpreted as **cognitive dissonance** and means a state of mental discomfort that arises as a result of the simultaneous presence and actualization in the subject's consciousness of contradictory and logically incompatible ideas, views, and mutually exclusive needs and motives for activity. Such a situation can lead to an internal conflict, the resolution of which the individual achieves through rationalization, coexistence of contradictory and logically incompatible conclusions, activation of defense mechanisms, or change of the initial (primary) motive [7].

✓ **КОГНІТИВНА ПСИХОЛОГІЯ** – *“this term refers to a branch of psychology that studies the mental processes related to perception (including visual and auditory), reasoning and problem-solving, language comprehension, memory, and the handling of different kinds of information”* [1] is calculated as **cognitive psychology**.

✓ **Я-схема** – *“in cognitive therapy, a negative and irrational self-perception can lead to ineffective or self-sabotaging behaviors and negative emotions. This perception may not change in response to conflicting information but can be transformed into a more realistic and constructive view through conscious reflection and reality testing”* [1], can be interpreted as **self-scheme**.

Descriptive interpretation. The main methods of interpreting terms also include **descriptive interpretation**. This method is used when a term from the original language is replaced by a word or phrase that descriptively conveys its meaning. The following requirements are imposed on descriptive interpretation: 1) the interpretation must accurately reflect the main meaning of the corresponding concept, 2) the description must not be too detailed, 3) the syntactic structure of the phrase must not be complex.

However, descriptive interpretation also has certain disadvantages: 1) its use can lead to an inaccurate or unclear interpretation of the meaning of the concept, 2) descriptive phrases do not meet the requirement of brevity, which complicates the formation of derived terms, since such verbose terms do not have derivational potential.

Relevant examples of **descriptive interpretation** of terms and their meanings are provided below:

✓ **рівень асоціативних зв'язків/реакцій** – *“in cognitive psychology, the intensity with which one node is activated by the activation of another node”* [1]. This term is interpreted as **associative strength**;

✓ **афективна/емоційна поспішність** – *“a hypothesis suggesting that fundamental emotional reactions can happen with little stimulation and without conscious cognitive processing. Stimuli that are quickly shown and emotionally intense are often used to prepare or influence later emotional evaluations”* [1] is translated as **affective primacy**.





One of the defining features of psychological terminology is its semantic complexity. Psychological terms often reveal abstract concepts, theoretical frameworks, and phenomena that are not easily reduced to direct equivalents in another language. For example, the English term **self-esteem** is a complex word that combines the concepts of **self-perception** with **value judgment**. Interpreting it into another language requires careful consideration of the cultural and linguistic elements that influence the conceptualization of self-awareness and evaluation in the target audience. This challenge is compounded by the fact that many psychological terms are ambiguous, carrying several related meanings that change depending on the context. For instance, the term *stress* can mean a psychological state, a physiological response, or an external stimulus, depending on the context. Specialists must accurately interpret the meaning implied in the source text and select the appropriate equivalent in the target language.

The structural characteristics of psychological terminology also pose problems. Many psychological terms in English are formed through compounding, affixation, and borrowing from classical languages such as Latin and Greek. Words such as **neuropsychology** and **psychopathology** combine classical roots with affixes to create precise and descriptive terms. Scholars must decide whether to retain these structural elements in the target language, adapt them to the linguistic norms of the target culture, or replace them with entirely new constructions. For example, while many languages readily adopt classical roots, others may prefer native language resources to maintain accessibility and familiarity.

Another problem is the frequent use of neologisms and new terminology in psychology. As the field develops, new terms emerge to describe previously unexplored phenomena or new theoretical perspectives. Terms such as **neurodiversity**, **emotional intelligence**, and **mindfulness** have gained popularity in recent years, reflecting modern advances in psychological research and practice [8]. Interpreting such terms requires a balance between innovation and consistency. Professionals must assess whether terms exist in the target language that approximate the intended meaning, whether borrowing would be appropriate, or whether a neologism should be created in the target language. Each approach has implications for clarity, perception, and cultural resonance.

Cultural factors significantly influence the interpretation of psychological terminology. Psychology itself is shaped by the cultural context in which it develops, and its terminology often reflects culturally specific values, norms, and practices. For instance, the concept of **mindfulness** is deeply rooted in Buddhist traditions but has been adapted and secularized in Western psychology. Interpreting such terms into a new cultural context requires sensitivity to both the source culture and the cultural framework of the target audience. Failure to take these factors into account can result in a translation that is either overly literal and alienating, or overly localized and misleading.

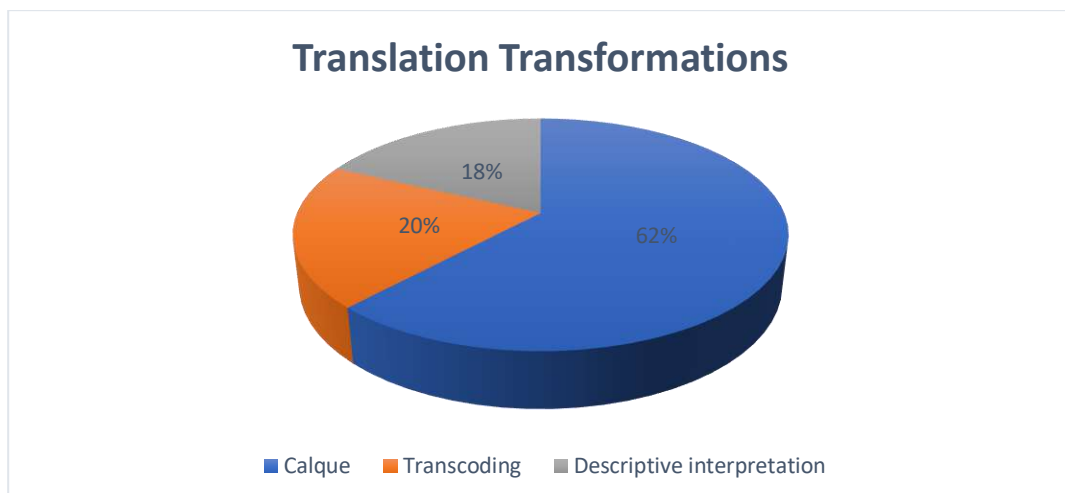


The role of context in interpreting psychological terminology cannot be overstated. The same term can take on different connotations or meanings depending on the genre, audience, and purpose of the written work. For example, a term such as **trauma** may be used in a highly technical sense in a clinical research article, in a more general sense in a self-help book, and in a completely different metaphorical sense in a literary work. Professionals should be aware of these contextual changes and adapt their choices accordingly to maintain the intended meaning and tone.

Technological advances have created new tools and resources for translating psychological terminology, but they also have their limitations. Terminology management systems, text analysis tools, and machine translation software can help translators identify patterns, phrases, and equivalents. However, these tools may not be able to handle the nuances of psychological language, especially when it comes to ambiguous terms, metaphors, or culturally specific concepts. Human experience remains essential to ensure that the full depth and complexity of psychological terminology is conveyed.

In turn, pragmatic considerations further complicate the interpretation process. Psychological terms are often intended for a variety of audiences, from academic researchers and clinicians to educators and the general public. Each audience has different expectations for the level of technicality, clarity, and accessibility. For instance, a technical term such as **executive function** may require a straightforward and precise interpretation for a scholarly article, while **self-help book** aimed at a general audience may require a more explanatory approach. Professionals must balance these pragmatic demands while maintaining the integrity of the source message.

Pay special consideration to the results of a scientific research on the application of translation transformations in the interpretation of English-language psychological terms from the articles [4; 5] selected for analysis.



Pic. 1. Dominant Translation Transformations in the Interpretation of English-Language Psychological Terms



The above-illustrated pie chart comprehensively demonstrates the proportions of the three types of most common translation transformations. **Calque (62%)**: the largest share, indicating the popularity and use of this translation method. This indicates a trend towards preserving original structures. **Transcoding (20%)**: an important but not dominant share, indicating the use of adaptation of terminology or phrases. **Descriptive interpretation (18%)**: the smallest share, indicating a rarer practice, perhaps due to its complexity or irregular application. The chart indicates that most translators mainly choose calque, which can be both positive (*preserving the original content*) and negative (*can lead to straightforwardness in the interpretation*). Transcoding and descriptive translation occupy a smaller share, indicating their rare but important use for specific cases.

Interpreting English-language psychological terminology is a multifaceted task that involves overcoming semantic, structural, cultural, and pragmatic difficulties. Pre-translation analysis, consultation with experts in the field, and the use of technological tools are essential to ensure accurate and effective translation. By overcoming these difficulties, translators and psychologists play an important role in facilitating interlingual and intercultural communication in psychology, contributing to the global dissemination and application of psychological knowledge. As psychology continues to develop, the challenges and opportunities associated with translating its rich and diverse terminology will grow.

The past decade has seen a rapid increase in interest in psychological counseling, especially in the context of globalization and international migration. Counselors encounter clients from diverse cultural and linguistic backgrounds, which creates a need to adapt professional terminology to the specifics of linguistic communication. In particular, English-speaking clients often have unique cultural perceptions that influence their perception and understanding of psychological terms. The psycholinguistic aspect of counseling practice becomes key in shaping effective communication between counselor and client.

The use of psychological terminology in counseling is not only about the accuracy of the meaning, but also requires a deep understanding of the context in which these terms function. It is important to take into consideration cultural differences, since many terms can have different associations and meanings in different cultures. This is especially true in multicultural contexts, where psychological terminology can be perceived ambiguously.

In view of the above, awareness of psycholinguistic aspects becomes an important element of the training of psychologists and counselors. The ability to adapt terms and language to the specific needs of the client contributes to improving mutual understanding and the effectiveness of counselling [8]. Research on the relationship between psychological terminology and linguistic communication serves as an important basis for the development of methodological recommendations that support professionals in their practice.



Psychologists and clients may encounter various problems that can affect the effectiveness of therapy.

Problems that psychologists may face:

- **Communication barriers:** misunderstanding or misinterpretation of information that interferes with the pathological process.
- **Emotional burnout:** psychologists may experience emotional strain that affects their ability to support the client.
- **Confidentiality:** confidentiality issues may arise if information is shared outside of the sessions.
- **Impact of personal biases:** psychologists may have their own biases or views that affect their objectivity.

Problems that English-speaking clients may encounter:

- **Shame and embarrassment:** many clients may feel ashamed of their problems, which prevents open communication.
- **Incorrect expectations:** clients may expect quick results and be disappointed if changes do not occur quickly.
- **Ambiguity in terms:** the complexity of psychological terminology can lead to confusion and misunderstanding on the part of clients.
- **Attitudes towards mental health:** in many cultures, the consideration of mental disorders can be stigmatized, which affects the willingness to seek help.

The use of psychological terminology in counseling English-speaking clients can present special challenges:

- **Translation of terms:** some psychological terms may not have adequate equivalents in other languages, which complicates the discussion process.
- **Cultural differences:** different cultures may have different understandings of mental health, which affects the perception of terms.
- **Communication style:** English-speaking clients may expect a certain communication style that includes active participation in the therapy process, while other cultural contexts may be more traditional.
- **Contextualization:** psychologists must be sensitive to the context in which psychological terminology is used to ensure adequate understanding on the part of the client.

Effective counseling requires not only professional knowledge, but also the ability to take into account cultural and linguistic aspects that can affect the interaction between the psychologist and the client. No less important is the aspect of psychological impact, because the terms used can shape certain emotional reactions and approaches to the problems that clients face.

Therefore, after a thorough analysis of scientific articles [4; 5] from psychological and translation perspectives, we can highlight several key aspects that are worth commenting on:

1. **Understanding terminology.** Psychological terminology covers a wide range of concepts that can range from simple to complex. This is important because





terms such as **stress**, **emotional intelligence**, or **cognitive behavioral therapy** have specific meanings within psychology. Counselors must not only know these terms, but also understand their context and application in different situations. Incorrect use of terms can lead to misunderstandings in communication with clients, as well as in interprofessional communication. A clear understanding of terminology is the basis for creating an effective and productive therapeutic interaction.

2. Adaptation of terminology. Each client has his own personal experience and understanding of psychological concepts, which can vary significantly. Thus, it is important for the counselor to adapt the terms to the level of understanding of his client. Using simpler or clearer language can help avoid misunderstandings and create a more trusting atmosphere. For instance, instead of the term **cognitive distortion**, you could use the phrase **misperception of a situation**, which would be more understandable to a visitor who has no special training.

3. Cultural differences. Cultural context can significantly influence the perception of terms and psychological concepts. In different cultures, terms related to emotions may have unique meanings or may not be used at all. Counselors should be attentive to such cultural differences and take into account the specifics of the client's culture to ensure adequate communication. For example, in some cultures, talking openly about emotions is inappropriate, so it is important to introduce emotional terms into the discussion process, taking into consideration cultural barriers.

4. Use of different languages. In cases where the counselor does not have a sufficient level of English, but knows specific terms in their native language, it is important to ensure accuracy and clarity of communication. The counselor should use specialized bilingual dictionaries or invite a professional translator, if possible. This will avoid misunderstandings and ensure that all terms are interpreted correctly.

5. Improving professional competence. Continuous development of professional competence is the basis for effective counseling practice. Professionals should participate in trainings and seminars that cover not only psychological terminology, but also new methods of working with clients, in particular, with those who speak English. This improves communication skills and allows you to maintain a high level of professionalism, which, in turn, improves the quality of psychological care. For instance, advanced training courses may include modules on intercultural communication or on the specifics of working with emotionally sensitive terms.

Consequently, based on the conducted comprehensive scientific research, we conclude that effective counseling of English-speaking clients requires skillful use of psychological terminology, adaptation to the needs of clients and consideration of the cultural context. Consultants who pay special attention to these aspects are able to provide more qualitative and effective psychological assistance. Improving one's own qualifications and communication skills is the key to successful work with clients as representatives of different cultural dimensions.



References:

1. Matsumoto, D. (2009). *The Cambridge Dictionary of Psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
2. Molina, L., & Albir, A. H. (2002). *Translation Technique Revisited: A Dynamic and functionalist Approach*. Barcelona, Spain: Universitat Autònoma de Barcelona.
3. Naida, E. (1964). *Toward a Science of Translating: With Special Reference and Procedures Involved in Bible Translating*. Boston, USA: Brill Archive.
4. The Economic Times. (2023). *The Psychology of Leadership: Understanding the Minds of Great Leaders*. Retrieved from https://m.economictimes.com/jobs/c-suite/the-psychology-of-leadership-understanding-the-minds-of-great-leaders/amp_articleshow/104627462.cms.
5. The Economic Times. (2023). *Overcoming Leadership Challenges: Strategies for Success*. Retrieved from https://m.economictimes.com/jobs/c-suite/overcoming-leadership-challenges-strategies-for-success/amp_articleshow/103306131.cms.
6. Bilozerska, L. P., Voznenko, N. V., & Radetska, S. V. (2010). *Terminologhiia ta pereklad: navchalnyi posibnyk dlia studentiv filolohichnoho napriamu pidhotovky [Terminology and Translation: A Study Guide for Students of Philological Studies]*. Vinnytsia: Nova knyha [in Ukrainian].
7. Breusenko-Kuznetsov, O. A. (2017). *Kohnityvna psykholohiia: kompleks navchalno-metodychnoho zabezpechennia dlia pidhotovky bakalavriv usikh napriamiv [Cognitive Psychology: a Complex of Educational and Methodological Support for the Training of Bachelors of all Fields]*. Kyiv: NTUU "Kyivskiy Politechnichnyi Instytut imeni Ihoria Sikorskoho" [in Ukrainian].
8. Virna, Zh., & Mudryk, A. (2014). *Osobystisna vymohlyvist profesionala: teoriia, praktyka, metody vyvchennia [Personal Demandingness of a Professional: Theory, Practice, Study Methods]*. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
9. Karaban, V. I. (2004). *Pereklad anhliiskoi naukovoï i tekhnichnoi literatury. Hramatychni trudnoshchi, leksychni, terminologhiia ta zhanrovo-stylistychni problemy: navchalnyi posibnyk [Translation of English Scientific and Technical Literature. Grammatical Difficulties, Lexical, Terminology and Genre-Stylistic Problems]*. Vinnytsia: Nova knyha [in Ukrainian].
10. Siniavskiy, V. V., & Sergienkova, O. P. (2007). *Psykholohichnyi slovnyk [Psychological Dictionary]*. Kyiv: Naukovyi svit [in Ukrainian].

Література:

1. Matsumoto, D. *The Cambridge Dictionary of Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
2. Molina, L. *Translation techniques revisited: A dynamic and functional approach*. Meta, XLVII, 498-512, 2002.
3. Naida, E. *Toward a science of translating: With special reference and procedures involved in Bible translating*. Boston: Brill Archive, 1964.
4. The Economic Times. *The Psychology of Leadership: Understanding the Minds of Great Leaders*, 2023. Retrieved from https://m.economictimes.com/jobs/c-suite/the-psychology-of-leadership-understanding-the-minds-of-great-leaders/amp_articleshow/104627462.cms
5. The Economic Times. *Overcoming Leadership Challenges: Strategies for Success*, 2023. Retrieved from https://m.economictimes.com/jobs/c-suite/overcoming-leadership-challenges-strategies-for-success/amp_articleshow/103306131.cms
6. Білозерська, Л. П., Возненко, Н. В., та Радецька, С. В. *Термінологія та переклад: навчальний посібник для студентів філологічного напрямку підготовки*. Вінниця: Нова книга, 2010. URL: <https://nk.in.ua/pdf/809.pdf>
7. Бреусенко-Кузнєцов, О. А. *Когнітивна психологія: комплекс навчально-методичного забезпечення для підготовки бакалаврів усіх напрямів*. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2017. URL: https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/04/Методичні_вказівки_Когн_Пс_2017_19.pdf
8. Вірна, Ж., та Мудрик, А. *Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення*. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/6838>
9. Карабан, В. І. *Переклад англійської наукової і технічної літератури. Граматичні труднощі, лексичні, термінологія та жанрово-стилістичні проблеми: навчальний посібник*. Вінниця: Нова книга, 2004.
10. Синявський, В. В., та Сергєєнкова, О. П. *Психологічний словник*. Київ: Наук. Світ, 2007.



УДК : 159. 942

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1889-1899](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1889-1899)

Бабчук Олена Григоріївна кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри сімейної та спеціальної педагогіки і психології, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д.Ушинського», <https://orcid.org/0000-0001-5712-909X>

Велічко Ганна Вікторівна аспірантка кафедри сімейної та спеціальної педагогіки і психології, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського», <https://orcid.org/0009-0002-5565-2885>

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВІКТИМНОЇ ПОВЕДІНКИ

Анотація. У статті аналізуються підходи до вивчення віктимної поведінки. Поведінка є результатом взаємодії індивіда з навколишнім середовищем, що проявляється через зовнішню (рухову) і внутрішню (психічну) діяльність, і формується під впливом біологічних, психологічних та соціальних факторів. Існують різні теорії, що пояснюють формування поведінки особистості: біологічні теорії фокусуються на генетичних і нейрофізіологічних аспектах, психологічні – на мотивації, емоціях та індивідуальному досвіді, а соціальні – на впливі соціальних норм, взаємодії з іншими людьми та культурних контекстах. Віктимність є інтегральною характеристикою особистості, яка виявляється в процесі її адаптації до суспільства, формується під впливом біологічних, психологічних та соціальних чинників і визначає схильність індивіда ставати жертвою агресії, насильства чи маніпуляцій. Це складне явище, що поєднує в собі не лише внутрішні переконання, установки, емоційний стан, а й зовнішні умови, що створюються соціальним середовищем. Віктимна поведінка проявляється в особистості, коли вона стає жертвою агресії, насильства чи маніпуляцій, і часто є результатом психологічних особливостей, травм, низької самооцінки або не здатності захищати власні інтереси. Вона може бути виражена в підвищеній чутливості до зовнішніх загроз або вразливості до впливу інших людей. Віктимність пояснюється трьома основними чинниками: генетичною спадщиною, соціально-психологічними механізмами досягнення рівноваги та вибіркового сприйняття інформації, що підтримує образ «Я». Ці фактори взаємодіють, формуючи складну картину поведінки людини, яку можна аналізувати через різні теорії, зокрема через теорію брендингу. Серед численних теорій походження віктимності можна виділити теорії генетичної схильності, «природженої жертви», аномалій статевих хромосом, культурологічні



пояснення відхилень, зв'язок психічних чи психологічних дефектів з поведінкою, а також теорії стигматизації та самостигматизації. Кожна з цих теорій допомагає глибше зрозуміти природу віктимної поведінки, її причини та механізми.

Ключові слова: поведінка, віктимність, віктимна поведінка, підходи, наукові теорії, чинники, жертва, моделі, девіантна поведінка, особистість.

Babchuk Olena Hryhoriivna Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Family and Special Pedagogy and Psychology of the State Institution «South Ukrainian National Pedagogical University after K.D. Ushynsky», <https://orcid.org/0000-0001-5712-909X>

Velichko Ganna Viktorivna graduate student of the Department of Family and Special Pedagogy and Psychology of the State Institution «South Ukrainian National Pedagogical University after K.D. Ushynsky», <https://orcid.org/0009-0002-5565-2885>

BASIC APPROACHES TO THE STUDY OF VICTIM BEHAVIOR

Abstract. The article analyzes approaches to the study of victim behavior. Behavior is the result of the interaction of an individual with the environment, manifested through external (motor) and internal (mental) activity, and is formed under the influence of biological, psychological and social factors. There are various theories explaining the formation of individual behavior: biological theories focus on genetic and neurophysiological aspects, psychological theories focus on motivation, emotions, and individual experience, and social theories focus on the influence of social norms, interactions with other people, and cultural contexts. Victimization is an integral characteristic of a person, which manifests itself in the process of his adaptation to society, is formed under the influence of biological, psychological and social factors and determines the individual's tendency to become a victim of aggression, violence or manipulation. This is a complex phenomenon that combines not only internal beliefs, attitudes, and emotional state, but also external conditions created by the social environment. Victim behavior manifests itself in an individual when they become the victim of aggression, violence, or manipulation, and is often the result of psychological characteristics, trauma, low self-esteem, or an inability to protect their own interests. It can be expressed in increased sensitivity to external threats or vulnerability to the influence of other people. Victimization is explained by three main factors: genetic inheritance, socio-psychological mechanisms for achieving balance, and selective perception of information that supports the image of the "I". These factors interact to form a complex picture of human behavior, which can be analyzed through various theories, in particular through branding theory. Among the numerous theories of the origin of



victimization, one can distinguish theories of genetic predisposition, "innate victimhood", sex chromosome abnormalities, cultural explanations of deviations, the connection of mental or psychological defects with behavior, as well as theories of stigmatization and self-stigma. Each of these theories helps to understand more deeply the nature of victim behavior, its causes and mechanisms.

Keywords: behavior, victimization, victim behavior, approaches, scientific theories, factors, victim, models, deviant behavior, personality.

Постановка проблеми. Вивчаючи особливості віктимної поведінки особистості і причини її виникнення, доцільно було б розглянути саме поняття поведінки і специфіку її формування в онтогенезі. Поведінка – це властива живим істотам взаємодія з навколишнім середовищем, опосередковане їх зовнішньою (руховою) і внутрішньою (психічною) діяльністю [2]. Поведінка є найбільш відкритим фактором індивідуальної диференціації людської особистості. Слідкуючи за поведінкою людини можна зробити первинні висновки про індивідуальні відмінності людини, а саме про те, що поведінка є основним способом життя людини в суспільстві.

Враховуючи досвід вітчизняних і зарубіжних фахівців в області психології та соціології поведінки, ми намагаємось уникнути як обмеженості розуміння поведінки його зовнішньою, об'єктивізованою стороною, так і жорсткого розмежування зовнішньої і внутрішньої сторін поведінки. Оцінюючи поведінку жертви як комплексне явище, що відображає як потенційну, так і реалізовану схильність людини до цієї ролі, ми спиралися на ідею взаємозв'язку зовнішніх проявів поведінки з їхніми внутрішніми передумовами. Це зумовлює необхідність аналізу детермінованості такої поведінки та її актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує велика кількість психологічних теорій, які прагнуть пояснити закономірності поведінки людини: психосексуальна (С. Фрейд), психосоціальна (Е. Еріксон), когнітивна (Ж. Піаже), теорія морального розвитку (Л. Кольберг), поведінкова теорія (Д. Уотсон, Б. Скіннер), гуманістична теорії (А. Маслоу, К. Роджерс), діяльнісні теорії (Ю. Виготський, Д. Ельконін, О. Леонтьєв) та ін.

Кожна з існуючих теорій розвиває різні аспекти формування і обумовлення поведінки особистості: біологічну, психологічну, соціальну. У той же час можна виділити три основні положення, що пояснюють механізми детермінації поведінки людини. По-перше, це біхевіористська позиція (Д. Уотсон, Б. Скіннер), в рамках якої вважається, що практично всі навички набуваються, а, отже, вирішальний вплив надає навколишнє середовище. Йому протистоять ті, хто пропонує як причини поведінки внутрішні механізми, такі як інстинкти, риси характеру, переконання та розумові процеси. Інстинкти визначаються як стимули до діяльності, що виникають у людини, спадково і генетично запрограмовані (З. Фрейд). Теорія особистостей



відрізняється від теорії інстинктів тим, що прихильники першої вважають особистості частково придбаними, тобто не чисто генетичними (А. Адлер, Д. Ротгер, Е. Еріксон). Третя група механізмів визначення поведінки стосується пізнавальної діяльності людини. Когнітивна точка зору полягає в тому, що, хоча вплив навколишнього середовища (у вигляді заохочень і покарань) є важливим, поведінка людини насправді обумовлено когнітивною інтерпретацією цього впливу: нашими очікуваннями, сприйняттями, пам'яттю і рефлексіями (А. Бек, Ж. Піаже, А. Елісон). Психофізіологічні теорії, в основі яких послужили ідеї І. Павлова, що пояснюють поведінку людини з точки зору навчання (П. Анохін, Н. Берштейн, К. Халл) і рефлекторної концепції (Е. Соколов).

Наприклад, в теорії Е. Толмена, вказується, що необхідно тлумачити поведінку людини як молярний феномен, тобто цілісний акт, що характеризується спрямованістю на мету, розуміння, пластичність, вибірковість, що виражається в готовності до вибору засобів для її досягнення в найкоротші терміни [11].

К. Халл вказував на реактивний характер поведінки, що викликається певним стимулом – потягом, вважаючи головною детермінантою поведінки потребу, що обумовлює активність індивіда [8].

Б. Скіннер стверджував, що поведінка контролюється середовищем за допомогою позитивного підкріплення. Підсилюючими стимулами, на думку Скіннера, є: матеріальне заохочення, схвалення, увага, які роблять сильний вплив на поведінку людини [10]. Саме використанню оперантного навчання Скіннер надавав великого значення в процесі зміни неадекватних способів поведінки.

З точки зору гуманістичної психології (А. Маслоу), поведінка людини залежить від ступеня задоволення потреб. Незадоволення метапотреб, як стверджував автор, викликає патопсихологічні розлади, такі як цинізм, відчуженість, апатія. У той же час А. Маслоу не виключав можливості виникнення більш серйозної психопатології – депресії [9]. Вчення А. Маслоу має виняткове значення в розробці програм безпечної поведінки серед підлітків. При розробці і проведенні профілактичних програм серед підлітків на стадії схильності до віктимної поведінки, а також в коригувальній психотерапевтичній роботі важливо враховувати постулати Карла Роджерса. З роками діти набувають досвіду, що якщо їх дії кимось схвалені, їх будуть заохочувати і любити. І навпаки, якщо вони будуть діяти неправильно, їх не будуть цінувати і любити. Таким чином, провідним мотивом в житті підлітка є схильність до актуалізації, розвитку особистості, спрямований рух до намічених цілей, визначених безпосереднім соціальним оточенням [4].

Розгляд поведінки жертви як системного явища, пов'язаного з потенційної або реалізованої схильності людини до того, щоб стати жертвою, ми спиралися на ідею взаємозалежності зовнішніх актів поведінки і їх





внутрішньої складової. Її вивчення вимагає сучасних уявлень про системні ймовірнісні процеси. У процесі індивідуального розвитку поведінкові системи трансформуються в складний комплекс індивідуальної поведінкової стратегії, формуючи поведінковий тип особистості [1]. У цьому випадку поведінка детермінована, природно обумовлена системою факторів, що його породжують. Такий підхід до вивчення людської поведінки дозволив виявити методологічну основу дослідження.

Мета статті – теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення віктимної поведінки особистості.

Виклад основного матеріалу. В. Мерлін визначав інтегральну характеристику індивідуальних особливостей людини як інтегральну індивідуальність, яка у людей із віктимною поведінкою розглядається через взаємозв'язок багаторівневих підсистем їхніх психічних властивостей. Тому для розгляду комплексу факторів, що визначають виникнення жертвоприношення в онтогенезі, а також для виявлення тих з них, які опосередковують шляхи реалізації потенціалу жертви через поведінку жертви, необхідно виділити три ієрархічні рівні впливу: біологічний, психологічний і середовищний.

Ці ідеї отримали подальший розвиток в теорії А. Лібіна, який пояснює особливості поведінки через поняття симптомокомплексу, тобто, стійких наборів індивідуально-типологічних ознак, які активізуються при схильності людини при наявності відповідних подразників навколишнього середовища. Ця теорія дозволяє найбільш повно розглянути особливості поведінкових реакцій людини з урахуванням всіх ієрархічних рівнів індивідуальності і зовнішніх подій. У цій концепції особливе значення для формування стійких закономірностей стильової поведінки відводиться зразкам сімейного виховання, як факторам онтогенетичного розвитку особистості, значущим для формування суб'єктивної оцінки подій (А. Лібін) і моделям соціального навчання (А. Бандура). У сукупності на основі складних реакцій організму на вплив зовнішнього середовища з урахуванням фенотипу людини і фенотипу його батьків формуються стійкі закономірності взаємодії з навколишнім середовищем.

У той же час, відповідно до цілей нашого дослідження, можна виділити три основні причини, що визначають стійкість тих чи інших форм поведінки. По-перше, це генетична основа реакцій на вплив навколишнього середовища (полігенна спадщина). Друге джерело незмінності особистості розкриває соціально-психологічна теорія позицій і змін позицій. Основна теза цієї теорії полягає в тому, що людина докладає зусиль для досягнення певної позиції або рівноваги, тобто намагається зайняти позиції, які не суперечать один одному. Для цього він вибудовує дуже складну взаємопов'язану структуру переконань і установок на щось, підтверджену поведінкою. Цю структуру складно змінити, так як вона швидше відкине нову ідею, ніж змінить світогляд людини. І, нарешті, третій фактор особистісної незмінності полягає в тому, що люди



вибірково прислухаються тільки до інформації або до тих людей, думка яких явно збігається з їх власним, щоб уникнути порушення образу «Я».

Різні автори використовують різні категорії та підходи до розгляду віктимності та особливостей її реалізації в конкретній ситуації у вигляді поведінки жертви: як порушення соціально-психологічної адаптації, як дефіцитна деформація або відхилення розвитку особистості, порушення інтерактивного спілкування, відхилення від стандартів безпеки тощо.

Беручи до уваги, що віктимність є властивою кожній людині якістю, що проявляється в процесі адаптації до суспільства, можна стверджувати, що всі ці підходи враховують лише різні ступені віктимізації. При цьому «нормальна» віктимність розглядається як пристосувальна реакція, що веде до максимально можливої психологічної адаптації, характерної для цієї групи з точки зору вікових, соціальних і гендерних стереотипів. Підвищення або зниження рівня віктимізації по відношенню до групової норми в рівній мірі порушує психологічну адаптацію особистості (соціальна адаптація може залишатися високою) в конкретній соціальній ситуації [3]. Таким чином, віктимізацію можна розглядати як дезадаптацію, девіацію або деформацію особистості в залежності від рівня зміни.

В даний час існує досить велика кількість різних теорій походження віктимності: біологічна теорія схильності до певного типу поведінки за біологічним складом (К. Ломброзо); теорія генетичної схильності (Т. Тейч), теорія «природженої жертви» (К. Міядзава, К. Вілсон), теорія аномалій статевих хромосом (Прайс, Віткін), теорії зв'язку відхилень з психічними або психічними дефектами (Н. Б. Морозова), культурологічні пояснення відхилень (Селін, Міллер), теорія стигматизації, що пояснює поведінку жертви і теорія самостигматизації (А. Камю), теорія вогнищевого дозрівання (Дж. Коулман).

Обґрунтовуючи спільність злочинної та віктимної поведінки, ряд авторів (Ю. Клейберг, В. Туляков) розглядають поведінку жертви через категорії девіантної поведінки. При цьому слід зазначити, що девіантною поведінкою прийнято вважати поведінку, яка не відповідає нормам, правилам, стереотипам, очікуванням і установкам суспільства. Поняття очікування (очікування) відповідної поведінки або установок (стандартів, зразків) поведінки може використовуватися як посилення на норму. Однак не вся поведінка жертви можна вважати несумісною з соціальними нормами і очікуваннями, навпаки, певні типи поведінки жертви, по суті, але схвалені і очікувані в суспільстві, можуть бути пов'язані з виконанням професійних обов'язків [2]. Виходячи з цих міркувань, неможливо розглядати сукупність діяльності жертви через категорії девіантної поведінки, але частина її, так зване «винне» поведінка жертви, можна розглядати з цієї точки зору.

Досить цікавим для цілей нашого дослідження є використання теорії брендингу, згідно з якою ми можемо визначити особливості поведінки людини тільки після відповідної реакції іншої людини на неї. Виділяють три види



стигматизації: фізичну стигму (кульгавість, сліпота та інші тілесні ушкодження), стигму, пов'язану з безвольністю (алкоголіки, наркомани, психічно хворі), расову стигму («чорні», особи, що належать до національних меншин) [7]. У літературі також згадується про існування ще однієї морально-правової стигми, яка включає осіб, таких як злочинці, повії тощо. Однак, якщо ми звернемо увагу на групи, виділені в цій класифікації, то виявимо, що всі вони відносяться до групи ризику з точки зору віктимізації. Єдине, чого не вистачає людям, поведінка яких пов'язана з підвищеною здатністю діяти на шкоду власному здоров'ю і життю, заради дотримання соціальних норм і правил. Це стигму можна назвати соціалізованою.

Стигматичний підхід ще раз підкреслив, що відмінності в соціально схваленій і винній поведінці жертви індивіда можна оцінити тільки через інтерпретації, що розвиваються в процесі взаємодій. Так чи інакше, обидва типи поведінки призводять до заподіяння шкоди особистості, всупереч всім законам самозбереження. При цьому важливо зазначити, що первинне відхилення жертви, що ґрунтується на певних особистісних рисах, фіксується вторинним, соціальним відхиленням жертви, тобто особа міцно закріплюється в статусі жертви, що призводить до самостигматизації себе як жертви.

Багато соціальних установок формуються в дитинстві і сприймаються дітьми зі свого безпосереднього соціального оточення. Діти моделюють своє ставлення, копіюючи тих, хто їм подобається, поважається і навіть боїться. Спостерігаючи за ставленням батьків до різних подій і явищ, вони формують власне ставлення. Поведінка, зовнішній вигляд і погляди популярних співаків і акторів, які часто виступають безумовним прикладом для наслідування, особливо привабливі для підлітків і молоді [6].

Важливо пам'ятати, що соціальне середовище впливає на систему відносин і поведінку функціонуючого в ній індивіда, який вибірково сприймає і переробляє ці впливи відповідно до своєї внутрішньої природою, а система відносин, в свою чергу, активно впливає на навколишнє середовище свідомо або несвідомо, навмисно або ненавмисно.

Таким чином, виходячи з усього вищесказаного, можна сказати, що поведінка жертви є більш широким поняттям, ніж девіантна поведінка, оскільки включає в себе всі форми девіантної діяльності, в тому числі і соціально схвалені, які часто не викликають занепокоєння у суспільства. У зв'язку з тим, що шкода заподіюється тільки самій людині, даний вид діяльності потерпілого не вивчається в належному обсязі.

Ю. Клейберг розглядає віктимність як окремий випадок девіантності в результаті компенсації деформаційного дефекту особистості. У той же час особистість жертви, характеризується зниженням рівня мотивації, низькою самооцінкою, дефіцитом ціннісних орієнтацій, високим конформізмом [6]. Погодитися з цим однозначно не можна. Цим якостям дійсно характеризується певні категорії особистості жертви. Однак цим не вичерпується все



різноманіття психологічних якостей особистості жертви, особливо в зв'язку з соціально бажаним або некритичним типом поведінки жертви.

Таким чином, часто особи, схильні до девіантної поведінки мають завищену самооцінку, що не дозволяє їм дати реальну оцінку загрозливої ситуації. Так само, як і ті жертви, які надмірно мотивовані для досягнення своїх цілей, або були бунтарськими особистостями, які прагнули змін у суспільстві, що зробило їх надзвичайно жертвами.

Розвиток моделей поведінки потерпілих у цьому напрямі відкриває певні перспективи для вивчення взаємодії злочинця та його жертви та вивчення нових закономірностей віктимізації населення та реалізації потенціалу потерпілого. Природно, що ототожнення моделей не може відобразити весь спектр характеристик особистості, особливостей його поведінки і ситуативних умов. Насправді це лише частково близька до реальності форма. Однак без виділення моделі неможливо етимологізувати весь спектр поведінкових реакцій, що ускладнює вивчення і профілактичні заходи, пов'язані з цим явищем.

Для цілей нашого дослідження розглянемо основні моделі поведінки потерпілих, взяті різними авторами за основу класифікацій.

Модель особистості, в основі якої лежить синтез трьох модальностей особистості: активності, соціалізації, інтегративності, використовується для опису девіантної поведінки [1]. У той же час в основі цієї моделі лежить аналіз особистості через її життєдіяльність, спосіб організації життя, здатність вирішувати психологічні протиріччя. Фактично тут використовується основний психологічний принцип дослідження діяльності, пов'язаний з організацією природного експерименту.

Моделі поведінки на ситуативному рівні базуються на певних типах ситуацій, що виникають в процесі взаємодії між людьми [1]. У цьому контексті можна виокремити чотири основні моделі ситуацій, кожна з яких має свої особливості та може по-різному впливати на поведінку суб'єктів, зокрема в рамках розвитку протиріч, що призводять до конфліктів або злочинів:

1. Ситуації соціально-статусних відносин – ці ситуації виникають через різницю в соціальних статусах, де суб'єкти виступають представниками певних класів, соціальних верств, етнічних груп, професійних спільнот або організацій. У таких ситуаціях можуть проявлятися соціальні напруження, нерівність і конфлікти, що призводять до виникнення злочинів або порушень. Ці конфлікти часто мають глибинні соціальні корені.

2. Ситуації рольових відносин – ці ситуації виникають через виконання певних ролей у групах чи в процесах формального і неформального спілкування. Вони включають рольові конфлікти, коли особа не може або не хоче виконувати очікувану роль в групі чи спільноті, що може призводити до психологічного чи соціального напруження, яке стає джерелом конфліктів або навіть злочинів.





3. Ситуації, що виникають у процесі реалізації об'єктно-орієнтованої спільної діяльності – це ситуації, коли конфлікти виникають через суперечності в процесі спільної діяльності, спрямованої на досягнення певної мети або на взаємодію з об'єктами діяльності (наприклад, бізнес-процеси, робочі проекти тощо). Протиріччя можуть виникати між учасниками діяльності через неузгодженість цілей, ресурсів чи ролей, що також може призвести до правопорушень або злочинних дій.

4. Ситуації ціннісних відносин – ці ситуації виникають через різницю в ціннісних орієнтаціях та переконаннях між людьми або групами. Протиріччя, що виникають через відмінності в світогляді, моральних принципах або релігійних переконаннях, можуть бути основою для конфліктів, у тому числі і для насильницьких дій, коли одна зі сторін намагається нав'язати свої цінності іншій.

Ці типи ситуацій допомагають розкрити різноманітність соціальних, психологічних і культурних аспектів, які можуть стати основою для розвитку конфліктів і злочинів, що також може бути важливим для практичного застосування в кримінології, соціології та психології.

Цей підхід перегукується з підходом, прийнятим в кримінальній віктимології, який визначає віктимність поведінки через опис соціальної ситуації, в якій людина своїми діями наражає себе на небезпеку стати жертвою злочину.

Науковцями розроблено соціально-психологічну модель поведінки потерпілих, засновану на понятті «норма безпеки». При цьому конструювання моделей поведінки і особистісних характеристик проходить через сукупність елементів: структуру особистості (соціально-психологічну, темпераментну), механізм поведінки особистості, особливості ситуації жертви і індивідуальний досвід жертви. Виявлення стабільно повторюваних «стандартних» способів поведінки, еквівалентно виявленню соціально-психологічних типів особистості. Виділяють шість таких моделей: агресивна, активна, ініціативна, пасивна, некритична і нейтральна жертва. Методологічною основою цієї концепції є твердження про те, що типові способи поведінки людей у певних типах ситуацій є вираженням їх внутрішньої сутності. Людина живе і діє в умовах певної соціальної системи, виконуючи безліч різних соціальних ролей, що представляють динамічне вираження його соціальних позицій і статусів. Оскільки для потерпілого поведінка є вираженням його життєвої орієнтації, необхідно звернути увагу на залежність потенційної вразливості потерпілого від цієї орієнтації [5].

Також, у науковій літературі виділяють чотириполюсну модель рис особистості, її адаптивну поведінку в контексті якості навколишнього середовища (психосемантичний підхід). При цьому риса особистості розглядається як стійка схильність індивіда до певної поведінки в певному широкому або вузькому класі ситуацій, що формується в ході формування індивідуального досвіду на основі взаємодіючих факторів: психофізіологічної конституції



(темпераментний аспект, або риси-властивості), соціального підкріплення рольової поведінки (характерологічний аспект, або риси-навички), емоційно-ціннісного привласнення і побудови ідеальних образів і цілеспрямованих стратегій (рефлексивно-особистісний аспект, або рис, стратегії). Тобто, по суті, риса особистості – це сформований на основі попереднього досвіду особистісний конструкт, що дозволяє швидко вирішити проблему вибору стратегії поведінки в реальній ситуації за умови збереження цілісності «Я». Цей постулат дає підставу припустити, що саме наявність конструкту особистості жертви буде опосередковувати конкретну поведінку людини в криміногенній ситуації.

Відповідно до цілей нашого дослідження за типологічну основу береться соціально-психологічна модель поведінки потерпілих і на основі уявлень про семантичний простір особистості конструється модель поведінки жертви, яка не реалізується в криміногенній ситуації. В основі побудови моделі лежить поняття установки, тобто, готовності діяти певним чином, «частковість» індивідуальної свідомості людини, заснована на стандартизованому минулому суб'єкта.

Звичайно, всі описані моделі вкрай важливі, але вони не відображають весь спектр особливостей поведінки потерпілого і особливості ситуації, а значить, є приблизними і вимагають уточнення і деталізації.

Висновки. Аналіз різних підходів до вивчення віктимності дозволяє стверджувати, що вона є інтегральною характеристикою особистості, яка проявляється в процесі адаптації до суспільства. Віктимна поведінка може мати як адаптивний, так і дезадаптивний характер, що залежить від її відповідності соціальним нормам і очікуванням. Сучасні теорії пояснюють віктимність через біологічні, генетичні, соціальні та психологічні чинники, що підкреслює комплексний характер цього явища. У науковій літературі віктимна поведінка іноді розглядається як форма девіантної поведінки, проте не вся поведінка жертви може бути віднесена до девіацій. Деякі форми віктимності навіть можуть бути соціально схваленими та пов'язаними з виконанням професійних обов'язків. Застосування соціологічних і психоаналітичних теорій для аналізу віктимності дозволяє розглядати її як особливий випадок адаптації індивіда до соціальних умов. Зокрема, використання концепції аномії дає змогу інтерпретувати віктимну поведінку як результат порушення адаптаційних механізмів особистості.

Література:

1. Велитченко Л. К., Цільмак О. М. Психологія особистості: тексти і методики: навчальний посібник. Одеса: Букаєв Вадим Вікторович, 2008. 212 с.
2. Козенко Ю.О. Правова поведінка особи: спроба інтегративного осмислення: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 88 с.
3. Коваленко Л.А. Віктимність як психологічна категорія. *Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (30 берез. 2017 р., м. Харків, Україна)*. Харків: ХНУВС, 2017. С. 105-107.





4. Литвиненко О.О. Становлення особистості підлітка (онтогенетичний і дизонтогенетичний аспект) : монографія. Х. : «В ДЕЛЕ», 2021. 351 с.
5. Психологічні механізми адаптації девіантів до сучасного соціокультурного середовища : монографія / Максимова Н. Ю., Грись А. М., Манілов І.Ф. [та ін.] ; за ред. Н. Ю. Максимової. К.: Педагогічна думка, 2015. 254 с.
6. Христук О. Л. Психологія девіантної поведінки: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 192 с
7. Чутора М.В. Стигматизація: сутність, види, причини виникнення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2011. Випуск 20. С. 177-180.
8. Hull Clark L. A Behavior System - An Introduction To Behavior Theory Concerning The Individual Organism-Yale University Press. Yale University Press, 1958. 372p.
9. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
10. Skinner B.F. Verbal behavior. NY: Appleton-Century-Crofts, 1957. 478p.
11. Tolman E. C. A behaviorist's definition of consciousness *Psychological Review*. 1927. Vol. 34, № 6. P. 433-439.

References:

1. Velitchenko, L. K. & Tsilmak, O. M. (2008). *Psykhoholiya osobystosti: teksty i metodyky* [Personality Psychology: Texts and Methods]. Odesa: Bukayev Vadim Viktorovych [in Ukrainian].
2. Kozenko, Yu.O. (2013) *Pravova povedinka osoby: sproba intehtatyvnoho osmyslennya* [Legal behavior of a person: an attempt at integrative understanding]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
3. Kovalenko, L.A. (2017) *Viktymnist' yak psykhologichna katehoriya* [Victimhood as a psychological category]. *Osobystist', suspil'stvo, zakon: psykhologichni problemy ta shlyakhy yikh rozv'yazannya: zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysvyach. pam'yati prof. S. P. Bocharovoyi - Personality, society, law: psychological problems and ways of their solution: collection of abstracts of the additional international scientific-practical conference, dedicated to the memory of Prof. S. P. Bocharova*. pp. 105-107 [in Ukrainian].
4. Litvinenko, O.O. (2021) *Stanovlennya osobystosti pidlitka (ontohenetychnyy i dyzontohenetychnyy aspekt)* [Formation of the adolescent personality (ontogenetic and dysontogenetic aspects)] Kharkiv: «V DELE» [in Ukrainian].
5. Maksimova, N. Yu., Gris, A. M. & Manilov, I. F. (2015) *Psykhologichni mekhanizmy adaptatsiyi deviantiv do suchasnoho sotsiokul'turnoho seredovyshcha* [Psychological mechanisms of adaptation of deviants to the modern sociocultural environment] Kyiv: Pedagogical Thought [in Ukrainian].
6. Khrystuk, O. L. (2014) *Psykhoholiya deviantnoyi povedinky* [Psychology of Deviant Behavior]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
7. Chutora, M.V. (2011) *Styhmazyatsiya: sutnist', vydy, prychyny vynyknennya* [Stigmatization: essence, types, causes of occurrence]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 20, 177-180. [in Ukrainian].
8. Hull, Clark L. A. (1958) *Behavior System - An Introduction To Behavior Theory Concerning The Individual Organism*-Yale University Press. Yale University Press. 372p.
9. Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 #4, pp. 370–396.
10. Skinner, B.F. Verbal behavior. NY: Appleton-Century-Crofts, 478p.
11. Tolman, E.C. (1927) A behaviorist's definition of consciousness *Psychological Review*. Vol. 34, № 6. P. 433-439.



УДК: 159.91: 612.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1900-1915](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1900-1915)

Варивода Катерина Сергіївна кандидат історичних наук, доцент кафедри здоров'я і безпеки життєдіяльності, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, тел.: (099) 224-80-41, <https://orcid.org/0000-0002-4972-278X>

ВПРОВАДЖЕННЯ НЕЙРОГІМНАСТИКИ ЯК ОЗДОРОВЧОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КОГНІТИВНИХ ФУНКЦІЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМИ «НЕЙРОГАРМОНІЯ»

Анотація. У статті здійснено науковий аналіз впливу нейрогімнастики на когнітивні функції здобувачів вищої освіти, зокрема на показники пам'яті, концентрації уваги, швидкості обробки інформації та когнітивної гнучкості. Обґрунтовано доцільність застосування методики Brain Gym як ефективного засобу підвищення навчальної діяльності та адаптації студентів до інтенсивного освітнього процесу в умовах сучасних викликів. Особливу увагу зосереджено на оцінці ефективності комплексу вправ програми «Нейрогармонія», що реалізовувалася впродовж восьми тижнів серед здобувачів вищої освіти.

У статті представлено результати емпіричного дослідження, яке включало три етапи: констатувальний, формувальний та контрольний. Визначено динаміку змін когнітивних параметрів на основі аналізу даних тестів Digit Span Forward, Digit Span Backward, колірного тесту Струпа та тесту Горобова-Шульте. Встановлено, що після впровадження комплексу нейрогімнастичних вправ спостерігається статистично значуще покращення показників короткочасної та оперативної пам'яті, рівня концентрації уваги, швидкості когнітивної обробки інформації та здатності до швидкого перемикавання між завданнями. Доведено позитивний вплив методики Brain Gym на когнітивну саморегуляцію, що сприяє підвищенню ефективності засвоєння навчального матеріалу та поліпшенню загального психологічного стану студентів.

Окрему увагу приділено аналізу ролі нейрогімнастики у формуванні стресостійкості та підвищенні адаптивного потенціалу студентів у складних соціально-економічних умовах. Виявлено, що систематичне застосування вправ комплексу «Нейрогармонія» сприяє розвитку навичок саморегуляції, знижує рівень психоемоційного напруження та покращує загальну когнітивну працездатність. Це є особливо важливим у контексті сучасних освітніх викликів, зокрема в умовах дистанційного навчання та зростання академічних навантажень.



Зазначено необхідність подальших досліджень щодо інтеграції нейрогімнастики в систему вищої освіти з метою формування когнітивного потенціалу здобувачів освіти. Сформульовано рекомендації щодо впровадження методики Brain Gym у навчальний процес як дієвого інструменту підвищення когнітивної ефективності студентів. Визначено перспективні напрями подальшого вдосконалення програм нейрогімнастики для їхньої більшої відповідності потребам сучасної освіти та професійної підготовки майбутніх фахівців.

Ключові слова: нейропсихологія, нейрогімнастика, Brain Gym, психофізіологія, когнітивні функції, здобувачі вищої освіти, саморегуляція, стресостійкість, оздоровчі технології.

Varyvoda Kateryna Serhiivna Ph.D in History, Associate Professor of the Department of Health and Life Safety, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, tel.: (099) 224-80-41, <https://orcid.org/0000-0002-4972-278X>

IMPLEMENTATION OF NEURO-GYMNASTICS AS A HEALTH-PROMOTING TECHNOLOGY FOR ENHANCING THE COGNITIVE FUNCTIONS OF HIGHER EDUCATION STUDENTS AMID CONTEMPORARY CHALLENGES: AN ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE «NEUROHARMONY» PROGRAM

Abstract. This study presents a scientific analysis of the impact of neuro-gymnastics on the cognitive functions of higher education students, particularly focusing on memory performance, attention span, information processing speed, and cognitive flexibility. The rationale for applying the Brain Gym methodology is substantiated as an effective tool for improving academic performance and facilitating students' adaptation to the demands of an intensive educational process amid contemporary challenges. Special attention is given to evaluating the effectiveness of the «NeuroHarmony» exercise program, which was implemented over an eight-week period among higher education students.

The article presents the results of an empirical study conducted in three phases: the baseline, formative, and control stages. The dynamics of changes in cognitive parameters were determined based on an analysis of data from the Digit Span Forward, Digit Span Backward, Stroop Color Test, and the Gorobov-Schulte test. The findings reveal a statistically significant improvement in short-term and working memory, attention span, cognitive processing speed, and task-switching ability following the implementation of the neuro-gymnastics exercise program. The study confirms the positive impact of the Brain Gym methodology on cognitive self-regulation, contributing to the enhancement of learning efficiency and the overall psychological well-being of students.

Particular emphasis is placed on the role of neuro-gymnastics in fostering stress resilience and increasing students' adaptive potential in complex socio-



economic conditions. The research findings indicate that systematic engagement in the «NeuroHarmony» exercise program promotes self-regulation skills, reduces psycho-emotional stress levels, and enhances overall cognitive performance. This aspect is particularly crucial in the context of modern educational challenges, including remote learning and increased academic workloads.

The study highlights the necessity of further research on integrating neuro-gymnastics into higher education systems to develop students' cognitive potential. Recommendations are formulated for incorporating the Brain Gym methodology into the academic process as an effective tool for enhancing students' cognitive efficiency. Additionally, future directions for refining neuro-gymnastics programs are identified to better align with the evolving needs of contemporary education and professional training.

Keywords: neuropsychology, neuro-gymnastics, Brain Gym, psychophysiology, cognitive functions, higher education students, self-regulation, stress resilience, health-promoting technologies.

Постановка проблеми. Сучасна суспільно-політична та економічна ситуація в Україні, спричинена широкомасштабною російсько-українською війною, значно підвищує ризики погіршення психофізичного стану молоді, зокрема здобувачів вищої освіти. Постійний стрес, зумовлений бойовими діями, евакуацією, втратою близьких та економічною нестабільністю, негативно впливає на когнітивні функції, емоційну стійкість і загальну здатність студентів до навчання. Дослідження О. Рибалки та Н. Атаманчук [31] підтверджують, що соціально-політична та економічна нестабільність спричиняє значні стресові навантаження, які погіршують психофізичний стан молоді. Це, у свою чергу, ускладнює адаптацію студентів до змінених умов та знижує ефективність засвоєння навчального матеріалу. За результатами досліджень В. Предка та О. Сомової [30], бойові дії, евакуація та економічні труднощі знижують когнітивну гнучкість студентів, викликаючи труднощі з концентрацією уваги, запам'ятовуванням та обробкою інформації. Згідно з дослідженнями В. Ващенка та Н. Маслової [28], стрес негативно впливає на вищі інтегративні функції мозку, зокрема на пам'ять, увагу та здатність до навчання.

У роботах В. Вінс та Ю. Радюшкіної [29] велика увага приділяється впливу стресу на когнітивну сферу студентів через окреслення його впливу на мислення, сприйняття, пам'ять, концентрацію уваги та процеси прийняття рішень. Водночас К. Беріл і В. Найчук [26] зазначають, що тривале перебування в стані стресу суттєво зменшує психічну стійкість студентів, що негативно позначається на їхній навчальній діяльності. Вчені наголошують на необхідності розвитку стратегій саморегуляції як ефективного інструменту для зниження негативного впливу стресу.

Сучасні здобувачі освіти, які зазнають підвищених інтелектуальних та емоційних навантажень, нерідко демонструють зниження мотивації до нав-





чальної діяльності. Однією з основних причин цієї тенденції є низький рівень стресостійкості, що проявляється через порушення когнітивної, емоційної, мотиваційної та поведінкової сфер особистості студентів. М. Цимбалюк і Н. Жигайло [32] підкреслюють, що формування стресостійкості є необхідною умовою адаптації студентів до реалій війни та збереження їхньої ефективності у навчальному процесі.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують необхідність розробки та впровадження ефективних оздоровчих технологій, спрямованих на збереження психічного та фізичного здоров'я здобувачів освіти. Це сприятиме не лише підвищенню їхньої здатності до навчання, а й загальному покращенню емоційного стану та адаптації до складних умов життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з інноваційних технологій, що сприяє підвищенню когнітивного потенціалу, є нейрогімнастика. Вона поєднує фізичні вправи із завданнями, що активують когнітивну діяльність, стимулюючи взаємодію між різними структурами мозку. Особливе значення нейрогімнастика має для здобувачів вищої освіти в умовах підвищеного стресу, спричиненого воєнними діями, адже вона сприяє зменшенню тривожності, поліпшенню пам'яті, концентрації уваги та інших когнітивних функцій.

Вплив нейрогімнастики на покращення когнітивних функцій (пам'яті, уваги, мислення, сприйняття) відображено в науковому доробку П. Деннісона і Г. Деннісон [6], М. Мерценіха [15], Д. Міллера [16], Д. Ратея [21]. Інші наукові дослідження доводять [1–3; 7–10], що регулярне виконання нейрогімнастичних вправ дозволяє підтримувати функціональні резерви організму, запобігати виникненню психоемоційного виснаження та покращувати адаптацію до стресових умов. Крім того, такі технології сприяють активізації творчого мислення та розвитку когнітивних здібностей, що є ключовими для успішного навчання і самореалізації здобувачів освіти. Варто зауважити, що в Україні впровадження нейрогімнастики в закладах дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти перебуває на початку свого розвитку [27]. Таким чином, інтеграція нейрогімнастики у систему закладів вищої освіти України виступає актуальним завданням, обумовленим необхідністю забезпечення психосоматичного добробуту здобувачів освіти. Зазначений підхід сприятиме підвищенню їх адаптаційних можливостей у відповідь на виклики сучасних реалій, зокрема обумовлених воєнним станом. Це створює підґрунтя для формування освітнього середовища, орієнтованого на комплексну підтримку когнітивного потенціалу та психоемоційної стабільності здобувачів вищої освіти.

Метою статті є аналіз теоретичних засад, практичного застосування та ефективності нейрогімнастики як інноваційної оздоровчої технології для покращення когнітивних функцій здобувачів вищої освіти в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні.





Виклад основного матеріалу. До найбільш ефективних способів розвитку когнітивних функцій здобувачів вищої освіти, які застосовуються як з метою їх покращення, так і для профілактики когнітивних порушень, відноситься нейрогімнастика. Ця методика входить до освітньої кінезіології, що є самостійною галуззю знань, яка поєднує теоретичні основи нейропсихології та практичні аспекти педагогіки і психології. Нейрогімнастика спрямована на покращення когнітивних процесів через активацію нейропластичності мозку за допомогою спеціальних вправ і технік.

На сьогодні існує безліч різних напрямів, вправ і програм нейрогімнастики, що дозволяють кожному обрати найбільш відповідний для себе комплекс. Ці програми включають як фізичні, так і розумові вправи, які сприяють покращенню когнітивних функцій, розвитку творчих здібностей, а також зміцненню здоров'я. Водночас однією з найпоширеніших і найпопулярніших у світі нейрогімнастичних програм є «Brain Gym», розроблена Полом і Гейл Деннісонами у 1970-х роках. З часу свого створення вона просувається та впроваджується на міжнародному рівні у понад 87 країна, а навчальні матеріали Brain Gym перекладені більш ніж 40 мовами світу [6].

Програма «Brain Gym» Пола і Гейл Деннісонів – це система вправ, розроблена для когнітивних функцій, яка базується на принципах кінезіології та нейробіології. Метою програми є покращення роботи головного мозку, збільшення концентрації та уваги, поліпшення сприйняття і засвоєння нової інформації, а також розвиток координації рухів.

Brain Gym охоплює рухи, які активують не лише окремі частини мозку (ліву чи праву півкулю, стовбур або частки мозку, лімбічну систему чи кору головного мозку), а й увесь мозок. Ці вправи зміцнюють наше сприйняття, візуальну та просторову орієнтацію, структурування, логічне мислення та вербальні навички. Дослідження, проведені П. Деннісоном, показали, що відсутність скоординованої роботи між лівою та правою півкулями мозку призводить до труднощів у навчанні. Прихильники Brain Gym стверджують, що її прості вправи впливають на процес навчання, оскільки допомагають змінити домінування однієї частини мозку на взаємне збалансоване функціонування обох півкуль [23].

З погляду освітньої кінезіології, мозок поділяється на три виміри: латеральний, фронтальний і медіальний. Латеральний вимір (ліва і права півкулі) є ключовим для читання, письма, говоріння, слухання, когнітивних функцій і руху. Якщо середню лінію неможливо перетнути, у людини можуть виникнути такі розлади, як дислексія. Фронтальний вимір (передня і задня частина мозку) має вирішальне значення для розуміння та вербальної комунікації. Якщо цей вимір не розвинений належним чином, людина може мати труднощі з вираженням думок, розумінням інформації або страждати від розладів уваги чи гіперактивності. Медіальний вимір (великий і середній мозок) забезпечує баланс між когнітивними функціями та емоціями. Труд-





нощі, пов'язані з цим виміром, включають ірраціональний страх перед невідомим, що в процесі навчання може призвести до неохочого сприйняття інформації або її негативного сприйняття, а також до труднощів у вираженні емоцій [11]. Таким чином, вправи Brain Gym розроблені з урахуванням впливу на латеральну, медіальну та фронтальну частини мозку, сприяючи покращенню когнітивних функцій, координації рухів, емоційного балансу та розвитку вербальних і розумових навичок. Це дозволяє забезпечити більш ефективне функціонування мозку та підтримку в навчальному процесі.

Варто підкреслити, що вправи Brain Gym підібрані Поллом і Гейл Деннісонами з урахуванням концепції активного навчання Д. Дьюї, методики навчання М. Монтесорі, концепції когнітивного розвитку Ж. Піаже та підходу Л. Виготського до соціального навчання та взаємодії. При розробці комплексу вправ також були враховані дослідження Дж. Гудхарта, Дж. Тія, Ф. Александера, М. Фелденкрайза, І. Рольфа, Ж. Ейрес, С. Годдарда та Р. Веннекес щодо методик фізичних вправ і рухових технік, спрямованих на покращення моторики, координації та нервово-м'язової інтеграції. До програми також були інтегровані вправи, що покращують зорове сприйняття, концентрацію та координацію очей засновані на дослідженнях візуального розвитку та ергономіки Г. Гетмана, Д. Гармона, А. Гезелла. Фундаментом для розробки вправ стали нейрофізіологічні дослідження К. Ханнафорд, яка довела важливість руху для покращення навчання через стимуляцію нейронних зв'язків; Н. Доїджа, що досліджував нейропластичність мозку та його здатність змінюватися під впливом фізичної активності; Е. Голдберга, який акцентував на зв'язку між когнітивними процесами та руховою активністю; та Я. Макгілкріста, який розкрив роль обох півкуль мозку у виконанні комплексних завдань і їхньої гармонійної взаємодії через фізичні вправи [5].

Окрім цього, програма «Brain Gym» впроваджується з урахуванням підходу до здорового способу життя RACE, аббревіатура якого розшифровується як «позитивний, активний, ясний та енергійний» (англ. positive, active, clear, energetic). Цей підхід охоплює різноманітні аспекти здорового способу життя, такі як збалансована харчова дієта, регулярні фізичні вправи, належний сон, ментальне здоров'я та позитивний настрій [10].

Програма «Brain Gym» містить 26 вправ, розподілених на 4 категорії, кожна з яких спрямована на стимуляцію певних психофізіологічних функцій, формуючи цілісний підхід до поліпшення когнітивних, фізичних та емоційних показників і роблячи цю методику універсальною для використання в різних вікових групах і контекстах. Нижче наводимо коротку характеристику категорій та вправ Brain Gym:

1. Рухи середньої лінії (The Midline Movements) – це комплекс вправ, спрямованих на стимулювання взаємодії між півкулями головного мозку через перехресний рух. Такі вправи допомагають покращити координацію, увагу та баланс, а також сприяють розвитку моторних навичок. Вони зазвичай





включають рухи, що перетинають середню лінію тіла, активуючи обидві півкулі та сприяючи кращій синхронізації психофізіологічних процесів. До вправ цієї категорії належать: поперечний крок (The Cross Crawl), ледача 8 (Lazy 8), подвійні каракулі (The Double Doodle), алфавітні вісімки (Alphabet 8s), слон (The Elephant), переكاتи на ший (Neck Rolls), качалка (The Rocker), дихання животом (Belly Breathing), присідання з перехресним повзанням (Cross Crawl Sit-ups), енерджайзер (The Energizer), уявіть собі X (Think of an X).

2. Вправи на розтягування (The Lengthening Activities) – це комплекс рухів, спрямованих на розслаблення м'язів, поліпшення еластичності тіла та збільшення діапазону рухів у суглобах. Вони сприяють нормалізації кровообігу, зниженню м'язового напруження та активації центральної нервової системи. Такі вправи особливо ефективні для зниження стресу та покращення загального самопочуття. Вправи на розтягування: сова (The Owl), активація рук (Arm Activation), згинання ніг (The Foot Flex), литкова помпа (The Calf Pump), гравітаційний планер (The Gravity Glider), заземлення (The Grounder).

3. Енергетичні вправи (Energy Exercises) – це комплекс дій, спрямованих на активацію життєвої енергії, нормалізацію обміну речовин і стимуляцію роботи центральної нервової системи. Вправи сприяють покращенню концентрації, зниженню втоми та підвищенню загального рівня активності. Їхнє виконання позитивно впливає на психофізіологічний стан і допомагає досягти гармонії між тілом і розумом. До вправ цієї категорії належать: повільне пиття (Sipping Water), кнопки мозку (Brain Buttons), кнопки Землі (Earth Buttons), кнопки балансу (Balance Buttons), кнопки космосу (Space Buttons), енергетичне позіхання (The Energy Yawn), шапка для роздумів (The Thinking Cap).

4. Поглиблення установок (Deepening Attitudes) – це вправи, спрямовані на формування позитивного мислення, покращення емоційної стабільності та гармонізації психофізичного стану. Вони допомагають зменшити тривожність, підвищити самооцінку та розвинути навички концентрації. Виконання цих вправ сприяє інтеграції когнітивних і емоційних процесів, що позитивно впливає на загальний стан здоров'я. Вправи в цій категорії: підключення (Hook-ups), позитивні моменти (The Positive Points) [4; 6].

Сучасні наукові дослідження ефективності нейрогімнастики для різних вікових категорій підтверджують, що особи, які активно практикують вправи програми «Brain Gym», відзначають значні покращення в таких аспектах, як уважність, зосередженість, пам'ять, академічні навички (читання, письмо, математика, складання тестів), координація рухів, взаємостосунки, самостійність, організованість і поведінка. Ці результати свідчать про ефективність нейрогімнастики в розвитку когнітивних та соціальних навичок, що робить її корисним інструментом для різних вікових груп [25]. Додатково, науковці відмічають позитивний вплив нейрогімнастики на зменшення втоми та скарг щодо опорно-рухового апарату в осіб, що мають переважно статичні





навантаження в процесі праці [7]. Згідно з іншими дослідженнями, нейрогімнастичні вправи активують неокортекс та парасимпатичні нерви, що, своєю чергою сприяє зменшенню психічного і фізичного напруження, а також може бути ефективним методом зниження рівня тривожності [3]. Вправи програми «Brain Gym» також позитивно впливають на рівновагу в пацієнтів з нейропатіями, що дає надію на покращення неврологічних станів [17]. Також встановлено позитивні ефекти застосування нейрогімнастики для лікування проблем психічного здоров'я та покращення якості життя у різних групах населення [2; 22].

Наукові дослідження щодо ефективності впровадження нейрогімнастики в закладах вищої освіти також показують численні позитивні щодо поліпшення когнітивних здібностей та самопочуття студентів. Зокрема, Д. Курняван і С. Мар'янті вказують на ефективність використання нейрогімнастики під час дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19. Їхнє дослідження показало, що виконання студентами вправ Brain Gym суттєво знижує рівень втоми, покращує психофізіологічний баланс, а також підвищує працездатність і здатність до концентрації. Таким чином, ці вправи сприяли більш ефективному навчанню навіть за умов підвищеного стресу [12].

Д. Марпаунг і Ю. Альфонсус дослідили вплив нейрогімнастики на короткочасну пам'ять студентів фізвиховання, виявивши суттєве покращення запам'ятовування й обробки інформації, що підтверджує ефективність вправ Brain Gym для розвитку когнітивних здібностей [14]. А. Рахмат встановив, що регулярне виконання вправ Brain Gym сприяє покращенню як короткочасної, так і довготривалої пам'яті студентів факультету психології, що позитивно впливає на успішність навчання завдяки активації когнітивних процесів [20]. Б. Абдух і М. Тахар встановили, що вправи Brain Gym сприяють покращенню оперативної пам'яті студентів. Це підтверджується поліпшенням результатів тестів на запам'ятовування цифр, просторову пам'ять та ідентифікацію зображень [1].

Б. Вахюнінгсіх, Р. Сугіанто, Р. Вардинінгсіх встановили, що тренування Brain Gym покращують концентрацію уваги студентів, знижують когнітивне виснаження та підвищують ефективність навчання [24]. Д. Рахаю спільно зі співавторами досліджуючи вплив вправ Brain Gym на концентрацію уваги, з'ясували, що регулярне виконання цих вправ перед початком навчальної діяльності суттєво покращує здатність до зосередженості, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність навчання [19].

Г. Махесварі та Г. Інду провели порівняння ефективності методики Brain Gym і традиційних методів навчання. Вчені виявили, що вправи Brain Gym суттєво покращують когнітивні функції, зокрема увагу, пам'ять та здатність до навчання, що сприяє більш ефективному засвоєнню навчального матеріалу. Ці вправи активізують обидві півкулі мозку, що сприяє їхній синхронізації та покращеній взаємодії. В результаті поліпшується загальний





емоційний стан студентів, а також зростає їх мотивація до навчання [13]. В. Пртіві та Г. Гаятрі зазначають, що після впровадження комплексу вправ Brain Gym студенти демонстрували покращення здатності до розв'язання завдань, підвищення швидкості мислення та ефективності обробки інформації. Вчені наголошують на важливості регулярного застосування таких вправ для оптимізації навчального процесу [18].

Таким чином, результати наукових досліджень свідчать про значний позитивний вплив нейрогімнастики на навчальні досягнення, когнітивну активність, концентрацію та пам'ять студентів, а також на загальний емоційний стан і здатність до засвоєння нового матеріалу. Впровадження методики Brain Gym у навчальний процес може стати ефективним інструментом для оптимізації навчальної діяльності в закладах вищої освіти, зокрема для покращення когнітивних функцій здобувачів вищої освіти. Це має особливу значущість для оздоровлення, з огляду на складні умови воєнного стану, які негативно впливають на психологічний та фізичний стан студентів.

Дослідження ефективності нейрогімнастики в умовах сучасних освітніх викликів було проведене впродовж вересня-листопада 2024 р. на базі Університету Григорія Сковороди в Переяславі серед 22 здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальностями «Практична психологія», «Психологія здоров'я. Клінічна психологія», «Психологія. Тренерська діяльність» і включало три етапи:

1. Констатувальний етап передбачав визначення початкового рівня когнітивних здібностей студентів та їх готовності до впровадження нейрогімнастики. З цією метою нами було проведене тестування здобувачів освіти за трьома методиками: Digit Span Test (дослідження обсягу короткочасної та оперативної пам'яті), колірним тестом Струпа (виявлення рівня стійкості уваги, швидкості реакції та здатності до перемикання уваги) та тестом Горбова-Шульте (діагностика швидкості та точності перероблення інформації).

2. Формувальний етап включав використання здобувачами освіти впродовж 8 тижнів комплексу нейрогімнастичних вправ за програмою «Нейрогармонія» сформованої на основі методики Brain Gym.

Розподіл вправ програми «Нейрогармонія» за днями тижня та рекомендованою тривалістю подано в Табл. 1, яка містить детальну інформацію про структуру і порядок виконання занять. Це дозволяє забезпечити оптимальне навантаження та сприяє гармонійному розвитку когнітивних функцій здобувачів освіти.





Таблиця 1

**Розподіл вправ програми «Нейрогармонія» за днями тижня
з урахуванням тривалості**

Дні занять	1-2 тиждень	3-4 тиждень	5-8 тиждень
Понеділок			
1. Поперечний крос (The Cross Crawl)	3 хв	4 хв	5 хв
2. Ледача 8 (Lazy 8)	3 хв	3 хв	3 хв
3. Сова (The Owl)	3 хв	4 хв	5 хв
4. Заземлення (The Grounder)	3 хв	4 хв	5 хв
5. Дихання животом (Belly Breathing)	3 хв	4 хв	5 хв
6. Уявіть собі X (Think of an X)	2 хв	2 хв	2 хв
7. Подвійні каракулі (The Double Doodle)	3 хв	4 хв	5 хв
Загальна тривалість	20 хв	25 хв	30 хв
Середа			
1. Повільне пиття (Sipping Water)	2 хв	2 хв	2 хв
2. Поперечний крос (The Cross Crawl)	3 хв	4 хв	5 хв
3. Ледача 8 (Lazy 8)	3 хв	3 хв	3 хв
4. Кнопки мозку (Brain Buttons)	3 хв	4 хв	5 хв
5. Енергетичне позіхання (The Energy Yawn)	3 хв	4 хв	5 хв
6. Шапка для роздумів (The Thinking Cap)	3 хв	4 хв	5 хв
7. Позитивні моменти (The Positive Points)	3 хв	4 хв	5 хв
Загальна тривалість	20 хв	25 хв	30 хв
П'ятниця			
1. Енергетичне позіхання (The Energy Yawn)	3 хв	3 хв	3 хв
2. Сова (The Owl)	3 хв	4 хв	5 хв
3. Кнопки мозку (Brain Buttons)	3 хв	4 хв	5 хв
4. Заземлення (The Grounder)	3 хв	4 хв	5 хв
5. Дихання животом (Belly Breathing)	3 хв	4 хв	5 хв
6. Уявіть собі X (Think of an X)	2 хв	2 хв	2 хв
7. Подвійні каракулі (The Double Doodle)	3 хв	4 хв	5 хв
Загальна тривалість	20 хв	25 хв	30 хв

Етапи впровадження програми «Нейрогармонія»:

I.Тиждень 1–2: Початкова адаптація та активізація (тривалість заняття 20 хвилин). Цей етап спрямований на впровадження базових вправ та їх початкову інтеграцію. Завдання – правильно освоїти техніку виконання кожної вправи для уникнення перенавантаження. У фокусі: розвиток уваги, координації та базової концентрації.

II.Тиждень 3–4: Активізація та інтеграція вправ (тривалість заняття 25 хвилин). У цей період збільшується час виконання кожної вправи. Метою є створення більш стійкої нейропсихологічної активності, що сприяє поліпшенню когнітивних функцій. Тренування фокусується на розвитку пам'яті та мислення через ускладнені варіанти вправ.

III.Тиждень 5–6: Поглиблене включення нейрогімнастичних вправ (тривалість заняття 30 хвилин). На цьому етапі заняття стають інтенсивнішими



з більшою тривалістю. Це дозволяє активізувати складніші нейропсихологічні процеси, покращуючи когнітивні функції на вищому рівні.

IV. Тиждень 7–8: Завершення програми та стабілізація результатів (тривалість заняття 30 хвилин). Останні два тижні програми спрямовані на закріплення та стабілізацію досягнутих результатів. У фокусі – підтримка стійкої нейропсихологічної активності та здатності до концентрації. Вправи виконуються для стабільності та досягнення максимальних результатів.

Мотиваційні елементи:

1. *Групова динаміка.* Використовувати групові заняття, які сприяють підтримці інтересу до програми, наприклад, через: спільне обговорення досягнень; партнерські вправи, що розвивають координацію і комунікацію.

2. *Прогресивне ускладнення.* Планувати поступове підвищення складності вправ, що мотивуватиме учасників долати виклики.

3. *Результати як мотивація.* Показувати учасникам, як результати вправ впливають на їхню ефективність у навчанні або повсякденному житті, наприклад, через виконання простих когнітивних тестів до та після заняття.

Після завершення програми «Нейрогармонія» доцільно провести підсумкове заняття, яке дозволить оцінити прогрес учасників, мотивуватиме учасників до продовження практик у повсякденному житті, а також допоможе оцінити найбільш ефективні аспекти занять і сформулювати рекомендації для їх майбутнього впровадження.

3. Контрольний етап охоплював оцінку ефективності нейрогімнастики для підвищення когнітивних функцій здобувачів освіти, яка базувалася на повторному тестуванні за аналогією з констатувальним етапом. У підсумку дані констатувального та контрольного етапів порівнювались з метою визначення динаміки змін.

Результати отримані за тестом *Digit Span Forward* до впровадження Brain Gym розподілилися наступним чином: відмінний рівень мають 18,2% здобувачів (середній бал: 7.37–7.95), середній рівень у 50,0% здобувачів (середній бал: 5.02–5.97), низький рівень у 31,8 % здобувачів (середній бал: 3.13–3.61). Після впровадження комплексу нейрогімнастичних вправ у 40,9 % здобувачів – високий рівень (середній бал: 8.29–8.78), у 50,0% здобувачів – середній рівень (середній бал: 6.06–6.96), у 9,1 % здобувачів – низький рівень (середній бал: 4.03–4.91). Таким чином бачимо покращення показників короткочасної пам'яті після застосування нейрогімнастики.

Розподіл результатів за тестом *Digit Span Backward* до впровадження Brain Gym виглядають наступним чином: відмінний рівень мають 9,1 % здобувачів (середній бал: 5.83–6.40), середній рівень у 40,9% здобувачів (середній бал: 4.10–4.92), низький рівень у 50,0 % здобувачів (середній бал: 2.95–3.49). Після впровадження комплексу нейрогімнастичних вправ у 38,1 % здобувачів – високий рівень (середній бал: 6.92–7.46), у 50,0% здобувачів – середній рівень (середній бал: 5.27–5.87), у 18,2 % здобувачів – низький рівень





(середній бал: 3.89–4.26). В цілому після впровадження Brain Gym спостерігаємо значне покращення показників оперативної пам'яті.

Отже, можемо відмітити значне покращення короткочасної пам'яті (Forward Digit Span), що виразилося в зростанні середнього балу на 1.89, а також покращення оперативної пам'яті (Backward Digit Span) на 1.99 бали, що в цілому підтверджує позитивний вплив нейрогімнастики. Загальне зростання середнього балу на 1.44 свідчить про ефективність методики в підвищенні когнітивних функцій здобувачів. Висока статистична значущість змін ($p < 0.001$) підтверджує, що зміни є статистично значущими й доводить ефективність методики Brain Gym у підвищенні когнітивних здібностей, зокрема короткочасної та оперативної пам'яті.

На констатувальному етапі дослідження, розподіл результатів за *колірним тестом Струпа* серед здобувачів був наступним: висока концентрація уваги спостерігалася у 9,1 % досліджуваних (41–43 правильних слова, 95–100 % правильних відповідей), середня концентрація уваги у 40,9 % досліджуваних (36–40 правильних слів, 85–94 % правильних відповідей), низька концентрація уваги відмічалась у 50,0 % досліджуваних (менше ніж 36 правильних слів, менше ніж 85 % правильних відповідей). Розподіл результатів на контрольному етапі дослідження засвідчує значне покращення показників концентрації уваги, зокрема: у 40,9% досліджуваних реєструвалась висока концентрація уваги, у 50,0 % – середня концентрація уваги, у 9,1 % – низька концентрація уваги. У табл. 3 представлені узагальнені статистичні результати тесту Струпа до і після впровадження нейрогімнастичних вправ. В цілому загальний висновок за результатами статистичного аналізу тесту Струпа до і після впровадження методики Brain Gym свідчить про її ефективність у покращенні концентрації уваги серед здобувачів освіти. Статистично значущі зміни після тренувань відмічаються за всіма рівнями концентрації уваги (високим, середнім, низьким). Окрім цього встановлено, що навіть здобувачі з початково низьким рівнем концентрації уваги досягли покращень, що підкреслює універсальність методики для різних груп. Загальний рівень статистичної значущості для всіх груп свідчить про високий ступінь надійності отриманих результатів.

Результати тесту Горобова-Шульте до впровадження Brain Gym розподілилися наступним чином: високий рівень мають 4,5% здобувачів (час виконання: до 150 секунд), середній рівень у 27,3% здобувачів (час виконання: 150–180 секунд), низький рівень у 68,2% здобувачів (час виконання: понад 180 секунд). Після впровадження комплексу нейрогімнастичних вправ результати виглядають так: високий рівень мають 18,2% здобувачів, середній рівень у 54,5% здобувачів, низький рівень у 27,3% здобувачів. Таким чином, після впровадження Brain Gym спостерігається покращення концентрації уваги: кількість здобувачів із відмінним і середнім рівнем концентрації зросла, а кількість здобувачів з низьким рівнем концентрації зменшилась, що свідчить



про позитивний ефект методики на розвиток концентрації уваги серед здобувачів.

Висновки. Таким чином, можемо засвідчити позитивний вплив нейрогімнастики на когнітивні функції здобувачів у контексті інтенсивних навчальних навантажень та сучасних освітніх викликів. Порівняльний аналіз проведених тестів (Digit Span Forward, Digit Span Backward, тест Струпа, тест Горобова-Шульте) свідчить про суттєве покращення показників, пов'язаних з пам'яттю, концентрацією уваги, швидкістю обробки інформації та когнітивною гнучкістю.

Застосування методики Brain Gym призводить до покращення короткочасної пам'яті, як у частині утримання інформації, так і в здатності маніпулювати нею. Спостерігається зростання показників оперативної пам'яті, що дозволяє здобувачам ефективніше працювати з інформацією в реальному часі. Нейрогімнастика також позитивно впливає на концентрацію уваги, знижуючи рівень дистракцій і сприяючи кращому фокусуванню на завданнях, що є особливо важливим у навчальному процесі.

Вплив на гнучкість мислення та здатність до автоматичного перемикання між завданнями демонструє покращення здатності адаптуватися до змін, швидко змінювати стратегії виконання завдань і приймати оптимальні рішення. Це є важливим аспектом когнітивної саморегуляції, особливо в умовах навчання, що вимагають здатності до швидкої адаптації до нових умов.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що нейрогімнастика є ефективним інструментом для покращення когнітивних функцій здобувачів, сприяючи підвищенню їх навчальних результатів та адаптації до вимог сучасного освітнього процесу. Враховуючи значний вплив на пам'ять, увагу, гнучкість мислення та здатність до швидкої адаптації, можна стверджувати, що методика Brain Gym є важливим інструментом для розвитку когнітивних здібностей в умовах сучасних освітніх викликів.

Література:

1. Abduh B., Tahar M. The Effectiveness of Brain Gym and Brain Training Intervention on Working Memory Performance of Student with Learning Disability. *Journal of ICSAR*. 2018. Vol. 2. Pp. 105–111.
2. Andi P., Kusuma K., Purwanto E., Firdaus R., Lorian R. The intervention of Brain Gym in increasing the quality of life on the elderly. *Asian Commun. Health Nurs*. 2019. Vol. 1. Pp. 30–35.
3. Arbianingsih H., Hidayah N., Musnayni S., Afiifah N., Amal A. Brain Gym effectively reduces anxiety in school and preschool-aged children in hospitals. *Jurnal Keperawatan Indonesia*/ 2021. Vol. 24. Pp. 140–148.
4. Brain Gym International. *Breakthroughs international*. URL: <http://surl.li/yvtecu>
5. Brain Gym. Canada. URL: <https://braingymcanada.ca/about/>
6. Dennison P., Dennison G. Brain Gym: Simple Activities for Whole Brain Learning. *Edu Kinesthetics*. 1992. 40 p.
7. Ismayenti L., Suwandono A., Denny H. M., & Widjanarko B. Reduction of Fatigue and Musculoskeletal Complaints in Garment Sewing Operator through a Combination of Stretching Brain Gym and Touch for Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18 (17). Pp. 1–14.





8. Jalilinasab C., Khandale S. Effect of Brain Gym exercises on the attention span in young adults. *International Journal of Advanced Research and Development*. 2019. Vol. 4. Pp. 71–75.
9. Jalilinasab S., Saemi E., Abedanzadeh R. Fundamental motor and social skills of children: the role of Brain Gym exercise. *Early Child Development and Care*. 2021. Vol. 192. Pp. 2256–2267.
10. José M. Propuesta de estrategias didácticas provenientes del Brain Gym, tendientes a mejorar la atención y concentración en los niños de 4 a 5 años, de la institución «Kinder Gym» en el año lectivo 2018–2019. URL: <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/18240>
11. Kokot M. Introducing Brain Gym Into Language Classes. URL: <https://www.hltmag.co.uk/feb2020/introducing-brain-gym>
12. Kurniawan D. T., Maryanti S. The effectiveness of Brain Gym in reducing lecture fatigue during online learning in the COVID-19 pandemic. *Journal of Science Education and Practice*. 2020. Vol. 4 (1). Pp. 1–10.
13. Maheswari G., Indu H. Brain Activation Using Brain Gym for Effective Learning. *Journal of Advanced Zoology*. 2023. Vol. 44. Pp. 1053–1060.
14. Marpaung D. R., Alfonsus Y. The influence of Brain Gym on short-term memory among students of sports faculty at FIK Unimed. *Sains Olahraga: Jurnal Ilmiah Ilmu Keolahragaan*. 2017. Vol. 1 (1). Pp. 21–29.
15. Merzenich M. *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life*. Parnassus Publishing, 2013. 266 p.
16. Miller G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*. 1956. Vol. 63 (2). Pp. 81–97.
17. Panse R., Deshpande M. Y., Pawar P. Effect of Brain Gym exercises on balance and risk of fall in patients with diabetic neuropathy. *International Journal of Science and Healthcare Research*. 2018. Vol. 3. Pp. 257–262.
18. Pratiwi W. N., Gayatri P. R. Brain Gym improves cognitive aspects in students. *Prosiding Seminar Hasil Penelitian*. 2021. Vol. 4. Pp. 1–10.
19. Rahayu D., Adriansyah M. A., Rahmah D. D., Sanhadi P. Y., Hasan M., & Kalbu M. N. Brain Gym Therapy: Focus Attention as an Effort to Improve Student Learning Concentration. *International Journal of Social Science and Business*. 2022. Vol. 6, № 3. Pp. 404–409.
20. Rakhmat A. B. The effect of Brain Gym on memory in psychology students at Universitas Bosowa Makassar. *Jurnal Ecosystem*. 2018. Vol. 18 (1). Pp. 1063–1069.
21. Ratey J. J., Hagerman E. *Spark: The revolutionary new science of exercise and the brain*. 2008. 294 p.
22. Surita G., Afniwati A., Yufdel Y. The effect of Brain Gym on dementia and depression reduction of the elderly. *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*. 2021. Vol. 11. Pp. 40–44.
23. The Brain Gym Program. *Breakthroughs International*. 2023. URL: <https://breakthroughsinternational.org/programs/the-brain-gym-program/>
24. Wahyuningsih B. Y., Sugianto R., Wardiningsih R. Training of Brain Gym activities to improve student concentration at STMIK Mataram. *Jurnal Edukasi dan Sains*. 2019. Vol. 1 (1). Pp. 155–162.
25. Watson A G. & Kelso G. L. The Effect of Brain Gym on Academic Engagement for Children with Developmental Disabilities. *International journal of special education*. 2014. Vol. 29. Pp. 75–83.
26. Беріл К. В., Найчук В. В. Психологічні особливості самореалізації студентської молоді. *Психологічні засади збереження ментального здоров'я учасників освітнього процесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 8–9 жовт. 2024*. С. 44–52.
27. Варивода К. Нейрогімнастика як ефективний метод покращення когнітивних функцій школярів: аналітичний огляд. *Scientia et societus*. 2023. С. 115–122.



28. Ващенко В. В., Маслова Н. М. Вплив стресу на вищі інтегративні функції організму: пам'ять, пізнання, навчання. *Scientific research in the modern world. Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference*. PhD Thesis. 2023. P. 601–604.

29. Вінс В., Радюшкіна Ю. Психологічна характеристика поведінкових реакцій студентів ВНЗ в умовах навчального стресу. *Актуальні проблеми сучасної психології: шляхи становлення особистості*. 2019. С. 297–302.

30. Предко В. В., Сомова О. О. Вплив війни на зміну рівня стресу та стратегій збереження життєстійкості українців. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Том 33. № 4. С. 89–98.

31. Рибалка О., Атаманчук Н. Шляхи оптимізації фізичного і психічного здоров'я та благополуччя студентської молоді. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. № 34. С. 202–207.

32. Цимбалюк М. М., Жигайло Н. І. Формування стресійності студентів в умовах війни для правового та євроінтеграційного процесів. *Вісник Львівського університету*. 2022. С. 128–137.

References:

1. Abduh, B., & Tahar, M. (2018). The Effectiveness of Brain Gym and Brain Training Intervention on Working Memory Performance of Students with Learning Disability. *Journal of ICSAR*, 2, 105–111.

2. Andi, P., Kusuma, K., Purwanto, E., Firdaus, R., & Loriana, R. (2019). The Intervention of Brain Gym in Increasing the Quality of Life on the Elderly. *Asian Commun. Health Nurs*, 1, 30–35.

3. Arbiansih, H., Hidayah, N., Musnayni, S., Afiifah, N., & Amal, A. (2021). Brain Gym Effectively Reduces Anxiety in School and Preschool-Aged Children in Hospitals. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 24, 140–148.

4. Brain Gym International. Breakthroughs International. Retrieved from: <http://surl.li/yvtecu>

5. Brain Gym Canada. Retrieved from: <https://braingymcanada.ca/about/>

6. Dennison, P., & Dennison, G. (1992). *Brain Gym: Simple Activities for Whole Brain Learning*. Edu Kinesthetics. 40 p.

7. Ismayenti, L., Suwandono, A., Denny, H. M., & Widjanarko, B. (2021). Reduction of Fatigue and Musculoskeletal Complaints in Garment Sewing Operators Through a Combination of Stretching Brain Gym and Touch for Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 1–14.

8. Jalilinasab, C., & Khandale, S. (2019). Effect of Brain Gym Exercises on the Attention Span in Young Adults. *International Journal of Advanced Research and Development*, 4, 71–75.

9. Jalilinasab, S., Saemi, E., & Abedanzadeh, R. (2021). Fundamental Motor and Social Skills of Children: The Role of Brain Gym Exercise. *Early Child Development and Care*, 192, 2256–2267.

10. José, M. (2018). Propuesta de Estrategias Didácticas Provenientes del Brain Gym, Tendientes a Mejorar la Atención y Concentración en los Niños de 4 a 5 Años, de la Institución «Kinder Gym». Retrieved from: <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/18240>

11. Kokot, M. (2020). Introducing Brain Gym Into Language Classes. Retrieved from: <https://www.hltmag.co.uk/feb2020/introducing-brain-gym>

12. Kurniawan, D. T., & Maryanti, S. (2020). The Effectiveness of Brain Gym in Reducing Lecture Fatigue During Online Learning in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Science Education and Practice*, 4(1), 1–10.

13. Maheswari, G., & Indu, H. (2023). Brain Activation Using Brain Gym for Effective Learning. *Journal of Advanced Zoology*, 44, 1053–1060.

14. Marpaung, D. R., & Alfonsus, Y. (2017). The Influence of Brain Gym on Short-Term Memory Among Students of Sports Faculty at FIK Unimed. *Sains Olahraga: Jurnal Ilmiah Ilmu Keolahragaan*, 1(1), 21–29.





15. Merzenich, M. (2013). *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life*. Parnassus Publishing. 266 p.
16. Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63(2), 81–97.
17. Panse, R., Deshpande, M. Y., & Pawar, P. (2018). Effect of Brain Gym Exercises on Balance and Risk of Fall in Patients with Diabetic Neuropathy. *International Journal of Science and Healthcare Research*, 3, 257–262.
18. Pratiwi, W. N., & Gayatri, P. R. (2021). Brain Gym Improves Cognitive Aspects in Students. *Prosiding Seminar Hasil Penelitian*, 4, 1–10.
19. Rahayu, D., Adriansyah, M. A., Rahmah, D. D., Sanhadi, P. Y., Hasan, M., & Kalbu, M. N. (2022). Brain Gym Therapy: Focus Attention as an Effort to Improve Student Learning Concentration. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 404–409.
20. Rakhmat, A. B. (2018). The Effect of Brain Gym on Memory in Psychology Students at Universitas Bosowa Makassar. *Jurnal Ecosystem*, 18(1), 1063–1069.
21. Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008). *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. 294 p.
22. Surita, G., Afniwati, A., & Yufdel, Y. (2021). The Effect of Brain Gym on Dementia and Depression Reduction of the Elderly. *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*, 11, 40–44.
23. The Brain Gym Program. (2023). Breakthroughs International. Retrieved from: <https://breakthroughsinternational.org/programs/the-brain-gym-program/>
24. Wahyuningsih, B. Y., Sugianto, R., & Wardiningsih, R. (2019). Training of Brain Gym Activities to Improve Student Concentration at STMIK Mataram. *Jurnal Edukasi dan Sains*, 1(1), 155–162.
25. Watson, A. G., & Kelso, G. L. (2014). The Effect of Brain Gym on Academic Engagement for Children with Developmental Disabilities. *International Journal of Special Education*, 29, 75–83.
26. Beril, K. V., & Naichuk, V. V. (2024). Psykholohichni osoblyvosti samorealizatsii studentskoi molodi [Psychological characteristics of self-realization of student youth]. *Psykhologichni zasady zberezhennia mentalnoho zdorovia uchasnykiv osvithnoho protsesu: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Vinnytsia, 8–9 zhovt., 44–52*. [in Ukrainian]
27. Varyvoda, K. (2023). Neurohimnastyka yak efektyvnyi metod pokrashchennia kohnityvnykh funktsii shkoliariv: analitychnyi ohliad [Neurogymnastics as an effective method for improving cognitive functions of schoolchildren: an analytical review]. *Scientia et societas*, 115–122. [in Ukrainian]
28. Vashchenko, V. V., & Maslova, N. M. (2023). Vplyv stresu na vyshchi intehtyvatyvni funktsii orhanizmu: pam'iat, piznannia, navchannia [The impact of stress on higher integrative functions of the body: memory, cognition, learning]. *Scientific Research in the Modern World. Proceedings of VII International Scientific and Practical Conference. PhD Thesis*, 601–604. [in Ukrainian]
29. Vins, V., & Radiushkina, Yu. (2019). Psykholohichna kharakterystyka povedinkovykh reaktsii studentiv VNZ v umovakh navchalnoho stresu [Psychological characteristics of behavioral reactions of university students under academic stress]. *Aktualni problemy suchasnoi psykholohii: shliakhy stanovlennia osobystosti*, 297–302. [in Ukrainian]
30. Predko, V. V., & Somova, O. O. (2022). Vplyv viiny na zminu rivnia stresu ta stratehii zberezhennia zhyttiestikosti ukraintsiv [The impact of war on the change in stress levels and resilience strategies of Ukrainians]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia*, 33(4), 89–98. [in Ukrainian]
31. Rybalka, O., & Atamanchuk, N. (2024). Shliakhy optymizatsii fizychnoho i psykhologichnoho zdorovia ta blahopoluchchia studentskoi molodi [Ways to optimize physical and mental health and well-being of student youth]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, 34, 202–207. [in Ukrainian]
32. Tsybaliuk, M. M., & Zhyhailo, N. I. (2022). Formuvannia strestiikosti studentiv v umovakh viiny dlia pravovoho ta yevrointehratsiinoho protsesiv [Formation of students' stress resistance in wartime for legal and European integration processes]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, 128–137. [in Ukrainian]



УДК 159.955.4

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1916-1925](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1916-1925)

Єльчанінова Тетяна Миколаївна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м.Харків, тел.: (099) 374-92-23, <https://orcid.org/0000-0002-7403-4700>

Жванія Тарас Валеріанович кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, тел.: (066) 712-81-97, <https://orcid.org/0000-0003-1160-6254>

Ступак Ольга Петрівна старший викладач кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних дисциплін, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, тел.: (096) 838-20-89, <https://orcid.org/0000-0001-7846-1489>

РЕФЛЕКСИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦЯ

Анотація. У статті розглядається поняття рефлексивної культури як ключового елемента професійної компетентності фахівця. Окреслено її значення у контексті сучасних вимог до професійної діяльності, що передбачає здатність до самоаналізу, критичного мислення, усвідомлення власного професійного досвіду та його переосмислення.

Уточнено сутність поняття «професійна рефлексія» як складного психолого-педагогічного механізму, який забезпечує усвідомлення, аналіз, оцінку та корекцію власної професійної діяльності.

Акцентовано, що професійна рефлексія, на відміну від загальної рефлексії, має чітке прикладне спрямування, оскільки стосується: усвідомлення та аналізу професійних завдань; розвитку компетентності у певній галузі; корекції стилю діяльності для підвищення її ефективності; впровадження інновацій та самовдосконалення в межах професійної діяльності.

Визначено основні складові рефлексивної культури, серед яких аксіологічний, когнітивний, емоційно-оцінний та операційно-технологічний компоненти, що забезпечують ефективність професійного розвитку. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між рефлексивною культурою та професійною рефлексією, які відображають різні аспекти рефлексивного процесу в контексті професійної діяльності та сприяють формуванню гнучкості мислення, адаптивності до змін, здатності до прийняття обґрунтованих рішень та впровадження інновацій у професійну діяльність.





Обґрунтовано зв'язок рефлексії з ключовими психологічними і когнітивними характеристиками особистості (усвідомлення поведінкових патернів, вплив на розвиток креативності та емоційного інтелекту).

Доведено, що рефлексивна культура формує сприятливе середовище для розвитку професійної рефлексії, забезпечуючи гармонійне поєднання особистісного становлення та професійного розвитку майбутнього фахівця та сприяючи ефективному подоланню внутрішніх конфліктів, відкриттю нових смислів і творчому підходу до виконання професійних завдань.

Ключові слова: рефлексивна культура, професійна рефлексія, професійна компетентність, саморозвиток, критичне мислення, поведінковий патерн, емоційний інтелект, креативність, експеримент

Yelchaninova Tetiana м Candidate of Psychological Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, tel.: (099) 374-92-23, <https://orcid.org/0000-0002-7403-4700>

Zhvaniia Taras Valerianovych Candidate of Psychological Sciences, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Associate professor of the department of Psychology, Kharkiv, tel.: (066) 712-81-97, <https://orcid.org/0000-0003-1160-6254>

Stupak Olga Petrivna Senior lecturer of the Department of Psychology, Philosophy and Social-Humanitarian Disciplines, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, tel.: (096) 838-20-89, <https://orcid.org/0000-0001-7846-1489>

REFLECTIVE CULTURE AS A COMPONENT OF A SPECIALIST'S PROFESSIONAL COMPETENCE

Abstract. The article examines the concept of reflective culture as a key element of a specialist's professional competence. Its significance is outlined in the context of modern requirements for professional activity, which involves the ability to introspect, critical thinking, awareness of one's own professional experience and its rethinking.

The essence of the concept of "professional reflection" is specified as a complex psychological and pedagogical mechanism that provides awareness, analysis, assessment and correction of one's own professional activity.

It is emphasized that professional reflection, unlike general reflection, has a clear applied direction, as it concerns: awareness and analysis of professional tasks; development of competence in a certain field; correction of the style of activity to increase its effectiveness; introduction of innovations and self-improvement within the framework of professional activity.





The main components of reflective culture are identified, including axiological, cognitive, emotional-evaluative and operational-technological components that ensure the effectiveness of professional development. Particular attention is paid to the relationship between reflective culture and professional reflection, which reflect various aspects of the reflective process in the context of professional activity and contribute to the formation of flexibility of thinking, adaptability to changes, the ability to make informed decisions and implement innovations in professional activity.

The connection between reflection and key psychological and cognitive characteristics of the personality (awareness of behavioral patterns, influence on the development of creativity and emotional intelligence) is substantiated.

It is proven that reflective culture forms a favorable environment for the development of professional reflection, ensuring a harmonious combination of personal formation and professional development of a future specialist and contributing to the effective overcoming of internal conflicts, the discovery of new meanings and a creative approach to the performance of professional tasks.

Keywords: reflective culture, professional reflection, professional competence, self-development, critical thinking, behavioral pattern, emotional intelligence, creativity, experiment

Постановка проблеми. Сучасний ринок праці висуває високі вимоги до професійної компетентності фахівця, що передбачає не лише глибокі знання у своїй галузі, а й здатність до саморозвитку, адаптації та ефективного прийняття рішень. Одним із ключових компонентів професійної компетентності є рефлексивна культура, яка забезпечує усвідомлення власної діяльності, аналіз професійних дій, здатність до самокорекції та критичного мислення.

Рефлексивна культура сприяє розвитку самосвідомості, підвищує відповідальність за прийняття рішень та допомагає уникати стереотипних підходів у роботі. Вона є необхідною для фахівців будь-якої сфери, оскільки забезпечує ефективну взаємодію з колегами, адаптацію до змін у професійному середовищі, конструктивне вирішення проблемних ситуацій. Здатність аналізувати власні дії та їх наслідки дозволяє фахівцю вдосконалювати професійні навички, що позитивно впливає на якість роботи та професійне зростання.

У сучасних дослідженнях підкреслюється важливість розвитку рефлексивної культури як основи для формування критичного мислення та безперервного навчання. Проте на практиці цей аспект професійної підготовки часто залишається недостатньо розвиненим, що може призводити до низької ефективності діяльності, професійного вигорання та труднощів у прийнятті обґрунтованих рішень.

Таким чином, проблема розвитку рефлексивної культури є актуальною для всіх сфер професійної діяльності. Її формування має стати пріоритетним



завданням у системі освіти та професійного розвитку, оскільки вона є основою компетентності, гнучкості та успішності сучасного фахівця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку рефлексивної культури майбутніх фахівців є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень в Україні. Вона охоплює різні аспекти професійної підготовки, становлення особистості та самовдосконалення спеціалістів у різних галузях. Українські науковці розглядають рефлексію як природну властивість людської свідомості, яка відіграє ключову роль у професійному й особистісному розвитку, а також як ефективний засіб аналізу власної діяльності, що сприяє вдосконаленню компетенцій та підвищенню рівня професійної майстерності.

Значний внесок у дослідження цієї теми зробила Г. Дегтяр, яка розглядає рефлексивну культуру як невід'ємний компонент процесу професійно-особистісного становлення фахівця, що визначає його здатність до усвідомленого прийняття рішень, саморозвитку та творчого самовираження.

Л. Ковальчук акцентує увагу на проблемі формування рефлексивної культури у майбутніх педагогів, досліджуючи її значення в контексті професійної підготовки, а також механізми її розвитку в освітньому процесі.

Особливості рефлексії як форми самопізнання особистості аналізує М. Келесі, наголошуючи на її ролі у формуванні професійної самосвідомості, здатності до саморегуляції та розвитку критичного мислення.

Теоретичні аспекти розвитку рефлексивної культури у майбутніх фахівців під час професійної підготовки досліджує М. Марусинець, підкреслюючи важливість процесів самопізнання, переосмислення власної діяльності та формування навичок саморефлексії як ключових чинників професійного становлення.

Значний інтерес становлять дослідження Т. Рідель, яка вивчає зв'язок між рефлексивними процесами та мотивацією до навчання. Вчена обґрунтовує значущість рефлексивного підходу у формуванні внутрішньої мотивації студентів, особливо під час вивчення іноземних мов.

М. Савчин розглядає рефлексію як механізм підвищення ефективності професійної діяльності фахівця, підкреслюючи її роль у розвитку відповідальності, професійної самосвідомості та здатності до самокорекції.

Р. Тур зосереджується на педагогічній рефлексії як основі формування творчого саморозвитку особистості, наголошуючи на її значенні для розвитку креативності, адаптивності та здатності до інноваційної діяльності.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що рефлексивна культура є важливим елементом професійної компетентності майбутніх фахівців, що забезпечує їхню здатність до ефективного аналізу власного досвіду, критичного мислення, самоосвіти та професійного самовдосконалення.

Мета статті – дослідити сутність рефлексивної культури як важливого компонента професійної компетентності майбутнього фахівця, визначити її структурні елементи, роль у професійному розвитку майбутнього фахівця.





Виклад основного матеріалу. Поняття рефлексії вперше згадується в працях давньогрецьких філософів Сократа, Платона й Аристотеля, які сформували базові уявлення про цей феномен. Згодом, у філософських теоріях мислителів Західної Європи XVII–XVIII століть, рефлексія набула більш чіткого визначення. Ф. Бекон стверджував, що знання набуваються лише через спостереження, аналіз, порівняння та експеримент. Р. Декарт, розробник аналітичного методу пізнання, наголошував на важливості розподілу об'єкта пізнання на складові частини та їхнього окремого вивчення. І. Г. Гегель трактував її як рушійну силу розвитку особистості, розмежовуючи суб'єктивну рефлексію (спрямовану на самопізнання) та об'єктивну (яка виявляється у діяльності).

Сучасні дослідники також акцентують увагу на значенні рефлексії в життєдіяльності людини. В. Желанова розглядає її як процес осмислення та переосмислення власної свідомості в контексті культурного впливу та особистого досвіду, особливо у складних або конфліктних ситуаціях.

У педагогічному аспекті рефлексію тлумачать як механізм самопізнання та самоаналізу, що сприяє професійному й особистісному розвитку [3, с.247-248].

В. Гапоненко визначає рефлексію як розумовий процес, спрямований на структурування або переосмислення наявного досвіду, знань і проблемних ситуацій [2, с.13].

Рефлексія - це усвідомлений процес аналізу власного досвіду, думок і поведінки, який має безпосередній зв'язок із низкою ключових психологічних і когнітивних характеристик особистості. Так, рефлексія допомагає усвідомлювати поведінкові патерни (звичні моделі поведінки, які формуються на основі досвіду, соціального середовища та внутрішніх переконань людини), аналізувати їх ефективність і змінювати їх, якщо вони є неефективними або заважають особистісному зростанню.

Таким чином, рефлексія є важливим засобом розвитку особистості, допомагаючи людині аналізувати власні дії, формувати нові погляди та удосконалювати свою професійну діяльність. Рефлексія є ключовою складовою експериментальної діяльності, адже дозволяє здійснювати тестування гіпотез, перевірку нових підходів і готовність до змін, допомагає аналізувати результати експериментів, виявляти помилки та робити висновки, розробляти нові стратегії для подальших досліджень.

Зауважимо, що в науковій літературі розглядається і поняття «професійна рефлексія».

Так, М. Марусинець «професійну рефлексію» розглядає як механізм, що сприяє особистісному та фаховому розвитку, дозволяючи досягати професійного акме. При цьому рефлексивні уміння мають постійно вдосконалюватися, збагачуючи особистість, стимулюючи її до нових дій та інновацій у професійній сфері. Дослідниця виокремлює в структурі професійної рефлексії такі компоненти: аксіологічний, ціннісно-мотиваційний, інструментальний,





когнітивний, операційно-технологічний та емоційно-оцінний, оскільки вони безпосередньо визначають функції професійної діяльності [9].

Згідно з Г. Дегтяр, «професійна рефлексія» є важливою характеристикою суб'єкта діяльності, що усвідомлює своє професійне «Я», аналізує власний стиль роботи, оцінює ефективність обраних стратегій і коригує недоліки для підвищення результативності у вирішенні творчих завдань [4].

У низці досліджень це поняття розглядається як синонім самоаналізу, оскільки має подібну структурну організацію до процесу рефлексії. Воно включає такі етапи, як встановлення причинно-наслідкових зв'язків, узагальнення отриманих даних і формування висновків, що знаходять практичне застосування. Н. Побірченко та І. Цибулько підкреслюють, що професійна рефлексія сприяє об'єктивній самооцінці якості виконаної діяльності [12, с.572].

О. Лопатюк розглядає професійну рефлексію як процес осмислення й аналізу професійних проблем, пошуку оптимальних шляхів їх розв'язання. У цьому контексті виділяють два основні види рефлексії: екстравертну, що допомагає визначити орієнтири для професійної реалізації, та інтровертну, яка зосереджується на оцінці особистісних якостей, необхідних для правильного вибору професійного шляху. Обидва види є ключовими у формуванні компетентного фахівця. Важливим аспектом професійної реалізації є усвідомлення фахівцем вимог тих, з ким він взаємодіє, що сприяє аналізу та корекції власних дій задля узгодження професійних цілей із суспільними запитами [8, с. 81].

Проведений аналіз засвідчує, що науковці визначають професійну рефлексію як складний психолого-педагогічний механізм, який забезпечує усвідомлення, аналіз, оцінку та корекцію власної професійної діяльності. Професійна рефлексія є важливим чинником професійного розвитку, самовдосконалення та досягнення високої ефективності у професійній сфері.

Зауважимо, що професійна рефлексія, на відміну від загальної рефлексії, має чітке прикладне спрямування, оскільки стосується: - усвідомлення та аналізу професійних завдань; - розвитку компетентності у певній галузі; - корекції стилю діяльності для підвищення її ефективності; - впровадження інновацій та самовдосконалення в межах професійної діяльності.

Таким чином, професійна рефлексія є специфічною формою рефлексії, яка спрямована не лише на самопізнання, а й на оптимізацію професійної діяльності, вдосконалення навичок, аналіз та корекцію власних дій, що безпосередньо впливає на якість і результативність роботи. Вона є важливим механізмом професійного розвитку, оскільки забезпечує усвідомлення власних можливостей, виявлення сильних і слабких сторін, формування здатності до навчання та адаптації в умовах змін.

Професійна рефлексія сприяє не лише розвитку індивідуальної компетентності, а й підвищенню рівня відповідальності за ухвалені рішення, що є важливим у будь-якій сфері діяльності. Вона дозволяє спеціалісту вдосконалювати критичне мислення, аналізувати власний стиль роботи, коригувати професійні підходи та адаптуватися до нових вимог і викликів.



Крім того, рефлексія в професійній сфері має прогностичну функцію, адже допомагає передбачати можливі труднощі, оцінювати ризики та знаходити найбільш ефективні шляхи їх подолання. Це робить її одним із головних інструментів успішної професійної діяльності.

Отже, професійна рефлексія є ключовим компонентом професійного зростання, що сприяє розвитку конкурентоспроможного, компетентного та самодостатнього фахівця, здатного до інноваційної діяльності, прийняття зважених рішень та постійного самовдосконалення.

Проаналізуємо поняття «рефлексивна культура».

С. Немченко та О. Голік вважають, що рефлексивна культура є акмеологічною основою професіоналізму людини. Вона проявляється у здатності до усвідомлення, переосмислення та творчої трансформації власного особистісного і професійного досвіду, що включає гнучке й конструктивне впровадження інновацій у професійну діяльність, що сприяє досягненню стабільно високих результатів та формує готовність до акмеорієнтованого саморозвитку [11].

О. Цюняк підкреслює, що рефлексивна культура спрямована на розширення можливостей професійно-творчої самореалізації. Вона допомагає переосмислювати та долати проблемні ситуації, відкривати нові цінності, а також вирішувати внутрішньо особистісні конфлікти, зумовлені необхідністю змінювати усталені стереотипи й погляди в умовах сучасних викликів [13, с. 83].

Своєю чергою, О.Капінус обґрунтовує, що рефлексивна культура фахівця реалізується через механізми рефлексії в процесі професійного становлення, що передбачає вирішення різноманітних завдань, спрямованих на особистісний розвиток, формування світогляду та відповідальності за власну діяльність. Її функціонування залежить від низки факторів, серед яких ключовими є рівень самосвідомості, мотивація, сформованість мотивів діяльності, здатність до самоаналізу та усвідомлення власних дій у контексті взаємодії з іншими. Формування рефлексивної культури базується на загальних закономірностях розвитку людини та професіонала в процесі його навчання і підготовки [6, с. 165].

О. Лебідь зазначає, що рефлексивна культура охоплює здатність діяти в умовах високої невизначеності, проявляти гнучкість у прийнятті рішень, відкритість до впровадження нововведень та інновацій, а також орієнтацію на пошук нестандартних рішень у професійній діяльності. Вона передбачає критичний перегляд усталених стереотипів професійного та особистісного досвіду, сприяючи розвитку творчого мислення, завдяки чому дозволяє максимально розкрити професійний потенціал та ефективно вирішувати творчі завдання, що виникають у процесі роботи [7, с.128].

Відтак, можемо стверджувати про те, що поняття "професійна рефлексія" та "рефлексивна культура" тісно взаємопов'язані, оскільки відображають різні аспекти рефлексивного процесу в контексті професійної діяльності. Професійна рефлексія – це процес, що передбачає усвідомлення,





аналіз, оцінку та корекцію власних професійних дій, що сприяє розвитку компетентності, прийняттю ефективних рішень та підвищенню результативності діяльності. Вона є важливим механізмом саморозвитку фахівця, дозволяючи йому адаптуватися до змін, інтегрувати нові знання та технології у свою практику.

Рефлексивна культура – це більш широке поняття, яке включає здатність людини до рефлексії на ціннісному, когнітивному та поведінковому рівнях та передбачає сформовану готовність до рефлексії, розвиток рефлексивних навичок та їх застосування у професійній та особистісній сферах.

Забезпечуючи критичний аналіз досвіду (через рефлексію людина може усвідомити свої когнітивні шаблони та трансформувати їх для створення нових ідей), гнучкість мислення (регулярне осмислення власних дій допомагає адаптуватися до нових обставин і знаходити нестандартні рішення), самовдосконалення через самоаналіз (творчі особистості часто аналізують власні успіхи та невдачі, щоб шукати нові шляхи для самовираження), рефлексивна культура є важливим чинником розвитку креативного мислення та емоційного інтелекту, оскільки допомагає усвідомлювати власні емоції, розвивати емпатію, знаходити нові підходи до вирішення проблем, усвідомлювати емоційні реакції, краще взаємодіяти з оточенням і ефективно адаптуватися до змін.

Рефлексивна культура слугує основою розвитку професійної рефлексії, адже фахівець, який має високий рівень рефлексивної культури, здатний ефективно використовувати професійну рефлексію для аналізу власних дій, виявлення помилок і вдосконалення професійної майстерності.

Висновки. Таким чином, професійна рефлексія є складовою та практичним інструментом розвитку рефлексивної культури. Рефлексивна культура як інтегральна психологічна характеристика особистості фахівця виражається у його здатності до усвідомлення, аналізу та переосмислення власного досвіду, емоційних станів і когнітивних процесів. Вона забезпечує розвиток самосвідомості, критичного мислення, емоційної саморегуляції та здатності до адаптації в змінних умовах.

Рефлексивна культура, створюючи умови для ефективної реалізації професійної рефлексії, сприяє гармонійному поєднанню особистісного зростання та професійного вдосконалення майбутнього фахівця, що дозволяє ефективно вирішувати внутрішньо особистісні конфлікти, знаходити нові смисли та творчо підходити до професійної діяльності.

Крім того, рефлексивна культура позитивно впливає на розвиток креативності та емоційного інтелекту, адже сприяє усвідомленню власних почуттів і переживань, формуванню емпатії та здатності до нестандартного мислення. Завдяки цьому фахівець не лише глибше розуміє себе та інших, а й може генерувати нові ідеї, адаптуватися до нових викликів і ефективно взаємодіяти в професійному середовищі.



Література:

1. Вишківська В.Б., Голікова О.М., Мирошніченко В.М. Професійне самовдосконалення фахівця в умовах трансформації освітнього середовища. Молодь і ринок. 2023. №2(210). С.89-94.
2. Гапоненко Л. Розвиток рефлексії як психологічного механізму корекції професійної поведінки у педагогічному спілкуванні. Рідна школа. 2012. № 4. С. 14-16.
3. Гончаренко, С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.
4. Дегтяр Г. О. Формування рефлексивної культури студентів педагогічних університетів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04 – теорія і методика проф. освіти / Г. О. Дегтяр. Харків, 2006. 19 с.
5. Желанова В. В. Таксономія типів професійної рефлексії педагога: міждисциплінарний контекст. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. Збірник наукових праць. Вип. 27. Київ, 2017. С. 9-14.
6. Капінус О. Теоретичні основи розвитку рефлексивної культури в майбутніх офіцерів Збройних Сил України в процесі професійної підготовки. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип. 24. Том 1. 2019. С. 162-166.
7. Лебідь О.В. Феномен рефлексивної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Молодь і ринок. 2009. №8 (55). С.126-128.
8. Лопатюк О. Феномен «професійна рефлексія» як предмет міждисциплінарного дослідження. Педагогічні науки. 2017. № 69 .С.79-84
9. Марусинець М. М. Рефлексивна позиція у формуванні професійного становлення майбутнього вчителя. Гірська школа Українських Карпат. 2013. № 8-9. С. 93-97.
10. Модернізаційні процеси в освіті та суспільстві: психотехнології супроводу: монографія / за ред. П. Д. Фролова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. політ. психол. Кіровоград : Імекс –ЛТД, 2013. 312 с.
11. Немченко С. Г., Голік О. Б. Рефлексивна культура. Riga: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 200 с.
12. Побірченко Н., Цибулько І. Психологічні фактори розвитку професійної рефлексії у студентів авіаційного університету. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2019. № 19. С. 566 - 576.
13. Цюняк О. Формування рефлексивної культури майбутніх учителів початкових класів у закладах вищої освіти. Освітні обрії. 2023. № 2(57). Ч. 1. С.81-84.

References:

1. Vyshkivska, V.B., Holikova, O.M., Myroshnychenko, V.M. (2023). Profesiine samovdoskonalennia fakhivtsia v umovakh transformatsii osvithnoho seredovysycha [Professional self-improvement of a specialist in the context of transformation of the educational environment]. *Molod i rynek - Youth and the market*, 210, 2, 89-94 [in Ukrainian].
2. Haponenko, L. (2012). Rozvytok refleksii yak psykhologichnoho mekhanizmu korektsii profesiinoi povedinky u pedahohichnomu spilkuванні [Development of reflection as a psychological mechanism for correcting professional behavior in pedagogical communicatio]. *Ridna shkola - Native school*, 4, 14-16 [in Ukrainian].
3. Honcharenko, S. U. (2011). Ukrainskyi pedahohichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Ukrainian Pedagogical Encyclopedic Dictionary]. Rivne: Volynski oberehy [in Ukrainian].
4. Dehtiar, H. O. (2006). Formuvannia refleksyvnoi kultury studentiv pedahohichnykh universytetiv [Formation of a reflective culture of students of pedagogical universities]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].



5. Zhelanova, V. V. (2017). Taksonomiia typiv profesiinoi refleksii pedahoha: mizhdystsyplinarnyi kontekst [Taxonomy of types of professional reflection of a teacher: an interdisciplinary context]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika - Teacher education: theory and practice. Psychology. Pedagogy*, 27, 9-14 [in Ukrainian].
6. Kapinus, O. (2019). Teoretychni osnovy rozvytku refleksyvnoi kultury v maibutnikh ofitseriv Zbroinykh Syl Ukrainy v protsesi profesiinoi pidhotovky [Theoretical foundations of the development of reflective culture in future officers of the Armed Forces of Ukraine in the process of professional training]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk - Current issues in the humanities*, 1 (24), 162-166 [in Ukrainian].
7. Lebid, O.V. (2009). Fenomen refleksyvnoi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [The phenomenon of reflective culture of the head of a general educational institution]. *Molod i rynek - Youth and the market*, 55, 8, 126-128 [in Ukrainian].
8. Lopatiuk, O. (2017). Fenomen «profesiina refleksii» yak predmet mizhdystsyplinarnoho doslidzhennia [The phenomenon of "professional reflection" as a subject of interdisciplinary research]. *Pedahohichni nauky - Pedagogical Sciences*, 69, 79-84 [in Ukrainian].
9. Marusynets, M. M. (2013). Refleksyvna pozytsiia u formuvanni profesiinoho stanovlennia maibutnoho vchytelia [A reflexive position in shaping the professional development of the future teacher]. *Hirska shkola Ukrainskykh Karpat - Mountain School of the Ukrainian Carpathians*, 8-9, 93-97 [in Ukrainian].
10. Frolova, P. D. (2013). Modernizatsiini protsesy v osviti ta suspilstvi: psykhotekhnolohii suprovodu [Modernization processes in education and society: accompanying psychotechnologies]. Kirovohrad: Imeks - LTD [in Ukrainian].
11. Nemchenko, S.H., Holik, O.B. (2018). Refleksyvna kultura [Reflective culture]. Riga: LAP Lambert Academic Publishing [in Latvia].
12. Pobirchenko, N., Tsybulko, I. (2019). Psykholohichni faktory rozvytku profesiinoi refleksii u studentiv aviatsiinoho universytetu [Psychological factors in the development of professional reflection among aviation university students]. *Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii" - Collection of scientific works "Problems of modern psychology"*. (19), (pp.566 – 576) [in Ukrainian].
13. Tsiuniak, O. (2023) Formuvannia refleksyvnoi kultury maibutnikh uchyteliv pochatkovykh klasiv u zakladyakh vyshchoi osvity [Formation of a reflective culture of future primary school teachers in higher education institutions]. *Osvitni obrii - Educational horizons*, Ch. 1, 57 (2), 81-84 [in Ukrainian].



УДК 159.9:316.6

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1926-1934](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1926-1934)

Любочкіна Ганна Олексіївна здобувач третього (освітнього-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 053 Психологія, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, тел.: (032) 258-32-43, <https://orcid.org/0009-0005-9759-2659>

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ ОБДАРОВАНИХ ДІТЕЙ

Анотація. Дослідження використання психодіагностичних тестів для оцінки соціального інтелекту обдарованих дітей становить значний інтерес у контексті сучасної психології, спрямованої на вивчення й забезпечення ефективного розвитку дітей з високими когнітивними здібностями. Соціальний інтелект трактується як багатовимірне явище, що включає здатність до соціальної перцепції, ефективної комунікації та гармонійної взаємодії в міжособистісних стосунках. Особливості обдарованих дітей, що часто характеризуються вираженою інтелектуальною чутливістю й емоційною нестатундартністю, визначають необхідність точного вимірювання цього аспекту їхньої особистості.

Психодіагностичні інструменти сприяють аналізу рівня розвитку соціального інтелекту, виявленню його сильних і слабких сторін, а також адаптації освітніх і виховних стратегій відповідно до індивідуальних потреб дітей. Методи психодіагностики, поширені в міжнародній практиці, включають тестування соціально-перцептивних навичок, емпатії, соціальної уяви та комунікативної компетентності.

Результати досліджень свідчать про істотний вплив соціального інтелекту на успішність в освітньому процесі й соціальній інтеграції. Використання психодіагностичних тестів забезпечує розробку прогресивних стратегій підтримки, спрямованих на оптимізацію соціальної адаптації обдарованих дітей та розкриття їхнього потенціалу.

Висвітлена тема є актуальною для психологів, освітян і батьків, пропонуючи нові можливості для наукового осмислення ролі соціального інтелекту у формуванні успішної особистості та розробки програм психолого-педагогічного супроводу.

Ключові слова: психодіагностичні тести, соціальний інтелект, обдаровані діти, оцінка здібностей, міжособистісна взаємодія, психологічна діагностика, адаптація обдарованих дітей





Lyubochkina Hanna Oleksiivna third (educational-scientific) level higher education student, specialty 053 Psychology, Lviv Polytechnic National University, Lviv, tel.: (032) 258-32-43, <https://orcid.org/0009-0005-9759-2659>

METHODOLOGICAL ASPECTS OF PSYCHODIAGNOSTICS OF SOCIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF STUDYING GIFTED CHILDREN

Abstract. The study of the use of psychodiagnostic tests to assess the social intelligence of gifted children is of considerable interest in the context of modern psychology, aimed at studying and ensuring the effective development of children with high cognitive abilities. Social intelligence is interpreted as a multidimensional phenomenon that includes the ability to social perception, effective communication and harmonious interaction in interpersonal relationships. The features of gifted children, often characterized by pronounced intellectual sensitivity and emotional non-standardity, determine the need for accurate measurement of this aspect of their personality.

Psychodiagnostic tools contribute to the analysis of the level of development of social intelligence, the identification of its strengths and weaknesses, as well as the adaptation of educational and upbringing strategies in accordance with the individual needs of children. Psychodiagnostic methods, common in international practice, include testing of social-perceptual skills, empathy, social imagination and communicative competence.

Research results indicate a significant impact of social intelligence on success in the educational process and social integration. The use of psychodiagnostic tests ensures the development of progressive support strategies aimed at optimizing the social adaptation of gifted children and revealing their potential.

The highlighted topic is relevant for psychologists, educators and parents, offering new opportunities for scientific understanding of the role of social intelligence in the formation of a successful personality and the development of psychological and pedagogical support programs.

Keywords: psychodiagnostic tests, social intelligence, gifted children, assessment of abilities, interpersonal interaction, psychological diagnostics, adaptation of gifted children

Постановка проблеми. Дослідження соціального інтелекту обдарованих дітей є актуальним завданням сучасної психології та педагогіки, що обумовлено важливістю розуміння специфіки їх соціальної адаптації та міжособистісної взаємодії. Обдаровані діти часто демонструють унікальні когнітивні та творчі здібності, проте їх соціальний розвиток може мати специфічний характер, що потребує глибокого аналізу.

Проблема полягає у недостатній розробленості методологічних підходів до психодіагностики соціального інтелекту, які б враховували особливості





обдарованих дітей. Існує необхідність у створенні адекватних інструментів оцінки, які не тільки забезпечували б точність діагностики, але й сприяли розробці індивідуалізованих програм розвитку. Також важливим є врахування етичних аспектів тестування, адже обдаровані діти часто проявляють високу чутливість до зовнішнього впливу.

Важливість постановки проблеми полягає в тому, що соціальний інтелект виступає ключовою складовою успішного функціонування обдарованих дітей як в освітньому середовищі, так і в ширшому соціальному контексті. Невирішеність цього питання може негативно вплинути на їх інтеграцію в суспільство, адаптацію до соціальних ролей та реалізацію потенціалу.

Таким чином, систематизація методологічних аспектів психодіагностики соціального інтелекту обдарованих дітей є важливим науковим завданням, вирішення якого сприятиме забезпеченню їх гармонійного розвитку та соціальної успішності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти психодіагностики соціального інтелекту у контексті обдарованих дітей знаходять відображення у працях таких українських науковців, як Г.О. Балл, І.Д. Бех, Т.М. Титаренко, а також у дослідженнях міжнародних авторів, зокрема Г. Гарднера та Д. Голмана, які акцентують увагу на багатовимірності та складності цього феномену. Особливий акцент у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях робиться на специфіці соціального розвитку дітей з високим рівнем здібностей.

Мета статті – є наукове обґрунтування методологічних основ психодіагностики соціального інтелекту обдарованих дітей шляхом систематизації існуючих підходів, аналізу їх ефективності та визначення напрямів вдосконалення діагностичних інструментів. Це дозволить забезпечити більш точне розуміння специфіки соціального інтелекту обдарованих дітей, створити основу для розробки індивідуалізованих програм розвитку та сприяти гармонійній інтеграції цих дітей у соціальне середовище.

Виклад основного матеріалу.

Соціальний інтелект є багатокомпонентним феноменом, що відіграє ключову роль у розвитку обдарованих дітей. Він охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, які сприяють їхній ефективній адаптації до соціального середовища та взаємодії з ним. Психодіагностичний підхід до вивчення цього явища дозволяє не тільки визначити рівень соціальної компетентності, але й сформулювати стратегії індивідуального розвитку обдарованих дітей.

Особлива увага в наукових дослідженнях приділяється розробці надійних діагностичних інструментів. Українські науковці, зокрема І.Д. Бех та Т.М. Титаренко, підкреслюють важливість культурно-специфічного підходу до тестування, який враховує ментальні та соціокультурні особливості середовища дитини. Методики, такі як оцінка емпатії, аналіз соціальних перцепцій та здатність до розпізнавання емоцій (Бех, 2013; Титаренко, 2019), широко застосовуються в педагогічній та психологічній практиці [2].



У світовій літературі соціальний інтелект часто розглядається крізь призму багатофакторних моделей, які включають когнітивний та емоційний компоненти (Gardner, 1983). Інструменти, розроблені Mayer та Salovey (1997), спрямовані на оцінювання емоційного інтелекту як важливої складової соціальної компетентності.

Водночас існують труднощі у використанні цих методик для обдарованих дітей. Зокрема, специфіка їхнього мислення та чутливість до соціального оточення можуть впливати на результати тестування. Необхідність адаптації загальних тестів до особливостей обдарованих дітей є ключовим завданням (Terman, 1925).

Одним із ключових завдань сучасної психології є створення динамічних психодіагностичних інструментів, які відображають зміни у рівні соціального інтелекту в процесі розвитку дитини. Це дозволяє здійснювати довгостроковий моніторинг, що особливо важливо для формування соціальних навичок у дітей із високим рівнем здібностей. Наприклад, Terman (1925) наголошував на важливості регулярного оцінювання обдарованих осіб з метою ефективної підтримки їхнього інтелектуального та соціального потенціалу [1].

Сучасна практика демонструє зростання уваги до технологічних рішень у психодіагностиці. Використання цифрових платформ сприяє автоматизації оцінювання, підвищує точність результатів і спрощує процес тестування. Технологічні підходи також відкривають нові можливості для інтерактивних методик, які залучають дітей до саморефлексії та сприяють глибшому розумінню власних соціальних навичок (Golovanova, 2020).

Окремої уваги заслуговує врахування гендерних та культурних особливостей у психодіагностиці. Соціальні навички можуть проявлятися по-різному залежно від культурного середовища, в якому перебуває дитина. Західні методики діагностики часто потребують адаптації для успішного використання у специфічних контекстах, таких як українське середовище.

Формування інтегрованого підходу до психодіагностики соціального інтелекту обдарованих дітей дозволяє створювати стратегії підтримки, що враховують широкий спектр індивідуальних, соціальних і культурних факторів. Важливим аспектом цього процесу є міждисциплінарний підхід, який поєднує психологію, нейропсихологію, соціологію та інформаційні технології для розробки цілісних моделей оцінювання.

Крім того, штучний інтелект (ШІ) відкриває нові перспективи у психодіагностиці соціального інтелекту. Завдяки аналізу невербальних сигналів, таких як вирази обличчя, мовні патерни й інтонації голосу, алгоритми ШІ здатні забезпечити комплексний підхід до діагностики, знижуючи вплив суб'єктивності оцінювача та підвищуючи якість зібраних даних у реальному часі.

Крім того, значним викликом залишається забезпечення етичних стандартів у застосуванні технологій для діагностики обдарованих дітей. Зокрема,



необхідно враховувати питання конфіденційності даних, забезпечення добровільності участі в тестуванні та мінімізації ризику неправильної інтерпретації результатів. Це вимагає розробки чітких протоколів використання цифрових інструментів у психодіагностиці [3].

Важливим аспектом також є врахування динамічної природи соціального інтелекту. На відміну від когнітивних здібностей, соціальний інтелект формується й розвивається під впливом зовнішніх чинників, таких як соціокультурне середовище, рівень взаємодії з однолітками та дорослими, а також освітній контекст. Тому ефективна психодіагностика має враховувати не лише поточний рівень розвитку соціального інтелекту, але й його потенційні траєкторії розвитку.

Не менш важливим є залучення батьків та педагогів до процесу діагностики. Обдаровані діти часто стикаються з високими очікуваннями з боку соціального оточення, що може впливати на їхній соціальний інтелект. Навчання дорослих відповідним стратегіям підтримки є важливим компонентом інтегрованого підходу, спрямованого на гармонійний розвиток соціальних навичок дитини.

На завершення, необхідно зазначити, що методологічні аспекти психодіагностики соціального інтелекту обдарованих дітей залишаються багатовимірним і складним напрямом досліджень. Подальший розвиток цієї сфери вимагає інтеграції передових технологій, врахування соціокультурних особливостей і глибокого міждисциплінарного аналізу. Лише за таких умов можна забезпечити повноцінну підтримку соціального розвитку обдарованих дітей у сучасному суспільстві.

Наприклад, когнітивні аспекти соціального інтелекту, такі як здатність до аналізу соціальних ситуацій, прогнозування дій інших осіб і розуміння соціальних контекстів, можуть мати важливе значення для розвитку лідерських якостей у дітей. Вивчення цих аспектів може допомогти визначити, як саме обдаровані діти використовують свої інтелектуальні здібності у міжособистісній взаємодії.

Емоційна складова соціального інтелекту, зокрема здатність до емпатії та емоційної регуляції, також потребує глибшого дослідження. Наприклад, дослідження можуть зосереджуватися на тому, як обдаровані діти регулюють свої емоції у складних соціальних ситуаціях і як це впливає на їхню інтеграцію у колектив. Особливо важливо розуміти, як емоційна компетентність впливає на подолання соціальних бар'єрів, пов'язаних із високими очікуваннями та самотійністю, яку часто демонструють обдаровані діти.

Крім цього, важливим напрямом є вплив комунікативної компетентності на соціальну інтеграцію обдарованих дітей. Дослідження, що аналізують мовні особливості, стиль спілкування і здатність до ефективного передачі інформації, можуть пролити світло на те, як обдаровані діти сприймаються оточенням. Особливу увагу слід приділити вивченню специфіки комунікацій





між обдарованими дітьми та їхніми ровесниками, що може значно відрізнятися через їхню пізнавальну зрілість і високий рівень абстрактного мислення.

Нарешті, слід вивчити вплив зовнішніх факторів, таких як педагогічна стратегія та соціальні норми, на формування і розвиток соціального інтелекту. Наприклад, інтерактивні методи навчання, такі як групові проєкти, моделювання соціальних ситуацій чи залучення до волонтерських ініціатив, можуть створити умови для розвитку цього важливого компоненту. Одночасно впровадження новітніх освітніх технологій із використанням цифрових інструментів також може стати перспективним напрямом для вдосконалення методик психодіагностики [6].

Методологічні аспекти психодіагностики соціального інтелекту у контексті вивчення обдарованих дітей являють собою багатовимірний предмет дослідження, який охоплює теоретичні, емпіричні та прикладні напрямки психологічної науки. Соціальний інтелект є інтегральною характеристикою особистості, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові складові, які забезпечують адаптацію в соціальному середовищі й ефективну міжособистісну взаємодію. У випадку обдарованих дітей особливості соціального інтелекту стають надзвичайно важливими, оскільки вони визначають успішність соціалізації, емоційного розвитку та реалізації їхніх потенційних здібностей у соціальному контексті.

Одна із ключових проблем сучасних досліджень полягає у розробці психодіагностичних методик, які враховують специфіку обдарованості, соціокультурні умови й динаміку розвитку особистості. Аналіз наявних методик виявляє потребу в їхній адаптації до вікових, когнітивних та емоційних особливостей дітей. Важливим напрямком є створення багатовимірних моделей, які поєднують оцінювання когнітивних здібностей, емпатії, комунікативної компетенції та соціальної перцепції. Такий підхід забезпечує комплексне дослідження соціального інтелекту обдарованих дітей і створює основу для розробки індивідуалізованих програм розвитку.

Особливу увагу слід приділяти впливу зовнішніх чинників, таких як сімейне середовище, освітній контекст і культурні особливості. Сім'я як первинне соціальне середовище відіграє визначальну роль у формуванні соціального інтелекту, а стиль виховання та якості комунікації всередині родини значно впливають на здатність дитини до емпатії та соціальної інтеграції. Освітнє середовище створює можливості для активного соціального навчання через інтерактивні методи, моделювання соціальних ситуацій та групову взаємодію, що сприяють формуванню міжособистісної компетентності. Вплив культурного середовища визначає специфіку проявів соціальних навичок, включаючи емоційне сприйняття, комунікаційні стратегії та рівень міжкультурної емпатії.

Дослідження соціального інтелекту обдарованих дітей повинні враховувати не лише поточний рівень розвитку соціальних здібностей, але й їхню



динаміку, критичні періоди формування та траєкторії розвитку. Це потребує впровадження лонгітюдного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність освітніх і психологічних стратегій підтримки в довгостроковій перспективі.

Крім того, сучасні технології, такі як штучний інтелект, цифрові платформи і нейровізуалізаційні методики, відкривають нові перспективи для вдосконалення психодіагностики соціального інтелекту. Інтеграція цих технологій дозволяє автоматизувати процес оцінювання, зібрати більш точні дані та знизити суб'єктивність у діагностичному процесі.

Зосередьмося на аспекті емпатії як ключовій складовій соціального інтелекту обдарованих дітей. Емпатія, яка визначається як здатність розуміти і відчувати емоції інших людей, відіграє критичну роль у формуванні гармонійних міжособистісних взаємин, сприяє соціальній адаптації й дозволяє обдарованим дітям ефективно взаємодіяти у різноманітних соціальних контекстах.

Обдаровані діти часто мають високий рівень когнітивної емпатії, що проявляється у здатності аналітично оцінювати емоційний стан інших. Однак дослідження свідчать, що емоційна емпатія – здатність "відчувати" емоції іншої людини – може бути менш розвиненою у цій категорії дітей через їхній акцент на раціональному підході до аналізу ситуацій. Це створює потенційний дисбаланс між когнітивним і емоційним аспектами емпатії, що може впливати на якість взаємодії [5].

Значною мірою емпатія залежить від зовнішніх впливів, таких як якість взаємодії в сім'ї, освітньому середовищі та ширшому соціальному контексті. Позитивні впливи можуть сприяти розвитку емпатії, тоді як відсутність підтримки або наявність стресових ситуацій може негативно впливати на здатність дитини до емпатії. Для обдарованих дітей важливо створити умови, в яких вони можуть практикувати емпатію у безпечному й стимулюючому середовищі.

Діагностика емпатії, як складової соціального інтелекту, потребує використання спеціалізованих методик, таких як тестування на рівень емпатійної чутливості або оцінка здатності до емоційної реакції на ситуації. Ефективним є також залучення інтерактивних методів, зокрема рольових ігор або соціального моделювання, які дозволяють обдарованим дітям розвивати емпатію в реальних умовах.

Таким чином, емпатія є не лише важливим показником соціального розвитку, але й інструментом для формування гармонійної особистості обдарованої дитини. Подальше дослідження цього аспекту має враховувати як внутрішні особливості дитини, так і зовнішні фактори, що впливають на її здатність до емпатії.

Методологічні аспекти психодіагностики соціального інтелекту обдарованих дітей представляють важливий напрямок сучасної психологічної науки, що поєднує теоретичні, практичні та технологічні складові. Проведене





дослідження підкреслює значення інтегрованого підходу до діагностики, який охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти соціального інтелекту, враховуючи вікові, культурні та індивідуальні особливості дітей з високим рівнем здібностей.

Особливої уваги заслуговує вивчення емпатії як ключового елементу соціального інтелекту, яка визначає здатність до гармонійної соціальної взаємодії та адаптації в складних соціальних контекстах. Акцент на впливі зовнішніх факторів, таких як сімейне середовище, освітній контекст та культурні особливості, дозволяє розкрити можливості для розвитку емпатії у безпечних та сприятливих умовах.

Подальші дослідження повинні зосереджуватися на вдосконаленні діагностичних методик, включенні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, та розробці індивідуалізованих програм підтримки для обдарованих дітей. Це сприятиме не лише глибшому розумінню соціального інтелекту, але й ефективній реалізації їхніх потенційних можливостей у міжособистісному та соціальному контексті [4].

Висновки. Таким чином, методологічна база психодіагностики соціального інтелекту залишається перспективною областю досліджень, що потребує багатовимірного аналізу та міждисциплінарного підходу. Вирішення поставлених завдань дозволить створити умови для гармонійного розвитку обдарованих дітей, їх соціальної інтеграції та успішної реалізації в сучасному динамічному світі.

Література:

1. Андросович, К.А., Ткаченко, Л.І. Психолого-педагогічного забезпечення адаптованості обдарованої особистості до нових умов навчання: методичні рекомендації / К. А. Андросович, Л. І. Ткаченко. – Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2021. – 48 с.
2. Бех, І.Д. (2013). Основи виховання особистості: Теорія і практика. Київ: Академвидав.
3. Камишин, В.В., Медведєв, В.С. (2015). Психологічні особливості підготовки педагогів до роботи з обдарованими дітьми. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України
4. Періг І.М. Психодіагностика/ Методичний посібник для семінарських занять. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. – 20 с.
5. Титаренко, Т.М. (2019). Соціальна адаптація обдарованих дітей: психологічні аспекти. Харків: Педагогічна книга.
6. Golovanova, E. (2020). Social Intelligence and Emotional Development in Gifted Children. *International Journal of Psychology and Education*, 45(2), 120–135.

References:

1. Androsovykh K.A., & Tkachenko L.I. (2021). *Psychologicum et paedagogicum subsidium accommodationis hominum ad novas doctrinas condiciones accommodatae: suasiones emendatiores* [Psychological and pedagogical support for the adaptation of gifted individuals to new learning conditions: methodological recommendations] Kyiv [in Ukrainian].
2. Bekh I.D. (2013). *Fundamenta personalitatis educationis: Theoria et praxis* [Fundamentals of personality education: Theory and practice.] Kyiv [in Ukrainian].





3. Kamyshyn V.V., & Medvedev V.S. (2015). *Psychologica lineamenta magistri ad operandum cum pueris donantur.* [Psychological features of training teachers to work with gifted children] Kyiv [in Ukrainian].

4. Perih I.M. (2018). *Psychodiagnostica / methodologicae rector pro Seminario classes* [Psychodiagnostics / Methodological guide for seminar classes.] Ternopil: Ivan Pulyuy National Technical University.

5. Tytarenko T.M. (2019). *Accommodatio socialis filiorum donorum: aspectus psychologici.* [Social adaptation of gifted children: psychological aspects.] Kharkiv [in Ukrainian].

6. Golovanova E. (2020). *Socialis Intelligentia et Motus Progressio in Pueris donati.* [Social Intelligence and Emotional Development in Gifted Children.] International Journal of Psychology and Education



УДК159.922:316.624.3-055.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1935-1948](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1935-1948)

Максим Ольга Василівна науковий співробітник, Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, м. Київ, тел.: (096) 389-62-92, <https://orcid.org/0000-0002-9869-1684>

Рябовол Тетяна Анатоліївна старший науковий співробітник, Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України, м. Київ, тел: (066) 886-30-40, <https://orcid.org/0000-0001-9769-6742>

ПРОФІЛАКТИКА ДЕВІАЦІЙ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті розглянуто програму профілактики девіацій розвитку особистості у період післявоєнного відновлення. Розробка концепції, профілактики виникнення девіацій розвитку особистості зумовлених специфікою складних життєвих обставинах дала можливість створити програми ранньої профілактики соціальної дезадаптації та девіантної поведінки особистості та розробити систему дієвої профілактики негативних соціальних явищ, пов'язаних з ними.

Доведено, що складнощі в адаптації призводять до негативних змін у функціонуванні як психічних процесів, так і розвитку особистості в цілому. Зокрема, на когнітивному рівні – відсутність планів на майбутнє, на емоційному – підвищена тривожність, поведінковому – заміна реальної діяльності на втечу у віртуальний простір.

Результати дослідження також підтверджують, що девіантним підліткам притаманне конфліктне співвідношення цінностей в ієрархії цінностей, негативне емоційне ставлення до справжнього та незначуще ціннісне ставлення, недостатньо диференційована часова перспектива, переважна орієнтація на минуле та не здатність контролювати обставини власного життя в сьогоденні.

Аналіз емоційно-мотиваційної складової прогностичних умінь доводить, що для особистості без відхилень цілі й мотиви її діяльності знаходяться переважно у сфері змін об'єктивного світу. Однак девіантні підлітки зосереджують увагу на суб'єктивних емоційних переживаннях, які супроводжують предметну діяльність і її результати.

Відповіді опитаних підтверджують, що девіантні підлітки досягають бажаних емоційних переживань за допомогою ілюзорно-компенсаторної діяльності. Пріоритетні мотиви поведінки поступово втрачають свої функції. Низькі показники смисложиттєвих орієнтацій свідчить про загальний низький рівень усвідомлення життя у підлітків з девіантною поведінкою.





Ключові слова: ціннісні орієнтації, мотивація уникання невдач, мотивація досягнення успіху, квадріполярна модель, взаємодія з майбутнім, підлітки, ціннісні ідеали, самовизначення, смисложиттєві орієнтації, ціннісні орієнтації, екзистенційна сповненість.

Maksym Olga Vasylivna research associate, Institute of Psychology named after H.S. Kostyuk, NAPN of Ukraine, Kyiv, tel.: (096) 389-62-92, <https://orcid.org/0000-0002-9869-1684>

Ryabovol Tatyana Anatolyivna senior researcher, H.S. Kostyuk Institute of Psychology, National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, tel: (066) 886-30-40, <https://orcid.org/0000-0002-9869-1684>

DEVIATIONS IN PERSONALITY DEVELOPMENT DURING THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD

Abstract. The article considers the program for the prevention of deviations in personality development during the post-war recovery period. The development of the program provides an opportunity to develop a concept aimed at determining the content of prevention of deviations in personality development in accordance with the specifics of difficult life circumstances; to develop a system of effective prevention of negative social phenomena; to create programs for the early prevention of social maladjustment and deviant behavior of the individual. It is proven that complications in adaptation lead to negative changes in the functioning of both mental processes and personality development as a whole. In particular, at the cognitive level - the absence of plans for the future, at the emotional level - increased anxiety, at the behavioral level - the replacement of real activity with escape into virtual space. The results of the study also confirm that deviant adolescents are characterized by a conflicting relationship of values in the hierarchy of values, an undifferentiated temporal perspective, an orientation to the past, a negative emotional attitude towards the present and an insignificant value attitude, as well as an inability to control the circumstances of one's own life in the present.

Analysis of the emotional-motivational component of predictive skills proves that for an individual without deviations, the goals and motives of his activity are mainly in the sphere of changes in the objective world. However, deviant adolescents focus on subjective emotional experiences that accompany objective activity and its results. The answers of the respondents confirm that deviant adolescents achieve the desired emotional experiences with the help of illusory-compensatory activity. Priority motives of behavior gradually lose their functions. Low indicators of meaningful life orientations indicate a general low level of awareness of life in adolescents with deviant behavior.





Keywords: value orientations, motivation to avoid failure, motivation to achieve success, quadripolar model, interaction with the future, adolescents, value ideals, self-determination, meaningful life orientations, value orientations, existential fulfillment.

Постановка проблеми. Складні обставини життя в Україні спровоковані різними чинниками: олігархічною системою, корупцією та бідністю, політичною нестабільністю, але найбільше – війною.

З 2022 року в державі виникла ситуація загрози життю для кожної особи, адже з повномасштабним вторгненням ситуація війни ще більше загострилась, вона стала і досі продовжує бути екстремальною практично для всіх. Втрата територій, проживання в окупації, ракетні обстріли та руйнування інфраструктури в будь-якій частині країни, переміщення значної кількості людей, які потребують суттєвої допомоги, тому що втратили житло, близьких людей, роботу – усе це створює межові стрес-фактори: люди в рази частіше переживають страх смерті та різноманітні втрати. І хоч від смерті та страждань протягом життя не застрахований ніхто, тепер вони вторгаються в життя значно більшої кількості людей в рази частіше. Зрозуміло, що це травмує душу, і нормальній людині звикнути до цього без змін у психіці неможливо. Війна вже викликала і далі спричиняє кардинальні трансформації у психіці кожної людини тому такі ситуації неминуче спричиняють зміни у внутрішньому світі людини, в її картині світу та способі життя. Вторгнення смерті в життя українців призвело до того, що ми потрапили у потік екзистенційних переходів, спрямованих на подолання небуття. Тепер кожна людина ніби постійно перебуває між кінцем одного існування та можливістю іншого. До того ж, будь-яка екстремальна ситуація ділить життя людини на стадії «до» та «після».

В екстремальній ситуації людина втрачає будь-які орієнтири для розуміння навколишньої дійсності, потрапляючи у стан ступору, який унеможливорює об'єктивну оцінку реальності суб'єктом та здатність орієнтуватися в ній. Через втрачений зв'язок з реальністю, на деякий час збивається із визначеного шляху та втрачає перспективи розвитку. Сучасна психологічна наука називає це: «порушенням тимчасової перспективи особистості», «аварією життєвих планів» та «тимчасовою дезорієнтацією суб'єкта», «блокованою життєвою перспективою», «невизначеністю уявлення про майбутнє», «перерваністю, зруйнованістю контексту», «розірваністю зв'язку між минулим та майбутнім». Втрата перспектив життя блокує прогностичну функцію, багато людей скаржаться на те, що не можуть ставити перед собою цілі та планувати подальше життя.

У сучасних підлітків частково втрачені ціннісно-нормативні регулятори соціальної поведінки традиційно притаманні молоді, а раніше дієві механізми державного регулювання нині ослаблені. Процеси соціально-педагогічного





контролю деформовані, що призводить до поширення різноманітних девіацій (цькування слабших, азартні ігри, інтернет-залежність, алкоголізм, наркоманія, куріння, статеві девіації, суїцидальна, та самоушкоджуюча поведінка, правопорушення, бродяжництво тощо). Проблема ускладнюється тим, що сьогодні через інтернет на ще несформовану свідомість підлітків впливає величезний потік інформації негативного змісту, що провокує формування девіантного стилю поведінки. Підлітки складають найбільшу групу ризику щодо формування девіантної поведінки тому, що їхній вік є одним з найскладніших періодів в онтогенезі людини, коли не тільки відбувається докорінна перебудова раніше сформованих психологічних структур, але й виникають нові психологічні механізми, закладаються основи свідомої поведінки, визначається загальна спрямованість у формуванні моральних якостей та соціальних настанов.

Метою статті є висвітлення результатів впровадження програми профілактики відхилень прогностичної функції та розвитку ціннісних орієнтацій підлітків.

Виклад основного матеріалу. Протягом 2021-2023 рр. тривало теоретико-методологічне дослідження проблеми недорозвитку прогностичної функції, критичного та стратегічного мислення у підростаючого покоління, його причин та наслідків у найближчому та віддаленому майбутньому. Відповідно до визначених чинників було обрано напрямки профілактики недорозвитку прогностичної функції у сучасних підлітків. Таким чином, набула подальшого розвитку парадигма комплексного підходу до профілактики порушень прогностичної функції у підлітків, які тривалий час пристосовуються до життя в умовах війни. За для попередження девіантної поведінки нами здійснювався пошук ефективних методів та способів, розроблялися програма профілактичної роботи, з'являлися нові вправи та технології формування функції прогнозу.

Так протягом 22-23рр. 87 учнів 8-10 класів було двічі опитано методикою «Листок самоаналізу»: до початку профілактичної роботи та наприкінці експерименту. Перше опитування визначило особливості прогностичної функції дітей в екстремальній ситуації. Завданням другого опитування стало виявлення змін в особливостях прогностичної функції, що мали статися під впливом профілактичних заходів.

За результатами першого опитування підліткам було важко аналізувати життєвий досвід 2022 року, вони практично не планували свого майбутнього - тільки 2 учні 2,29%. Ми пояснюємо цей феномен саме переживанням екстремальної ситуації, яка була ще дуже гострою на той час. Але вже за показниками опитування в грудні 2023 року, в кінці експерименту, кількість відповідей з планами на майбутнє збільшилась, про плани написали 26 учнів (29,88%) з опитаних. Втім, здебільшого їхні плани стосувалися відновлення емоційного стану, душевної рівноваги, отримання приємних відчуттів в





результаті успішного досягнення майбутнього. І тут важко стверджувати без додаткового дослідження: є це ознакою гедонізму опитаних, чи свідчить про потребу відновлення психіки підлітків, які живуть в умовах війни, чи це є норма сучасного молодого покоління, яке перебуває у своїй інформаційній «бульбашці», де гедонізм підноситься до рівня найвищих цінностей.

Серед найзначиміших подій підлітки відзначають поїздки за межі міста та подорожі закордон, спілкування з іншими людьми, свята, Дні народження. У відповідях з другого опитування значно частіше, ніж у першому опитуванні підлітки вказують на важливість спілкування та взаєморозуміння з рідними та близькими, коли раніше здебільшого йшлося про ровесників. На питання: «які справи ви вважаєте продуктивними?», більшість респондентів називають ті, які їм безпосередньо та конкретно доводилось організовувати, контролювати ситуацію 47 учнів 54,02% – у першому опитуванні та 51 учень 58,62% - у другому.

Серед усього різноманіття відповідей опитувані нами учні найчастіше вказували на такі причини помилок на невдач:

- неухважність у діях та вчинках; необережність, необдуманість, імпульсивність;
- неслухняність, нестриманість, впертість; негативні спогади, які псують настрій та бажання щось робити;
- недостатньо наполегливості, лінь, одноманітність життя; мало часу приділеного справі, нераціональний розподіл часу;
- неправильний вибір пріоритетів, не усвідомлення важливості справи;
- довірливість, невміння відмовляти; невпевненість в собі, несамотійність;
- невміння порозумітися з іншими людьми та самовпевненість; сварки з рідними та друзями;

У приведених судженнях можна прослідкувати як власні, так і батьківські чи суспільні оцінки поведінки та життєвих успіхів підлітків. Окремі з них надто емоційні та критичні, інші доволі розсудливі. Підлітки дають собі як право на помилку, так і вказують на спосіб її виправлення, а не тільки критикують та засуджують особистість цілком. У другому опитуванні з'явилися відповіді, де підлітки вказували, що забагато часу проводять в соціальних мережах – майже 16 учнів (18,39%) відповідей. Раніше причини втрати часу за гаджетами ними не усвідомлювались.

Що стосується відповідальності за свої вчинки, то вона зростає з віком: у старших респондентів, учнів 10-х кл., доволі мало відповідей, що б свідчили про зовнішній локус контролю 4 учні (4,59%), тоді як у молодших – учнів 8-9 класів таких відповідей майже 16 учнів (18,39%) у першому опитуванні. По закінченню профілактичної роботи у старших показники не змінилися, як і раніше 4 учні (4,59%), і у молодших показники знизилися до 12,64% відповідей. Деякі підлітки, найчастіше з категорії ВПО, вказують, що причиною



їхніх зривів та невдач стало загострення війни в країні 27 учнів (31,03%) у першому опитуванні та 32 учні (36, 78%) – в другому.

Обома опитуваннями виявлено порушення прогностичної функції, які виникають внаслідок спотворення чи недорозвитку особистісних, когнітивних та емоційно-вольових механізмів – формулювання думок та висловлювань, помилки, допущенні під час письма, особливості письма і тп.

Так у підлітків, що мають певні залежності, здебільшого це паління, переважає гедоністичне та фаталістичне сприймання життя 17 учнів (19,54%), яке суперечить потребі планувати корисні справи та досягнення, натомість сповільнює бажання самостійно вирішувати ту чи іншу проблему та відповідати за власний вибір. Такі учні воліють залишатися в інфантильному стані, міркуючи: «якось воно буде», «хтось це точно вирішить» або «буде так, як має бути». Ймовірно, що гедоністичне ставлення до життя – це особистісна незрілість, притаманна більшості маленьких дітей, або певний психічний захист, який виникає у відповідь на життєву ситуацію, якою не можна керувати. У 4-х (4,59%), з опитаних нами підлітків, гедоністичне та фаталістичне ставлення пов'язане з відсутністю спрямованості в майбутнє, тут ми маємо право говорити саме про особистісну незрілість. У 3-х (3,45%) фаталістичне майбутнє пов'язане з негативним минулим, але інші п'ять підлітків, хоч і покладаються на долю більше, ніж на самих себе, проте вірять в її прихильність до себе. У них фаталістичне сприймання поєднано з позитивним досвідом минулого (статистично значимий зв'язок було виявлено з допомогою ^Ф коефіцієнта Фішера). Зважаючи на цю особливість було вирішено запровадити в практику профілактичної роботи більше ігрових практик, зокрема настільні ігри, які є нині доволі популярними серед молоді.

Цікаво, що очікування від майбутнього в опитаних підлітків здебільшого оптимістичні, але значна частина опитаних_ 47учнів (54,02%) не пов'язує свого майбутнього з Україною.

Тепер що хотілось би зазначити, що у профілактиці недорозвитку прогностичної функції є свої особливості. Досвід підтверджує, що така робота має бути системною, комплексною та послідовною і, практично, щоденною, як для розвитку так і для виправлення порушень. В ній мають бути передбачені форми роботи для всіх учасників освітнього процесу, психологічним супроводом мають бути забезпечені як учні, так і батьки та педагоги. Тільки система заходів, спрямованих на дорозвиток та корекцію в когнітивній, емоційно-вольовій, особистісній сферах, дозволить ефективно розвивати прогностичні здатності та формувати навички взаємодії з майбутнім. Для ефективної психокорекції та психотерапії, яка часто буває потрібна дітям, що живуть в умовах війни, необхідно налагоджувати функцію прогнозу, адже без її нормального розвитку та злагодженої взаємодії з іншими психологічними механізмами не вдасться виправити девіантну поведінку.

Для формування усвідомленої потреби у цілепокладанні, плануванні свого життя ми завжди використовуємо інформування та розширення круго-





зору, корекцію особистісних фільтрів сприймання світу підлітків, адже у травмованої людини картина світу певним чином спотворена і повністю не відображає реальності. Важливою складовою в цій роботі є також підвищення психологічної грамотності молодих людей з обговорюваних питань за рахунок прикладів з буденного життя, звернення до літературних джерел, фільмів, до наукових даних, до досвіду інших людей. Також ми добре знаємо, як важливо навчити підлітка встановлювати логічні взаємозв'язки та послідовність подій, виявляти вплив внутрішніх чинників на те, що відбувається, з метою протидії «кліпового мислення». Даний спосіб дозволяє розширити і уточнити розуміння проблеми. Логічне обґрунтування дозволяє відсортувати надієві варіанти вирішення актуальної задачі, вказує на можливість вибору різних шляхів її вирішення.

Зважаючи на вагоме значення функції прогнозу у стосунках людини із соціумом та з самою собою: реалізацією та керуванням власним життям, профілактикою відхилень та узалежнень. В роботі варто звертати увагу на розвиток соціального інтелекту, антиципації та особливості часової перспективи.

З часом ми зрозуміли, що робота з формування прогностичної функції має починатися з початкової школи. Тому у Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» для розвитку антиципації у молодших школярів нами було розроблено форми групової взаємодії, які задовольняють природну потребу у контакті та спілкуванні дітей та підлітків, вчать соціальноприйнятним засобом спілкування, дотриманню правил взаємодії, розвивають соціальний та емоційний інтелект, здатність передбачати розвиток подій, реакцію інших учасників, навчають вирішувати конфлікти, відповідальності за свої вчинки, а також відволікають від повсякчасного перебування в гаджетах, попереджаючи викривлення особистості та когнітивних здібностей. Старшокласники на перервах та у позаурочний час організовували ігри для молодших школярів: «Домалюй істоту», «Вгадай слово», «Крокодил», «Безлюдний острів», «Моє королівство», «Цивілізація», інтелектуальні конкурси, вікторини. Діти дуже люблять різноманітні загадки, ігри, ребуси, що потребують відгадування, секрети та сюрпризи, змагання між командами – усі вони стимулюють розвиток мислення та сприяють здатності передбачати.

Підліткам також подобаються різноманітні ігрові активності, тож їм ми пропонували ті, які потребують планування, розробки стратегій для досягнення мети. Нині серед підростаючого покоління та молоді особливо популярні настільні ігри. Практично, кожна з них прямим чи опосередкованим способом розвиває прогностичну функцію. Гравці мають передбачити можливі ходи своїх супротивників, а також наслідки своїх власних дій, що сприяє розвитку прогностичних навичок. Також вирішення різних завдань та проблем у грі може допомагати розвивати здатність приймати рішення в умовах нестабільності та невизначеності, наприклад, настільні ігри «Каркасон», «Цивілізація», «Колонізатори». Для старшокласників підійдуть



не тільки вказані, але й психологічні трансформаційні ігри Ю. Хомутовської «Улюблена справа», «Як втілювати мрії», «Місія», «Сила в мені», «Подвійна реальність» та інші.

Також для профілактики недорозвитку прогностичної функції у підлітків варто розробляти різноманітні завдання та проекти, які реалізувалися, як у формі інтерактивної взаємодії, так і у формі змагань між командами, класами та паралелями, це розвиватиме вміння передбачати реакції інших людей. В деяких класних колективах ми запропонували запровадити традицію щомісяця розробляти календар цікавих днів, заходів, справ для свого класу.

У формі індивідуальної роботи підліткам можна було б запропонувати створення власних міні блогів з аналізом минулого дня та плануванням наступного.

У роботі зі старшокласниками ефективними з нашого погляду є коучингові техніки, наприклад, така:

1. Напиши, яку мрію ти маєш.
2. Що ти зробиш за рік для її втілення?
3. Що ти зробиш за місяць для її реалізації?
4. Що ти зробиш протягом тижня, щоб твоя мрія здійснилась?
5. Що ти зробиш для цього завтра?
6. Що ти зробиш для здійснення своєї мрії сьогодні?

Для учнів старшої школи було організовано та проведено тренінгові заняття з метою розвитку прогностичної функції, критичного та стратегічного мислення, цілепокладання, усвідомлення важливості організації та планування власного життя. В ліцеї вже кілька років поспіль класними керівниками проводяться співбесіди з учнями та їх батьками з використанням опитувальника «Листок самоаналізу». Що з нашої точки є суттєвим компонентом профілактики недорозвитку прогностичної функції, адже це можливість і для дорослих і для підростаючих задуматись над своїм життям, проаналізувати його, спланувати.

Крім того, серед усіх учасників експерименту у відповідній віковим особливостям розвитку формі поширювалася інформація про шкідливі наслідки тривалого перебування в мережі інтернет, про механізми формування цифрової залежності, про її негативний вплив на розвиток пізнавальних процесів та особистості. Частина батьків та вчителів переглянули своє ставлення до порушення дітьми та ними самими санітарних норм користування гаджетами. Варто зазначити, що дітей, які 3-4 роки знаходились на дистанційному навчанні досить непросто було організувати та спрямувати навчатися в традиційній формі. І на початку цього процесу девіацій у їхній поведінці спостерігалось на порядок більше, ніж через рік «живого» навчання.

Програму сприяння формуванню ціннісних орієнтацій «Комплекс тренінгових вправ з формування ціннісних орієнтацій у підлітковому віці» реалізовано у формі соціально-психологічного тренінгу, який включав міні





лекції, техніку «мозкового штурму», групові дискусії, рольові ігри, психодраматичні вправи; самостійну роботу у формі творчих домашніх завдань.

Формувальний вплив можливий завдяки використанню наступних прийомів та технік, як: психодрама (розігрування та подальша реконструкція змісту проблемної ситуації, моделювання ефективних шляхів її вирішення), дискусії, рефлексія (відчуттів, вправи на самопізнання, зворотний зв'язок).

Кожне заняття тренінгу спрямоване на розвиток конкретного аспекту ціннісно-сміслових настановлень (когнітивного, емотивного або конативного). Так, розширення та збагачення знань учасників групи щодо понять «цінності» та «сенси» було можливим завдяки використанню різноманітних повідомлень, міні-лекцій інформаційного характеру, групових дискусій задля подальшого обговорення теми заняття, деякими вправами. Наприклад, вправа «Метафора» сприяє усвідомленню учасниками групи поняття «цінність», для цього необхідно представити та описати себе в якості певної цінності (яка її роль для людини чи суспільства, як вона взаємодіє з іншими цінностями, тощо); вправа «Девіз» сприяє аналізу різноманітних життєвих принципів та визначенні власного (для цього у формі групової дискусії обговорюються життєві принципи у вигляді метафор, прислів'їв).

Осмислення учасниками групи різноманітних цінностей (загальнолюдських, професійних та інших) та стимулювання розвитку усвідомлення їх значимості, відбувалося за допомогою різноманітних технік та рольових ігор. Так, вправа «Цінності» сприяє усвідомленню власних цінностей (головних та другорядних) шляхом вибору із запропонованого керівником групи списку (або складеного всіма учасниками під час обговорення) п'яти найголовніших цінностей та двох менш актуальних на даний час. Вправа «Карта майбутнього» сприяє створенню в уяві образу власного майбутнього з подальшим схематичним зображенням на малюнку. Під час обговорення керівник спрямовує аналіз учасників на встановлення взаємозв'язку між поставленими життєвими цілями, перспективами та власними цінностями.

Використання психодраматичних вправ та рольових ігор стимулювало учасників до реалізації власних цінностей та нових, засвоєних в результаті проходження тренінгу цінностей. Так, вправа «Королівство» має на меті переживання учасниками себе в різних соціальних ролях, для яких є характерними ті чи інші риси та цінності (король чи королева, слуга, принцеса, тощо). Зворотний зв'язок проведеної вправи стимулюватиме у учасників аналіз власної поведінки, її порівняння з типовим поведінням в школі, вдома та, в результаті, усвідомлення та формування загальнолюдських якостей та цінностей.

Визначення ефективності та результативності психолого-педагогічної програми формування ціннісних орієнтацій здійснювалося у першому та другому семестрі 2023 навчального року. Програма включала 30 занять, два рази на тиждень, тривалістю по 2 академічні години кожне (загальний обсяг – 60 годин).





В якості показників ефективності впровадженої розвивальної програми виступала наявність позитивної динаміки за основними компонентами ціннісних орієнтацій підлітків: когнітивний компонент, що включає ціннісні уявлення підлітків та декларовані цінності («цінності- знання»); емотивний компонент, зміст якого відображується в домінуючих цінностях підлітків та станів суб'єктивної ціннісно-смислової реальності («цінності-сенси»); конативний компонент, характеризує особливості поведінки підлітка як носія цінностей («цінності-стимули»).

Оцінювання впливу розвивальної програми було здійснено шляхом проведення послідовних психодіагностичних зрізів:

- перший зріз було спрямовано на фіксацію показників сформованості основних компонентів ціннісних орієнтацій підлітків досліджуваних експериментальної та контрольної груп до початку формувального впливу:

- другий зріз відображав динаміку змін за показниками сформованості структурних компонентів ціннісних орієнтацій підлітків в експериментальній та контрольній групах після завершення експерименту.

Розглянемо розподіл показників за параметром «цінності-знання», що відображує зміст ціннісних уявлень підлітків та декларованих цінностей до проведення формувального експерименту. Для встановлення меж розподілу нами було визначено стандартний показник для експериментальної та контрольної групи – середнє значення – який відповідає дворівневій шкалі нормативів: творчий та репродуктивний.

При порівнянні результатів попередньої та кінцевої діагностики були зафіксовані динамічні зміни за показниками цінностей в експериментальній групі.

Отже нами було зафіксовано відсоткове підвищення кількості респондентів в експериментальній групі, чиї результати знаходяться в межах творчого рівня (43,42% – до експерименту; 51,26 % – після). Окрім цього встановлено значне зменшення показників у межах репродуктивного рівня (56,58% досліджуваних – до експерименту; 48,74 % – після). Отримані результати свідчать про позитивні зрушення в експериментальній групі за параметром «цінності-знання». Значних змін у показниках контрольної групи не відбулося. Порівняльний аналіз результатів підлітків експериментальної групи до та після формувального впливу засвідчив зростання компонентів параметру «цінності-знання»: «дисциплінованість» – на 22,5 %; «відповідальність» – на 14,2 %; «терпимість» – на 11,2 %; «чесність» – на 14,28 %; «ефективність у справах» – на 22,7 %; «добродія» – на 11,0 %; «універсалізм» – на 9,86 %; «самостійність» – на 13,06 %.

Перевірка значимості змін досліджуваного параметру в ЕГ та КГ до та після формувального впливу, здійснювалася визначенням t-критерію Стюдента, та було виявлено статистично значимі зміни у ЕГ ($p \leq t_{кр}$) і їх відсутність у КГ ($p \geq t_{кр}$).





Формування структурних компонентів ціннісних орієнтацій під час реалізації психолого-педагогічної програми відбувалося через актуалізацію механізмів: інтеріоризації, ідентифікації, інтерналізації запропонованими нами прийомами, вправами та техніками.

Після формувального впливу були зафіксовані зміни домінуючих цінностей та станів ціннісно-сислової реальності підлітків в експериментальній групі. Цінності («здоров'я», «цікава робота», «кохання», «пізнання», «розвиток», «щастя інших», «впевненість в собі») вказують на рейтингові показники в порядку зниження значущості.

Отже, порівняння результатів досліджуваних експериментальної групи до та після здійснення формувального впливу показало відсоткове підвищення кількості респондентів, чиї результати знаходяться в межах творчого рівня (41,89 % – до експерименту; 49,26 % – після). Встановлено значне зменшення показників, що відносяться до репродуктивного рівня (58,11 % досліджуваних – до експерименту; 50,74 % – після).

Розглянемо зрушення за параметром «цінності-смисли» по кожному з типів цінностей: показники цінності «здоров'я» підвищилися на 12,9 %; «цікава робота» – на 10,52 %; «кохання» – на 15,3 %; «пізнання» – на 15,32 %; «продуктивне життя» – на 10,61 %; «розвиток» – на 15,83 %; «щастя інших» – на 21,94 %; «впевненість в собі» – на 18,49; «добро» – на 11,5 %; «істина» – на 11,5 %; «самодостатність» – на 11,17 %; «досконалість» – на 9,59 %.

За допомогою t-критерію Стьюдента було підтверджено статистичну достовірність результатів та значущість зрушень за параметром «цінності-смисли» в експериментальній групі та їх відсутність у контрольній групі до та після формувального експерименту. Встановлені статистично достовірні відмінності між середніми рейтинговими значеннями цінностей в експериментальній (до та після здійснення формувального впливу) та контрольній групах. Суттєві зрушення у показниках цінностей «дисциплінованість» ($t=2,86$, $p<0,01$), «відповідальність» ($t=2,36$, $p<0,02$), «терпимість» ($t=2,17$, $p<0,035$), «чесність» ($t=2,04$, $p<0,047$), «ефективність у справах» ($t=3,18$, $p<0,01$) вказують на те, що відбулося усвідомлення підлітками їх значущості, що в подальшому може трансформуватися у власні ціннісні орієнтації та проявлятися в діяльності та поведінці у вигляді ціннісно-сислових настановлень. Також відбулися суттєві зміни на рівні соціальної цінності «доброта» ($t=2,59$, $p<0,01$), що спрямована на досягнення благополуччя у повсякденній взаємодії з близькими людьми.

Статистично достовірні показники підвищення значущості цінності «універсалізм» ($t=2,67$, $p<0,01$) свідчать про те, що учасники формувального експерименту стали більш чутливими соціальної справедливості, відкритості, тощо. Під впливом формувальної програми змінились показники цінності «самостійність» ($t=3,50$, $p<0,001$), яка характеризує особистість підлітка як такого, що обирає власні цілі, допитливий, самодостатній та прагне покладатися на себе.



Таким чином, проведені розвивальні заходи сприяли усвідомленню підлітками системи власних цінностей та підвищенню їх значущості. Отримані результати свідчать про ефективність впровадженої програми.

Аналіз рівня сформованості за параметром «цінності-сенси», що визначає домінуючі цінності підлітків та стан їх суб'єктивної ціннісно-сислової реальності. Цінності («здоров'я», «цікава робота», «кохання», «пізнання», «розвиток», «щастя інших», «впевненість в собі») вказують на рейтингові показники в порядку зниження значущості. Порівняння результатів досліджуваних експериментальної групи до та після здійснення формульованого впливу показало відсоткове підвищення кількості респондентів, чії результати знаходяться в межах творчого рівня (41,89 % – до експерименту; 49,26 % – після). Встановлено значне зменшення показників, що відносяться до репродуктивного рівня (58,11 % досліджуваних – до експерименту; 50,74 % – після).

Розглянемо зрушення за параметром «цінності-сенси» по кожному з типів цінностей: показники цінності «здоров'я» підвищилися на 12,9 %; «цікава робота» – на 10,52 %; «кохання» – на 15,3 %; «пізнання» – на 15,32 %; «продуктивне життя» – на 10,61 %; «розвиток» – на 15,83 %; «щастя інших» – на 21,94 %; «впевненість в собі» – на 18,49; «добро» – на 11,5 %; «істина» – на 11,5 %; «самодостатність» – на 11,17 %; «досконалість» – на 9,59 %.

За *t*-критерієм Стюдента підтверджено статистичну достовірність результатів та значущість зрушень у параметрі «цінності-сенси» в експериментальній групі та їх відсутність у контрольній групі до та після формульованого експерименту. Встановлено статистично достовірні відмінності між середніми рейтинговими значеннями цінностей в експериментальній групі до та після здійснення формульованого впливу та їх відсутність у контрольній групі: термінальних цінностей («здоров'я», «цікава робота», «кохання», «розвиток» ($p < 0,0233-0,057$); «пізнання», «щастя інших», «впевненість в собі» ($p < 0,01$) та цінностей, що відображують значимі цінності-сенси для підлітків («досконалість» ($p < 0,05$); «добро», «самодостатність», «істина» ($p < 0,01$).

В системі ціннісно-сислової реальності підлітків відбулися суттєві зрушення, оскільки значна кількість цінностей із наведеного переліку до формульованого експерименту знаходилась в межах репродуктивного рівня сформованості. Цінності «пізнання», «щастя інших», «самодостатність», «досконалість» завдяки механізмам інтеріоризації та ідентифікації перейшли до власної системи ціннісних орієнтацій й відтепер мають емоційне забарвлення для підлітків.

Рівень сформованості «цінностей-стимулів» відображає особливості поведінки підлітка. За цим параметром виявлено зростання рівнів цінностей після формульованого експерименту: «універсалізм» – на 10,34 %; «самостійність» – на 15,75%; «досягнення» – на 11,31 %; «насолада прекрасним» – на





16 %; «допомога та милосердя» – на 15 %; «пізнання нового» – на 15,84 %; «соціальна активність» – на 7,5 %; «здоров'я» – на 13,5 %.

Отже за параметром «цінності-стимули», що відображує конативний компонент ціннісно-сміслових настанов виявлено статистично значущі відмінності між показниками цінностей в експериментальній та контрольній групах. Суттєві зрушення встановлено у показниках цінностей «універсалізм» ($p < 0,046$), «досягнення» ($p < 0,039$), «здоров'я» ($p < 0,0152$), «насолада прекрасним» ($p < 0,012$), «самотійність», «допомога та милосердя», «пізнання нового», «соціальна активність» ($p < 0,01$). Очевидно, що значущість духовних, естетичних та соціальних цінностей у підлітків експериментальної групи значно підвищилася, тоді як у контрольній групі виявлено відсутність статистично значимих змін.

Зростання показників структурних компонентів ціннісних орієнтацій засвідчило їх розвиток у підлітків та знайшло відображення у підвищенні значущості рівнів – духовних цінностей, прагнення до самотійності та незалежності, орієнтації на пізнання, особистісного розвитку та продуктивної міжособистісної взаємодії, – що загалом характеризує особистість з творчим рівнем розвитку ціннісних орієнтацій.

Окрім зрушень у рівнях розвитку ціннісних орієнтацій зафіксовано суттєве зменшення показників дисгармонійності та неузгодженості між компонентами орієнтацій (когнітивний – «цінності-знання», емотивний – «цінності-смісли», конативний – «цінності-стимули»).

В результаті здійснення формувального впливу показники узгодженості збільшились вдвічі (загальнолюдські цінності – «добро», «універсалізм», «допомога та милосердя»; цінності, обумовлені віковими особливостями підлітків – «самотійність» та «самодостатність»). Зменшились показники неузгодженості між емотивним та конативним компонентами ціннісних орієнтацій для цінностей «пізнання», «розвиток», «досягнення», «досконалість» та «здоров'я».

Література:

1. Максим О.В. Стресогенний вплив як фактор деформації ціннісних орієнтацій підлітків: матеріали Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції з адиктології: Зб. матеріалів / За ред. С.Д. Максименка. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 175 с. (електронне наукове видання) м. Київ 16-17 вересня 2023 р. С.79-84.
2. Рябовол Т. А. Детермінанти недорозвитку функції прогнозу сучасної молоді. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том XI, Психологія особистості. Психологічна допомога особистості Вип.20, Київ – 2019, С. 128 –139
3. Максим, О.В. (orcid.org/0000-0002-9869-1684) and Рябовол, Т.А. (orcid.org/0000-0001-9769-6742) (2024) Сучасні виклики психологічної реабілітації постраждалих від війни в Україні In: Друга Всеукраїнська науково-практична конференція з адиктології: матеріали науково-практичної конференції, 14-15 вересня 2024 року, м. Київ, Україна.





References:

1. Maksym, O.V. (2023) *Stresohennyi vplyv yak faktor deformatsii tsinnisnykh oriientsii pidlitiv* [Stressful influence as a factor in the deformation of value orientations of adolescents] *materials of the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference on Addictology: materialy Pershoi Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z adyktolohii: Zb. materialiv / Za red. S.D. Maksymenka. Kyiv: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy (elektronne naukove vydannia) m. Kyiv* [in Ukrainian]
2. Riabovol, T. A. (2019) *Determinanty nedorozvytku funktsii prohnozu suchasnoi molodi.* [Determinants of underdevelopment of the prognosis function of modern youth]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Tom KhI, Psykholohiia osobystosti. Psykholohichna dopomoha osobystosti Vyp.20, Kyiv* [in Ukrainian]
3. Maksym, O.V. and Riabovol, T.A. (2024) *Suchasni vyklyky psykholohichnoi rehabilitatsii postrazhdalykh vid viiny v Ukraini In:* [Modern challenges of psychological rehabilitation of victims of the war in Ukraine] *Druha Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia z adyktolohii: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii, 14-15 veresnia 2024 roku, m. Kyiv* [in Ukrainian]





УДК 159.923. 156.77

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1949-1961](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1949-1961)

Мащак Світлана Остапівна кандидат психологічних наук, доцент кафедри теоретичної та практичної психології, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-2342-233X>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ПСИХОЛОГА ЗАСОБАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЗАГАЛЬНА ПСИХОЛОГІЯ»

Анотація. В статті здійснено теоретичний аналіз особливостей формування професійної компетентності майбутніх психологів засобами навчальної дисципліни «Загальна психологія». Констатовано, що навчальна дисципліна «Загальна психологія» є базовим курсом та основою для формування усіх компетенцій психолога для майбутньої ефективної та фахової діяльності в галузі психології.

Навчальна дисципліна «Загальна психологія» дозволяє майбутнім психологам розкрити сутність людської психіки, особливостей функціонування психічних процесів, станів, властивостей особистості, сформулювати цілісне розуміння основних аспектів пізнавальної, емоційної, вольової сфери, підготувати базові уявлення для засвоєння усіх психологічних дисциплін, написання курсових, кваліфікаційних бакалаврських, магістерських досліджень, проходження психологічної практики.

Визначено та узагальнено основні теоретичні, методологічні, прикладні аспекти особливостей формування професійної компетентності майбутнього психолога засобами «Загальної психології». Представлено досвід викладання навчальної дисципліни «Загальна психологія» викладачами кафедри теоретичної та практичної психології національного університету «Львівська політехніка».

Професійна компетентність як системна якість – це сукупність усіх компонентів: психологічної, педагогічної, комунікативної, інформаційної, збереження психічного здоров'я. Професійна компетентність майбутнього психолога у сфері навчання, розвитку, виховання охоплює усі аспекти та етапи професіоналізації і визначає загальний контекст формування особистості фахівця, ефективно засвоїти соціальну роль «психолог» і планувати перспективи майбутнього розвитку у професії. Фаховий освітній простір політехнічного університету орієнтує майбутнього педагога на вибір здорової професійної самореалізації, а модернізація освітніх, виховних та розвивальних технологій сприяє формуванню професійно компетентного психолога.



Ключові слова: загальна психологія, професійна компетентність, психологічна компетентність, психічне здоров'я, освітній простір.

Mashchak Svitlana Ostapivna Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Theoretical and Practical Psychology, Lviv Polytechnic National University, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-2342-233X>

FEATURES OF FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF A FUTURE PSYCHOLOGIST BY MEANS OF THE EDUCATIONAL DISCIPLINE "GENERAL PSYCHOLOGY"

Abstract. The article provides a theoretical analysis of the features of the formation of professional competence of future psychologists by means of the educational discipline "General Psychology". It is stated that the educational discipline "General Psychology" is a basic course and the basis for the formation of all the competencies of a psychologist for future effective and professional activity in the field of psychology.

The educational discipline "General Psychology" allows future psychologists to reveal the essence of the human psyche, the features of the functioning of mental processes, states, and personality properties, to form a holistic understanding of the main aspects of the cognitive, emotional, and volitional spheres, to prepare basic concepts for mastering all psychological disciplines, writing coursework, qualifying bachelor's and master's research, and undergoing psychological practice.

The main theoretical, methodological, and applied aspects of the features of the formation of professional competence of a future psychologist by means of "General Psychology" are determined and summarized. The experience of teaching the academic discipline "General Psychology" by teachers of the Department of Theoretical and Practical Psychology of the National University "Lviv Polytechnic" is presented. Professional competence as a systemic quality is a set of all components: psychological, pedagogical, communicative, informational, and preservation of mental health.

The professional competence of a future psychologist in the field of training, development, and education covers all aspects and stages of professionalization and determines the general context of the formation of a specialist's personality, effectively mastering the social role of a "psychologist" and planning the prospects for future development in the profession. The professional educational space of the polytechnic university orients the future teacher to the choice of healthy professional self-realization, and the modernization of educational, educational, and developmental technologies contributes to the formation of a professionally competent psychologist.

Keywords: general psychology, professional competence, psychological competence, mental health, educational space.





Постановка проблеми. Інновації в системі освіти України змінюють тенденції та вектор підготовки професійно компетентних психологів, які забезпечують розвиток інтелектуального потенціалу суспільства та сприяють збереженню психологічного довголіття та психічного здоров'я фахівців. Майбутній психолог не тільки повинен у теоретичній, методологічній, методичній, практичній площині засвоїти особливості майбутньої професійної діяльності, але й сформувати власний індивідуальний стиль діяльності.

Освітній простір університету володіє широкою палітрою можливостей, засобів, прийомів і форм становлення особистості фахівця і є важливою умовою і результатом діяльності викладача та студента в системі «викладач-студент-інформація-суспільство», забезпечує перебіг освітніх подій, трансляцію позитивних еталонів культури, узагальнення соціального, морального, психічного, психологічного, духовного досвіду і водночас є формою професійної та соціальної єдності в освітній спільноті [1; 7]. Багатовекторність підходів до визначення поняття компетентності та її різновидів – психологічної, педагогічної, професійної є свідченням того, що інтерес до проблеми на зламі століть значно зріс.

В умовах модернізації системи вищої освіти України суттєві зміни торкаються професійної підготовки фахівця, котрий здатний швидко адаптуватися до нових умов, має високий рівень мотивації виявляє психологічну готовність до майбутньої професійної діяльності.

Незважаючи на значний інтерес науковців до питань професійної підготовки психологів, проблема формування професійної компетентності як у теоретичному, так і в практичному аспекті залишається малодослідженою, що виявляється у відсутності єдиного розуміння сутності цього феномену, теоретично визначеної й методологічно обґрунтованої моделі, розробленої й експериментально апробованої технології її формування в сучасній системі професійної освіти. На прикладному рівні доцільність дослідження пояснюється, передусім недостатнім усвідомленням самими викладачами ВНЗ змісту та сутності цього феномену, тобто цілісної моделі професійної компетентності та її системних складових.

Концептуальні ідеї дослідження ґрунтуються на таких положеннях, що професійна, психологічна, педагогічна компетентність майбутніх фахівців – це важлива детермінантою професійної діяльності психолога. Необхідною умовою їх розвитку є особистісно орієнтована система психолого-педагогічної освіти. Теоретичні засади розвитку професійної, психолого-педагогічної компетентності майбутніх психологів це - система понять і уявлень про діяльність психолога, мету, зміст, форми її організації.

Зауважимо, що значна частина науковців дотримуються думки, що професійна компетентність у системі професіоналізму - це головний когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності. Сфера професійного введення в професію, система знань, яка постійно розширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю.



Ефективність підготовки майбутнього спеціаліста-психолога у вищому навчальному закладі до наукової, педагогічної діяльності, професійної забезпечується науково-теоретичним обґрунтуванням, представленою визначеною понятійною системою, з'ясуванням категорійного статусу професійної компетентності, її складових компонентів, методологією дослідження, що характеризується використанням основних положень сучасних загально та конкретно-наукових підходів щодо розуміння сутності професійної, психологічної компетентності; характеристикою її структури й особливостей взаємодії та прояву компонентів, їх концептуальним наповненням, моделлю формування в умовах бакалаврату, магістратури, післядипломної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досвід викладання курсів психологічних дисциплін викладачами кафедри теоретичної та практичної психології Національного університету «Львівська політехніка» розкриває нові можливості щодо підготовки майбутніх психологів, які є відкритими до змін в особистісній сфері та професійному розвитку. Отримані теоретичні знання з психології, педагогіки, методики викладання психології, практичні вміння і навички майбутньої професійної діяльності студенти-психологи перетворюють у професійні настанови, застосовують адекватні шляхи самовиховання, саморозвитку та ефективні способи комунікації та взаємодії у соціальному вимірі. Теоретичних та емпіричних досліджень у цьому аспекті недостатньо. Проте, добре окреслені особливості формування професійної компетентності у дослідженнях українських та зарубіжних психологів.

Зокрема, інноваційний підхід до формування та розвитку студента у особистісному та професійному плані започаткував у своїх дослідженнях український науковець Мирослав Савчин. Автор у низці наукових монографій, статей, а зокрема, «Здатності особистості», «Духовна парадигма психології» вперше у психологічній та фаховій підготовці окреслив програму особистісного становлення і професійного розвитку особистості професійно компетентного фахівця. Науковець вважає, що фундаментальні автентичні здатності особистості - вірити, любити, творити добро та боротися зі злом, забезпечення цілеспрямованості життя, вироблення оптимально-розвивального стилю, робота із власною особистістю, забезпечення особистісного зростання, самоздійснення, самореалізація, самоствердження і самовираження, «обслуговувальні» здатності особистості (переживання, здатність думати, рефлексивна здатність») змінять шлях «до живого знання про живу особистість», а отже й напрям формування особистості студента [5, с. 114].

Дослідженню фахових здібностей особистості присвячені праці багатьох дослідників. В теоретичному та прикладному аспектах вони зосереджувались головним чином на дослідженні професійного становлення, розвитку і самовдосконалення особистості як суб'єкта професійної діяльності. Проте, відсутність єдиного методологічного підходу та системних досліджень щодо аналізу цього психологічного феномену створює негативні тенденції у





підготовці фахівців університетів до майбутньої професійної діяльності. Фундаментальні основи оновлення системи вищої освіти, професійної підготовки педагогів вищої школи, теоретичні та методичні засади формування професіоналізму, професійної культури, професійної майстерності і власне професійної компетентності викладачів вищих навчальних закладів розкрито в працях В. П. Андрущенка, В. І. Бондаря, Н. В. Гузій, О. А. Дубасенюк, І. А. Зязюна, В. Г. Кременя, В. І. Лозової, В. І. Лугового, В. К. Майбороди, І. П. Підласого, В. А. Самиченко та багатьох інших науковців. Професійні здатності та професійна компетентність фахівця у них часто ототожнюються.

Вважаємо, що майбутній студент повинен усвідомити свій особистісний потенціал на шляху до досягнення суті професійної діяльності в галузі психології, а перші вміння і навички, професійні здатності поступово отримують поступальний рух у засвоєнні прикладних, практичних та теоретичних основ психологічних, методичних, світоглядних та предметно орієнтованих фахових дисциплін. Проте, особистісні здатності та особливості формування професійної компетентності майбутнього психолога досліджено недостатньо. Ми намагаємося дещо узагальнити і наповнити новим змістом вирішення цієї важливої проблеми.

Мета статті - здійснити теоретичний аналіз загальнопсихологічних аспектів формування професійної компетентності майбутніх психологів засобами навчальної дисципліни «Загальна психологія».

Виклад основного матеріалу. Мета навчальної дисципліни «Загальна психологія» – формування психологічної професійної компетентності майбутніх психологів, а зокрема, ознайомлення студентів із базовими поняттями, феноменами, теоретичними та прикладними проблемами психології, закономірностями функціонування психіки людини, пізнавальними психічними процесами, особливостями емоційно-вольової сфери особистості, індивідуальною неповторністю у функціонуванні пізнавальної, емоційно-вольової, спонукальної сфери, закласти фундамент психологічних знань, які будуть поглиблені вивченням інших психологічних дисциплін. Загалом, завданнями курсу передбачено:

- ознайомлення студентів із базовими поняттями психології: об'єкт, предмет психології, методологія та методи психологічного дослідження, психіка, свідомість, несвідоме, особистість;
- надання студентам теоретичних знань щодо психологічної структури особистості, її індивідуальної неповторності, особливостей функціонування спонукальної сфери, діяльності та активності людини;
- ознайомлення студентів із теоретичними підходами щодо аналізу структури психіки людини, зокрема, психоаналітичними, поведінковими, гуманістичними, когнітивними, екзистенційними, диспозиційними, сучасними парадигмами та підходами до аналізу феномену психіки.





Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у здобувачів освіти інтегральних, загальних, спеціальних компетентностей. Освітні програми підготовки психологів щороку оновлюються, доповнюються, оскільки дуже швидко змінюються умови життєдіяльності та прискорено розвиваються усі галузі психологічного знання, інформаційні технології, штучний інтелект.

Тематика навчальної дисципліни, де кожна тема має систему базових наукових понять як вихідних пізнавальних орієнтирів для осмислення матеріалу, спрямована на формування передусім практичної професійної підготовки фахівця. Передбачається активне використання апробованих форм навчальної роботи (лекції-діалоги, практичні заняття, самостійна робота студентів), що розвивають пізнавальні інтереси, стимулюють дослідницьку діяльність, мотивацію всіх суб'єктів навчально-професійної взаємодії до особистого професійного самовдосконалення. Створене у національному університеті «Львівська політехніка» внутрішнє освітнє середовище сприяє тому, що студенти-психологи ще до початку вивчення навчальної дисципліни володіють усією необхідною інформацією щодо її ефективного засвоєння. Вони знайомляться із програмою навчальної дисципліни та її змістовим наповненням: текстами лекцій, орієнтованими завданнями до кожного практичного заняття, тестовим контролем для самоперевірки знань з кожної теми, тестовими екзаменаційними завданнями, питаннями екзамену для усної компоненти, презентаціями до кожної теми.

Навчальна дисципліна «Загальна психологія» є обов'язковою академічною та методичною складовою навчального плану ОКР «Бакалавр» (053 Психологія), зміст якої побудований за структурно-логічною схемою: базова термінологія – інформаційний масив про особливості становлення психології як науки про психіку (предмет, об'єкт, методи дослідження) – теоретико-прикладне застосування інформації – можливості дослідження психіки особистості, вияву індивідуальної неповторності.

Найважливіший показник здатності психолога до здійснення професійної діяльності – професійна компетентність, яка включає професійні знання, уміння, навички. З огляду на це, майбутній психолог у галузі загальної психології повинен:

- знати і розуміти мету, методологію та методи професійної діяльності;
- володіти інструментарієм, методами організації і проведення психологічних досліджень;
- розуміти специфіку предмета психології, її зв'язки з іншими дисциплінами;
- знати основні галузі психології і можливість застосовувати психологічні знання у різних сферах життя;
- знати закономірності еволюції психіки людини та тварин, схожість та розбіжності психічної діяльності людини та тварин;
- розуміти мозкові механізми психічної діяльності, психічних процесів та станів;





- знати закономірності функціонування пізнавальних процесів;
- знати механізми уваги та, процесів вольової регуляції;
- знати закономірності формування та функціонування мотиваційної та емоційної сфери особистості;
- розуміти зміст поняття «особистість», «індивідуальність», структуру особистості, рушійні сили її розвитку;
- знати та використовувати психологічні закономірності спілкування та взаємовідносин людей у групах, між групових відносин;
- знати закономірності психічного розвитку людини на кожному віковому етапі;
- знати основні закономірності психологічної освіти;
- знати критерії та причини психічної норми та патології, засоби компенсації та відновлення повноцінного психічного функціонування;
- мати уявлення про психологічні проблеми трудової діяльності взагалі та в її конкретних галузях зокрема;
- знати основні сфери і види діяльності психолога;
- знати основи психодіагностики та психологічного консультування;
- знати основи психотерапії, корекційної та розвиваючої роботи;
- володіти методами психологічної освіти та викладання психології [2, с.14].

Технологія формування психолого-педагогічної компетентності, що передбачає гармонійне поєднання традиційних форм і методів навчання з нетрадиційними активними, організацію самостійної роботи на основі мультимедійних інтерактивних засобів навчання, педагогічний супровід професійного становлення майбутнього психолога.

Професійна компетентність майбутнього психолога у сфері навчання, розвитку охоплює усі аспекти та етапи професіоналізації і визначає загальний контекст формування особистості фахівця. Слід зазначити, що в науковій та науково-методичній літературі значне місце відводиться психологічному та педагогічному компонентам як основним складовим такого системного явища, як професійна компетентність, оскільки вони забезпечують здатність спеціаліста до особистісного та професійного саморозвитку, самовдосконалення, визначають акмеологічну культуру.

Слід зауважити, що досвід навчання в загальноосвітній школі, позитивні чи негативні результати першої сесії, практики накладають відбиток на результати майбутньої діяльності в галузі психології. Відкритість освітнього простору університету, широта соціальних контактів студента-психолога з викладачами, методистами, фахівцями із різних напрямів психологічного знання сприяють адекватному засвоєнню соціальної ролі «психолог». З огляду на це, формування професійної компетентності майбутнього психолога в університеті є пролонгованим процесом, а впровадження програми, моделі та методів психологічного супроводу оволодіння студентами професійними



компетенціями засобами навчальної дисципліни «Загальна психологія» є складним та водночас важливим завданням.

Освітній простір вищого навчального закладу функціонує як цілісне і системне поєднання зовнішніх та внутрішніх детермінант, умов, чинників, механізмів детермінує також педагогічну діяльність викладача психології. Інноваційні тенденції в системі вищої освіти також змінюють вектор підготовки суб'єктів освітнього процесу з позицій компетентнісного підходу. Також потрібно врахувати наступну тенденцію, що викладач психології як суб'єкт педагогічної діяльності в освітньому просторі університету повинен володіти особистісними здатностями та професійними компетентностями для реалізації завдань психологічного супроводу особистісного та професійного становлення майбутніх психологів.

З огляду на це, в освітньому просторі педагогічного університету оволодіння студентами професійними компетенціями забезпечують не тільки навчальні, розвивальні, виховні, особистісно орієнтовані технології навчання, виховання та розвитку, але й фахові вміння, особистісні здатності викладачів. Тісна розвивальна та педагогічна взаємодія викладача психології і студентів дозволяє відповідати на професійні запити майбутніх психологів, сприяє оновленню навчальних та освітніх програм.

Професійна компетентність психолога потребує детального вивчення її системних компонентів [3]. Як складне психологічне утворення забезпечує успішність професійної діяльності майбутнього психолога й включає систему діяльнісно-рольових - знання, уміння й навички та особистісних професійно важливих якостей, характеристик.

Професійна компетентність психолога – це інтегративне та багатокомпонентне явище. Воно проявляється, формується, розвивається, вдосконалюється у професійній діяльності в галузі психології. Рівень професійної компетентності психолога формується у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності відповідно до фахового рівня розвитку психолога як професіонала. Тобто, у від відповідності до сформованих професійних компетенцій та професійно-значущими властивостями та якостями.

Враховуючи специфіку професійної діяльності психолога важливе місце у структурі його професійної компетентності слід надати важливе значення компетенціям, які характеризують його емоційно-вольову сферу. Емоційними особливостями є емоційна стійкість, сила, темп, ритм емоційних реакцій, емоційний тонус, вольовою - суб'єктна компетенція, яка виражає професійне самовизначення психолога, його професійну самосвідомість, індивідуальний стиль професійної діяльності, прагнення до професійно-особистісного розвитку і самовдосконалення [3].

Синтезуючи загально відомі підходи до визначення феномену «компетентність» ми розглядаємо професійну компетентність як сукупність психолого-педагогічних знань, практичних вмінь, навичок, здібностей спілкування,





комунікації, перцепції, інтерекції, особистісних характеристик, що дозволяють творчо реалізовувати майбутню професійну діяльність психолога, гуманізувати її, змінювати у відповідності до конкретної педагогічної, життєвої ситуації клієнта, досягаючи якісних результатів у збереженні психологічного довголіття.

Компетентність є значно ширшою за знання, вміння та навички, як її традиційно представляють, і охоплює усі сторони навчання, виховання, розвитку як діяльності, а зокрема – операційно-технологічну, ціннісно-мотиваційну, теоретико-методологічну, змістову складові.

Діагностичний підхід до методики розвитку психолого-педагогічної компетентності сприяє вдосконаленню професійної майстерності майбутніх психологів та професіоналізму. Зміст зазначених складових зумовлений особливостями науково-педагогічної діяльності та професіогенезу майбутнього психолога і може бути поданий у вигляді професіограми, яка покладена в основу його підготовки у вузі.

Таким чином, професійна компетентність психолога, виступає основою його професіоналізму як су'бєкта праці і може цілком розглядатися і як критерій його розвитку.

Нами виявлено наступні рівні формування компетенцій засобами психології:

- предметний – оперування знаннями в контексті передачі знань;
- особистісний – індивідуальні здібності, здатність до самоаналізу, самонавчання, наявність динамічних знань, особливості темпераменту, характеру, здібностей;
- методологічний – самоспрямоване навчання, гнучкість, самовизначення, здатність до розв'язання проблем; соціальний – участь у житті суспільства, школи, студентської групи, факультету;
- комунікативний – вміння чітко і логічно висловлювати думки, спілкуватися з іншими;
- мотиваційний – гнучкість, адаптивність, позитивна мотивація педагогічної діяльності, оперування інформацією;
- стратегічний – орієнтацій на майбутню педагогічну діяльність; навчальний – орієнтація на інтелектуальні, методологічні, інструментальні ключові знання; культурологічний – культуру діалогу та діалог культур;
- функціональний – пов'язаний із сферою знань, вмінь та навичок оперувати знаннями та фактичним матеріалом; здатність до самонавчання – компетентність до ефективного набуття нових здібностей, вміння концентруватись, аналітичні здібності, застосування альтернативних дій, вибір напрямку розвитку та генезису особистісних рис.

Зміст і специфіку професійної компетентності науковці розглядають як є відображення метасистеми «людина професія», «людина-діяльність»,





«суб'єкт-об'єкт». Вона визначається закономірностями процесу особистісно-професійного розвитку, формуванням професіонала, рівнем професіоналізму конкретного спеціаліста, особливостями професіоналізації особистості [3].

Формування професійної компетентності необхідно розглядати як динамічний процес, який розпочинається із професійним вибором та освоєнням професії і який триває весь професійний шлях спеціаліста. Зі сторони особистісного аспекту професіоналізація розглядається як одна із форм розвитку особистості у ході онтогенезу, як складова частина розвитку особистості і ототожнюється із процесом професійного розвитку, який одночасно представляється і як процес розвитку особистості. Тобто, особистісно-професійний розвиток – це процес формування особистості як соціальної якості індивіда і його професіоналізму у результаті професійної діяльності і професійної взаємодії [3, с. 99].

Професійна компетентність психолога є системним показником і результатом не тільки особистісно-професійного, але і індивідуально-професійного розвитку. Основні відмінності між компетентністю і професіоналізмом закладені у сутнісних характеристиках особистості, яка самоактуалізовується, у її «мотивах росту» у концепції А. Маслоу, у її готовності реалізовувати свої здатності і потенції у професійній діяльності.

Модель професійної компетентності науковці представляють різноаспектно і системно. У модель включають емоційно-вольовий компонент, що відображає особистісне відношення майбутнього спеціаліста до проблеми, його емоції, почуття. Основними складовими цього компоненту є: здатність до адекватної самооцінки, саморегуляція поведінки; – мотиваційно-ціннісний компонент як готовністю фахівця до самостійного прийняття рішень та здійснення професійної діяльності, а також наявністю відповідних альтернатив щодо вирішення проблемних робочих ситуацій; когнітивний компонент, що характеризує пізнавальні здібності фахівця. Погоджуємося із дослідниками цього феномену визначати сукупність професійно-значущих особистісних якостей фахівця-психолога як своєрідну особистісну компетентність. Вона як складова професійної компетентності повинна включати: здатність щодо розвитку своєї індивідуальності засобами професії, володіння прийомами особистісного самовираження і саморозвитку; професійна творчість, як креативність, інноваційність щодо відношення до професійної діяльності; адаптивна компетентність як уміння передбачати різні зміни у професії, володіння дієвими прийомами щодо запобігання професійним деформаціям особистості, готовність до професійного зростання, наявність інтринсивної мотивації щодо безперервної професійної самоосвіти і самовдосконалення [3].

Зауважимо, що реалізація завдань інтеграції психологічного знання, технології переведення лекційних та практичних занять з курсів психологічних дисциплін у практичну та прикладну площину, методологічне обґрун-





тування програми та методів психологічного супроводу професійного зростання студентів демонструють додаткові резерви професійної активності та наукової творчості суб'єктів освітнього процесу.

Викладач психології як суб'єкт професійної педагогічної діяльності також повинен володіти набором здатностей для розвивальної взаємодії із студентами, важливо не тільки володіти новими формами, засобами, прийомами, технологіями навчання, виховання та розвитку студентів, але знайти креативний та індивідуальний спосіб їх впровадження в освітній процес, враховуючи індивідуальну неповторність та психологічні особливості конкретних суб'єктів освіти.

У професійному житті духовний та моральний потенціал викладача психології – це здатність до моральної та духовної рефлексії суб'єкта, який пізнає і розуміє внутрішніх світ студента, людини, поважає почуття внутрішньої особистої свободи, самовідчуття людини [6, С. 73].

Оновлення освітніх навчальних програм забезпечує реалізацію інтеграції психологічних знань в загальній, соціальній, віковій та педагогічній психології. Технології переведення лекційних та практичних занять у практичну та прикладну площину, реалізація обґрунтованої програми та методів психологічного супроводу особистісно-професійного зростання студентів, робота у проблемних наукових групах, індивідуальна, самотійної робота створюють додаткову мотивацію у майбутніх психологів для формування важливо необхідних професійних компетенцій.

Оволодіння ними забезпечують інноваційні підходи до проведення практичних занять з курсів психологічних дисциплін, оновлення навчальних програм лекційних занять у практичну та прикладну площину, реалізація обґрунтованої програми та методів психологічного супроводу професійного зростання студентів, виконання індивідуальних завдань, самотійної роботи, робота у проблемних наукових групах, підготовка наукової статті, доповідь на звітній науковій студентській конференції, олімпіаді з психології.

Дотримуємося підходу, що провідними психолого-педагогічними умовами формування професійної Я-концепції в умовах професійної підготовки майбутніх психологів виступають: реалізація діалогічного підходу до організації навчального процесу у вищих навчальних закладах, допомога студентам в актуалізації професійної рефлексії на фахове самовизначення, включення в навчальний процес активних методів формування особистості.

Таким чином, модернізація та оптимізація технології отримання знань з навчальних психологічних дисциплін, а, зокрема – із загальної психології, укладання програми особистісно-професійного розвитку студентами протягом усіх років навчання в університеті, фахове психолого-педагогічне керівництво процесом особистісно-професійного розвитку майбутнього психолога викладачами створює усі передумови для формування професійно «здорового» фахівця в галузі психології у тілесному, психічному, психологічному,





моральному, соціальному та духовному вимірах. А отже – професійно-компетентного фахівця в галузі психології.

Висновки. Проведений аналіз викладачами кафедри щодо реалізації студентами завдань програми навчальної дисципліни «Загальна психологія», формування перспектив особистісного та професійного розвитку дає можливість майбутнім студентам діагностувати індивідуальні проблеми, визначати негативні аспекти розвитку та рівень сформованості професійної компетентності. Фаховий освітній простір політехнічного університету орієнтує майбутнього психолога на вибір здорової професійної самореалізації, а модернізація освітніх, виховних та розвивальних технологій сприяє формуванню професійно компетентного психолога.

Подальші перспективи дослідження вбачаємо у модернізації технології отримання психологічних знань з навчальної дисципліни «Загальна психологія» засобами інтерактивних методів навчання; проведення дослідження з випусками-психологами з метою порівняльного аналізу, вияву прихованих проблем у психологічній підготовці із застосування глибинного екзистенційного інтерв'ю.

Література:

1. Василенко Л. П. Реалізація технології супроводу особистісно-професійного розвитку майбутнього педагога при викладанні психології. Матеріали звітної наукової конференції викладачів кафедри психології та студентів Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2018. Випуск XII. С. 34-39.
2. Большакова А. М. Вступ до спеціальності: конспект лекцій для студ. денної та заоч. форм навч. напрям підготовки 6.030103 Практична психологія. Укр. інж.-пед. акад. Х.: [Б.в.], 2013. 59 с.
3. Карпюк Ю. С. Професійна компетентність психолога як основа розвитку його професіоналізму. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологічні науки. 2017. № 1. С. 100
4. Овчарук О. Перспективи впровадження компетентісного підходу у зміст освіти в Україні. Педагогічна думка. 2004. № 3. С. 3-7.
5. Особистісно-професійний розвиток майбутнього педагога: монографія. За ред. проф. М. В. Савчина. Дрогобич: Видавничий відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2021. 331 с.
6. Татенко В. Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір: монографія. К.: Міленіум, 2017. С. 4-5
7. Франчук Т. Й. Феномен «цілісності» в педагогічному процесі, основи формування цілісного освітнього простору. Вісник Черкаського університету. Вип. 11. Черкаси: вид. відділ ЧНУ, 2007. С. 51-56.
8. Чепелєва Н. В. Формування професійної компетентності психолога. Актуальні проблеми психології. Наукові записки інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. За ред. академіка Максименка С. Д. К., Ніка-Центр, 2019. Вип. 19. 286 с.

References:

1. Vasylenko L. P. (2018). Realizatsiia tekhnolohii suprovodu osobystisno-profesiinoho rozvytku maibutnoho pedahoha pry vykladanni psykholohii. [Implementation of technology to support the personal and professional development of a future teacher when teaching psychology.]. Materialy zvitnoi naukovoї konferentsii vykladachiv kafedry psykholohii ta studentiv Drohobytskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. Drohobych: Redaktsiino-vydavnychy viddil DDPU imeni Ivana Franka, Vypusk KhII. [in Ukrainian].





2. Bolshakova A. M. (2013). Vstup do spetsialnsti: konspekt lektsii dlia stud. dennoi ta zaoch. form navch. napriam pidhotovky 6.030103 Praktychna psykholohiia. [Introduction to the specialty: lecture notes for full-time and part-time students in the field of training 6.030103 Practical Psychology.]. Ukr. inzh.-ped. akad. Kh.: [B.v.]. [in Ukrainian].

3. Karpiuk Yu. S. (2014). Profesiina kompetentnist psykholoha yak osnova rozvytku yoho profesionalizmu. [Professional competence of a psychologist as the basis for the development of his professionalism]. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriia : Psykholohichni nauky. 2017. № 1. [in Ukrainian].

4. Ovcharuk O. Perspektyvy vprovadzhennia kompetentnysnogo pidkhodu u zmist osvity v Ukraini. . [Psychology of anxiety]. Pedahohichna dumka. № 3. [in Ukrainian].

5. Osobystisno-profesiinyi rozvytok maibutnoho pedahoha: monohrafiia (2021). [Personal and professional development of the future teacher: a monograph]. Za red. prof. M. V. Savchyna. Drohobych: Vydavnychy viddil DDPU imeni Ivana Franka. [in Ukrainian].

6. Tatenko V. (2017). Metodolohiia subiektno-vchynkovoho pidkhodu: sotsialno-psykholohichni vymir: monohrafiia. [Methodology of the subject-action approach: social-psychological dimension: monograph.]. K.: Milenium, [in Ukrainian].

7. Franchuk T. Y. (2007). Fenomen «tsilisnosti» v pedahohichnomu protsesi, osnovy formuvannia tsilisnogo osvitnoho prostoru. [The phenomenon of "integrity" in the pedagogical process, the foundations of the formation of a holistic educational space.]. Visnyk Cherkaskoho universytetu. Vyp. 11. Cherkasy: vyd. viddil ChNU. [in Ukrainian].

8. Chepelieva N. V.(2019). Formuvannia profesiinoi kompetentnosti psykholoha. [Formation of professional competence of a psychologist. Current problems of psychology:]. Aktualni problemy psykholohii/ Naukovi zapysky instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy. Za red. akademika Maksymenka S. D. K., Nika-Tsentr, Vyp. 19. [in Ukrainian].



УДК 159.944.4:331.109

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1962-1974](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1962-1974)

Мосол Наталія Олександрівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0001-9355-5192>

Герасимова Ганна Олександрівна магістр, кафедра психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0004-9250-6013>

Неманежина Анастасія Олександрівна викладач кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0006-0782-0628>

СТРЕС-АСОЦІЙОВАНІ УМОВИ ЯК ЧИННИК КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджується проблема конфліктності персоналу організації крізь призму стрес-асоційованих умов праці. Розглянуто міжнародні та вітчизняні наукові підходи до вивчення конфліктності працівників організації.

Метою статті є визначення стрес-асоційованих умов як чинника конфліктності персоналу організації. Для досягнення поставленої мети проведено аналіз та класифікацію стрес-факторів, які спричиняють підвищений рівень напруженості та конфліктності у колективі. Виокремлено внутрішньо-організаційні та зовнішні стресори, серед яких особливу увагу приділено робочому навантаженню, невизначеності ролей, порушенню комунікації, а також соціально-економічним і психологічним чинникам.

Проаналізовано вплив стресу на зростання конфліктності персоналу організації, охарактеризовано основні механізми його дії, зокрема через когнітивні спотворення, емоційну напругу та зниження рівня соціальної підтримки. Наведено приклади наслідків стресових станів, які спричиняють міжособистісні конфлікти в робочих колективах.

Розглянуто моделі поведінки в стресових і конфліктних ситуаціях, зокрема модель Томаса-Кілмена, що включає такі стратегії як конкуренція, співпраця, компроміс, уникання та пристосування. Показано, як різні стилі поведінки можуть як знижувати, так і посилювати рівень конфліктності в організації.

Результати дослідження свідчать про те, що основними причинами виникнення конфліктів є надмірний робочий стрес, недостатня комунікація,



розподіл ресурсів та суперечливі очікування. Визначено можливі шляхи мінімізації конфліктних ситуацій, включаючи запровадження програм управління стресом, розвиток комунікативних навичок персоналу та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Ключові слова: конфлікти в організації, стратегії поведінки в конфлікті, професійна взаємодія, стрес, психічне здоров'я

Mosol Natalya Oleksandrivna PhD in Psychology, Associate Professor, Associate Professor at Department of Psychology, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0001-9355-5192>

Herasymova Hanna Oleksandrivna master, Department of Psychology, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0004-9250-6013>

Nemanezhyna Anastasiia Oleksandrivna, Lecturer, Department of Psychology, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0006-0782-0628>

THE STRESS-RELATED CONDITIONS AS A FACTOR OF CONFLICT FOR THE PERSONNEL OF THE ORGANISATION

Abstract. This article explores workplace conflict through the lens of stressful working conditions. It examines international and national scientific approaches to understanding conflict among organizational staff. The study aims to identify stress as a key factor contributing to workplace conflicts. To achieve this, the authors analyze and classify stressors that heighten tension and conflict within teams, distinguishing between internal organizational and external factors. Special attention is given to workload, role ambiguity, communication breakdowns, and socioeconomic and psychological stressors.

The impact of stress on conflict escalation is analyzed, emphasizing mechanisms such as cognitive distortions, emotional strain, and reduced social support. The study highlights specific consequences of workplace stress that lead to interpersonal and intergroup conflicts. Various behavioral models in stress and conflict situations are examined, with a focus on the Thomas-Kilmann model, which includes competing, collaborating, collaborating, avoiding, and adaptive strategies. The analysis demonstrates how different behavioral styles can either mitigate or exacerbate workplace conflict.

The findings indicate that excessive work-related stress, poor communication, resource distribution issues, and conflicting expectations are primary sources of workplace disputes. The study suggests conflict-reduction strategies such as stress management programs, enhanced communication training, and fostering a supportive organizational climate.



Keywords: conflicts in the organization, strategies of behavior in conflict, professional interaction, stress, mental health

Постановка проблеми. Проблема конфліктності персоналу організацій є актуальним напрямом досліджень у сучасній психології праці. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що робоче середовище характеризується складною системою міжособистісних відносин, які можуть набувати конфліктного характеру під впливом стресових факторів. Високі вимоги до продуктивності, жорсткі дедлайни, швидкі організаційні зміни та невизначеність спричиняють нервово-психічне напруження працівників, що, у свою чергу, може призводити до підвищеної конфліктності у колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конфліктності персоналу традиційно перебуває у центрі уваги науковців, оскільки конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя. Людське існування відображає багатогранність теорії та практики конфліктів, що робить їх вивчення необхідним для представників різних наукових дисциплін. Сучасні наукові пошуки у цій сфері поєднують теоретичні аспекти з практичними підходами до управління конфліктами та мінімізації їх негативного впливу [1].

Значний внесок у дослідження конфліктності персоналу зробили такі науковці, як С. Болтівець, Л. Березовська, О. Зайченко, Т. Зайчикова, Л. Карамушка, М. Корольчук, С. Миронець, М. Пірен, І. Тихоненко та інші. Міжособистісні конфлікти вважається основним джерелом стресу серед працівників різних культур, професій та вікових груп (Spector and Bruk-Lee 2007) [2]. М. Пірен акцентує увагу на тому, що конфлікти можуть бути спричинені індивідуальними особливостями працівників, стилями управління та організаційними факторами [3]. Вона досліджує вплив конфліктів на моральний стан та продуктивність колективів, а також пропонує рекомендації щодо створення сприятливого робочого середовища та підвищення емоційної компетентності працівників.

О. Зайченко підкреслює, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційної взаємодії та можуть мати як негативний, так і конструктивний вплив на колектив. Він наголошує на важливості ефективного управління конфліктами, зокрема через переговори, медіацію та тренінги, які сприяють покращенню психологічного клімату в організації [4].

Дослідники О. Леонт'єв, В. Мерлін та В. М'ясищев зосереджують увагу на внутрішньоособистісному конфлікті, який виникає через суперечність між різними особистісними утвореннями, такими як мотиви, цілі та інтереси. Їхні дослідження допомагають глибше зрозуміти соціально-психологічні механізми конфліктів у колективах та шляхи їхнього конструктивного вирішення [5].

Л. Карамушка підтверджує тісний взаємозв'язок між стресом та конфліктами у робочому середовищі. Стресові фактори, такі як перевантаження роботою, високі вимоги та невизначеність у розподілі обов'язків, можуть





виступати передумовами конфліктних ситуацій. Водночас конфлікти також спричиняють підвищений рівень стресу, що негативно позначається на емоційному стані працівників, їхній мотивації та загальній ефективності роботи [6, 7].

Отже, дослідження впливу стрес-асоційованих умов на конфліктність персоналу організації є важливим для розробки ефективних стратегій управління персоналом. Зниження рівня стресу та впровадження ефективних методів розв'язання конфліктів сприяє формуванню здорового робочого середовища, підвищенню продуктивності працівників та загальній ефективності організації.

Мета статті – визначити стрес-асоційовані умови як чинник конфліктності персоналу організації.

Виклад основного матеріалу. Міжнародна організація праці описує стрес як негативну, фізичну та емоційну реакцію, що впливає на невідповідність між вимогами робочого середовища та можливостями, знаннями чи ресурсами працівника. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я стрес є реакцією на навантаження та тиск, що перевищують навички та можливості індивіда, що може знизити його здатність ефективно справлятися з труднощами. ВООЗ наголошує, що психічне здоров'я є невід'ємною та ключовою складовою загального здоров'я, адже справжнє здоров'я неможливе без психічного благополуччя [8].

Міжособистісні конфлікти на робочому місці мають далекосяжні наслідки, що виходять за межі організаційної ефективності та продуктивності. Вони негативно впливають на психічне та фізичне здоров'я працівників, знижують їхнє благополуччя та сприяють розвитку професійного вигорання. Дослідження підтверджують зв'язок між конфліктами та такими явищами, як депресія, негативні емоційні стани, психосоматичні скарги, незадоволеність життям і навіть психіатричні захворювання (Dormann & Zapf, 1999; Spector, Dwyer, & Jex, 1988). Згідно з даними C. S. Smith і Sulsky (1995), 25% працівників різних професій назвали міжособистісні проблеми найзначнішими стресовими факторами у своїй роботі. Водночас негативні соціальні взаємодії на робочому місці становлять близько 75% усіх ситуацій, які працівники сприймають як шкідливі (Schwartz & Stone, 1993) [9]. Це пояснює, чому міжособистісні конфлікти стабільно розглядаються як один із головних джерел стресу незалежно від професії, віку чи культурного середовища працівників.

Останнім часом дослідження професійного стресу все більше фокусуються на соціальних аспектах робочого середовища. Зокрема, значна увага приділяється впливу міжособистісних конфліктів як важливого стресогенного чинника, що визначає рівень конфліктності персоналу організації.

Класифікація стрес-факторів персоналу організації. Стресові фактори у професійному середовищі є значним викликом для ефективного





функціонування організації. Вони не лише знижують продуктивність працівників, але й підвищують рівень конфліктності у колективі, що може призводити до погіршення психологічного клімату та зростання рівня плинності кадрів. Для глибшого розуміння причин конфліктності персоналу варто провести систематичний аналіз стрес-факторів, які впливають на працівників у межах організаційної діяльності.

Усі чинники стресу, що спричиняють конфліктність у колективі, можна поділити на декілька категорій:

1. Організаційні фактори

- Надмірне робоче навантаження, що призводить до перевтоми та зниження ефективності;
- невизначеність ролей та обов'язків, яка сприяє виникненню непорозумінь та конфліктів між працівниками;
- відсутність кар'єрного зростання, що знижує мотивацію та викликає відчуття незадоволеності;
- погана організація праці, що ускладнює робочі процеси та сприяє напруженню;
- часті зміни в організації, які створюють відчуття нестабільності та невизначеності.

2. Міжособистісні фактори

- Конфлікти в колективі, що можуть бути спричинені розбіжностями в особистих або професійних інтересах;
- погане керівництво, яке проявляється у відсутності підтримки, несправедливості або авторитарному стилі управління;
- відсутність підтримки з боку колег, що ускладнює взаємодію та знижує рівень довіри в колективі;
- токсична робоча атмосфера, яка характеризується надмірною конкуренцією, плітками та недружнім ставленням.

3. Фактори робочого середовища

- Незадовільні фізичні умови праці, такі як недостатнє освітлення, шум, невідповідний мікроклімат;
- недостатня організація робочого простору, що ускладнює виконання професійних завдань;
- відсутність належних ресурсів або інструментів для роботи, що створює зайве навантаження на персонал;
- робота в умовах підвищеного ризику, яка супроводжується емоційним напруженням та почуттям тривоги.

4. Кар'єрні фактори

- Відсутність кар'єрного зростання або його обмеженість, що може викликати розчарування та демотивацію;
- страх звільнення або скорочення, який породжує почуття невпевненості та нестабільності;





- надмірна відповідальність без достатньої компенсації, що призводить до професійного вигорання.
- особисті фактори
- невідповідність роботи особистим цілям і бажанням, що спричиняє зниження мотивації та незадоволення;
- порушення балансу між роботою та особистим життям, яке є важливим фактором емоційного благополуччя;
- фінансові труднощі, що можуть підсилювати рівень стресу та тривожності.

5. Фактори прийняття рішень

- Надмірна відповідальність за ключові рішення, яка може спричиняти психологічний тиск;
- високі очікування з боку керівництва або клієнтів, що сприяють зростанню стресу та емоційного напруження.

6. Організаційна культура

- Токсична корпоративна культура, де панує жорстка конкуренція, а співробітники не мають належної підтримки;
- невизначеність стратегічних цілей і напрямків розвитку компанії, що спричиняє почуття нестабільності серед працівників.

Можна зробити висновок, що будь-які аспекти трудової діяльності можуть стати джерелом стресу, якщо працівник сприймає їх як виклики, що перевищують його здатність або ресурси для ефективного подолання. Коли працівник відчуває, що завдання, вимоги чи умови роботи є занадто складними, інтенсивними або незрозумілими, це може призвести до виникнення психологічного напруження. Причиною стресу може стати як висока відповідальність, так і більші робочі навантаження, незрозумілі інструкції, конфліктні ситуації з колегами чи керівництвом, а також невизначеність кар'єрного майбутнього. І навіть будь-яка несподіванка, що порушує звичайний перебіг життя, може стати причиною стресу. Важливим є саме суб'єктивне ставлення до причини виникнення стресу.

Розуміння стрес-асоційованих умов, що спричиняють конфліктність персоналу, є ключовим завданням для керівництва організації. Запровадження ефективних методів управління стресом та покращення умов праці сприятиме зниженню рівня напруженості в колективі, підвищенню продуктивності та покращенню загального психологічного клімату. Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на персонал, організаціям необхідно розробляти комплексні стратегії запобігання та мінімізації стресових впливів на співробітників.

Стрес і конфлікти тісно взаємопов'язані та взаємно впливають один на одного. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але також може виступати її джерелом. Особи, які перебувають у стресовому стані, мають підвищену схильність до конфліктів порівняно з тими, хто зберігає стабільний психофізіологічний стан. Стрес може бути як наслідком, так і причиною внутрішньоособистісних конфліктів [8].





Дослідження показують, що щоденні дрібні конфлікти та повсякденні неприємності мають більш негативний вплив на здоров'я, ніж одноразові сильні стресові ситуації, спричинені значущими подіями. Важливо запобігати переходу стресу в хронічну форму, оскільки це може призвести до емоційного та фізичного виснаження. Кожного разу, коли людина переживає стрес, вона змушена докладати значних зусиль для збереження психологічної рівноваги. Таке постійне напруження виснажує ресурси організму, спричиняючи хронічну втому та тривале погіршення психічного здоров'я. Постійна боротьба зі стресом підвищує ризик розвитку серйозних психологічних розладів, таких як депресія та тривожні стани, а також знижує загальну стійкість організму до майбутніх стресових факторів.

Стресові стани можуть виникати внаслідок порушення розпорядку дня, скорочення часу на сон, нерівномірного розподілу робочого навантаження, відмови від корисних звичок та застосування неефективних методів подолання напруги [7]. Це часто призводить до професійних проблем, зокрема збільшення кількості помилок, зниження продуктивності та неточності у виконанні завдань. Вплив цих факторів може спричинити порушення соціально-рольових функцій, що проявляється у зниженні чутливості до інших, підвищеній конфліктності, схильності до антисоціальної поведінки, проблемах зі сном, підвищеній емоційності, імпульсивності та труднощах у спілкуванні [6].

Стрес є одним із ключових чинників, що сприяють зростанню конфліктності в організаційному середовищі. Його вплив виявляється у різних аспектах міжособистісної взаємодії, що може призводити до напруженості, непорозумінь та відкритих конфліктів. У таблиці нижче наведено основні фактори впливу стресу та їхні можливі наслідки.

Вплив стресу на зростання конфліктів серед персоналу організації.

Чинник впливу стресу	Опис впливу	Приклад наслідків
Емоційна дратівливість	Стрес підвищує рівень дратівливості, що призводить до агресивної поведінки;	Конфлікти через незначні зауваження чи критики;
Порушення комунікації	У стресовому стані працівники мають труднощі з ясним вираженням своїх думок, що може спричинити непорозуміння.	Непорозуміння під час загальних нарад.
Неправильна інтерпретація намірів	Стрес може змінювати сприйняття поведінки інших, що підвищує ризик конфліктів.	Звинувачення колеги в некомпетентності через непорозуміння.
Соціальна ізоляція	Працівники, які перебувають у стресовому стані, можуть уникати спілкування, що ускладнює взаємодію з колегами.	Виникнення конфліктів через брак підтримки та командної співпраці.





Чинник впливу стресу	Опис впливу	Приклад наслідків
Конкуренція за ресурси	У стресових умовах працівники можуть почати сприймати один одного як конкурентів.	Напруження через суперечки щодо розподілу проєктів або ресурсів.
Фізичний дискомфорт	Хронічний стрес може викликати фізичні симптоми (втому, головний біль тощо), що негативно впливає на толерантність та терпимість персоналу.	Зростання конфліктів через підвищену втомлюваність або нездужання.
Погіршення командної динаміки	Високий рівень стресу впливає на співпрацю та взаєморозуміння між працівниками.	Виникнення групових конфліктів через агресивну поведінку або невміння працювати в команді.
Неадекватні методи управління стресом	Працівники, які не володіють ефективними стратегіями подолання стресу, можуть проявляти агресію або критикувати колег.	Зростання конфліктів через підвищену кількість скарг та взаємні звинувачення.

Стрес-асоційовані умови значною мірою визначають рівень конфліктності в організаціях. Впровадження ефективних стратегій управління стресом, навчання персоналу методам подолання стресових ситуацій і створення підтримувального робочого середовища можуть суттєво знизити ризик виникнення конфліктів та покращити загальну атмосферу в колективі.

Конфлікти в колективі, навіть невеликі, також можуть стати джерелом стресу для персоналу організації, посилюючи емоційне та психологічне напруження серед персоналу. Механізм виникнення конфліктів під впливом стресу є циклічним процесом, де стрес стає тригером для негативних емоційних та поведінкових реакцій, які ускладнюють комунікацію, підвищують конкуренцію та ізоляцію, що, в свою чергу, посилює стрес і веде до конфліктів. Міжособистісні або групові конфлікти можуть бути довготривалими, емоційно виснажливими і дестабілізуючими, що сприяє виникненню стресу в робочому середовищі. Стрес і конфлікти можуть утворювати замкнений цикл: стрес провокує конфлікти, а конфлікти підсилюють стрес. В результаті, якщо стрес не керується належним чином, це може призвести до серйозного погіршення психологічного клімату в колективі та загальної ефективності персоналу організації [67, 151-156].

Моделі поведінки працівників у стресових умовах можуть істотно впливати на розвиток конфліктів персоналу організації. Коли працівники перебувають під стресом, вони часто проявляють різні стратегії поведінки, які можуть сприяти як швидкому вирішенню проблем, так і загостренню конфліктів. Модель поведінки в стресових ситуаціях, яка включає агресивну,



пасивну, пасивно-агресивну, унікальну, конкурентну, адаптивну та компромісну стратегії, найбільш відома завдяки класифікаціям Томаса-Кілмена. Це інструмент для оцінки поведінки людей під час конфліктів, що відображає різні стилі управління конфліктами та взаємодії під тиском стресу. [19, 192-202] Ці стилі поведінки зосереджені на двох основних вимірах: 1) Ступінь орієнтації на співпрацю – інтерес до потреб інших; 2) ступінь орієнтації на досягнення власних інтересів – асертивність.

Модель Томаса-Кілмена є одним із класичних підходів до аналізу поведінки в стресових і конфліктних ситуаціях. Вона охоплює різні типи поведінкових моделей, що відображають способи реагування працівників на стрес і конфлікти в організаційному середовищі:

– **Агресивна модель поведінки.** Стрес провокує підвищену нервову напругу, що вивільняється через агресивні дії або слова. Працівники, які використовують цей підхід, можуть висловлювати негативні емоції різко, підвищувати голос, критикувати інших або проявляти ворожість.

– **Компромісна модель поведінки.** Характеризується готовністю працівників до поступок у стресових ситуаціях. Вони активно шукають точки дотику з іншими та прагнуть досягти взаємоприйняттого рішення, що сприяє зниженню напруги в колективі.

– **Пасивна модель поведінки.** Працівники, які обирають цю стратегію, уникають конфліктів і не висловлюють своїх думок відкрито. Це може призводити до накопичення незадоволення та зниження їхньої залученості в робочий процес.

– **Пасивно-агресивна модель поведінки.** Полягає в прихованому вираженні агресії, наприклад, через сарказм, іронію або ухиляння від виконання завдань. Такі працівники можуть уникати відкритих конфліктів, але водночас демонструвати невдоволення у непрямий спосіб.

– **Унікаюча модель поведінки.** Характеризується прагненням працівників уникати стресових ситуацій і конфліктів. Вони можуть не брати участі в обговореннях, ухилятися від прийняття важливих рішень і уникати комунікації під час кризових моментів.

– **Конкурентна модель поведінки.** Працівники в стресових умовах можуть сприймати інших як конкурентів за ресурси, визнання або кар'єрні можливості. Вони зосереджуються на досягненні власних цілей, часто нехтуючи інтересами колег.

– **Адаптивна модель поведінки.** Відзначається здатністю ефективно управляти стресом та емоціями. Працівники, які використовують цю модель, застосовують самоконтроль, відкриту комунікацію та прагнуть до компромісу.

Кожна з наведених моделей має свої переваги та недоліки, а її ефективність залежить від контексту. Конкуренція може бути корисною в ситуаціях, що вимагають швидкого й рішучого реагування, тоді як співпраця





сприяє досягненню довгострокових рішень. Компроміс є зручним для швидкого узгодження позицій, але не завжди задовольняє всі сторони. Уникання конфлікту може бути виправданим у разі незначних розбіжностей, проте воно ризикує загострити проблеми в майбутньому. Адаптивність дозволяє підтримувати конструктивні взаємини, хоча іноді потребує поступок з боку окремих працівників [10].

Теоретичні основи стресу та конфліктності персоналу організації формують важливий напрямок сучасних досліджень у сфері управління людськими ресурсами та організаційної психології [11]. Стрес, як емоційний і фізіологічний стан, виникає у відповідь на зовнішні або внутрішні фактори, які сприймаються як загроза або виклик. Він може бути спричинений різними факторами, такими як робоче навантаження, нестача підтримки, неясність ролей або конфлікти в колективі. Водночас, стрес може виконувати як негативну, так і позитивну роль у діяльності організації: з одного боку, він може призводити до зниження продуктивності, вигорання та підвищення рівня плинності кадрів, а з іншого короточасний стрес може стимулювати мобілізацію ресурсів працівника та сприяти вирішенню складних завдань [11].

Конфліктність персоналу організації часто зумовлена розбіжностями в цілях, цінностях, інтересах або комунікативними бар'єрами. Конфлікти можуть як посилювати стрес, так і бути його наслідком. Вони можуть бути **деструктивними** та призводити до погіршення стосунків між працівниками та зниження ефективності команди. Також конфлікти можуть бути **конструктивними** та сприяти вирішенню проблем і вдосконаленню комунікації. Щоб запобігти переростанню конфліктів у хронічні, керівники мають розвивати ефективні механізми їхнього управління [12].

Основні причини конфліктності персоналу

1. Стрес і робоче навантаження. Конфлікти загострюються під час інтенсивної роботи, особливо у періоди дедлайнів. Це відзначають як працівники, так і керівництво.

2. Невизначеність ролей. Невизначеність у посадових обов'язках та очікуваннях від працівників часто стає причиною конфліктів.

3. Недостатня комунікація. Поганий обмін інформацією між співробітниками може спричинити непорозуміння й розбіжності в роботі.

4. Особистісні фактори. Конфлікти можуть виникати через особисті антипатії або несумісність характерів, що робить важливим врахування психологічних аспектів під час формування команди.

Розуміння механізмів стресу та конфліктності дозволяє організаціям підвищити ефективність управління персоналом, запобігати емоційному вигоранню та підвищувати рівень мотивації працівників. Створення сприятливого психологічного клімату та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку персоналу, сприяють підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства





Проблема психічного здоров'я працівників є однією з найактуальніших у діяльності сучасних організацій. Це зумовлено тим, що стрес і конфлікти тісно пов'язані з професійною діяльністю. Конфлікти, які виникають на тлі стресу, можуть негативно впливати на взаємовідносини, продуктивність і психологічний клімат у колективі та на ефективність роботи організації в цілому. Постійний стрес призводить до зниження продуктивності праці, що безпосередньо відображається на досягненні організаційних цілей. Крім того, психічні проблеми часто стають причиною підвищення плинності кадрів, оскільки працівники не витримують напруження, пов'язаного з роботою, і шукають інші можливості працевлаштування. Усе це підкреслює важливість своєчасного виявлення, профілактики та вирішення проблем, пов'язаних із стресом і конфліктами у робочому середовищі. Для ефективного управління конфліктами, спричиненими стресовими факторами, важливо застосовувати комплексні заходи, спрямовані як на зниження стресу, так і на покращення комунікації між сторонами [11].

Висновки.

Аналізуючи стрес-асоційовані умови які впливають на рівень конфліктності персоналу в організації, можна зробити наступні висновки.

Стрес є одним із ключових чинників, що сприяють конфліктності в організаційному середовищі. Він впливає на поведінку працівників, їхню ефективність та здатність до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Найбільш поширеними джерелами стресу є організаційні, міжособистісні та кар'єрні фактори, які сприяють зростанню рівня напруженості у колективі. Такі стресові фактори, як невизначеність робочих обов'язків, високе навантаження, нереалістичні строки виконання завдань, а також, підтримки з боку керівництва є провідними чинниками, які сприяють виникненню напруги та зіткнення між працівниками. Аналіз цих умов показує, що вони не лише знижують продуктивність працівників, але й створюють сприятливе підґрунтя для розвитку конфліктів персоналу організації. Особливу увагу привертає те, що стресові ситуації можуть посилювати емоційну нестабільність, погіршувати взаєморозуміння між членами співробітників, а також ускладнювати конструктивні рішення конфліктів.

Ефективне управління стресом та запобігання конфліктним ситуаціям можливе шляхом впровадження системи заходів: покращення умов праці та робочого середовища, оптимізація організаційної структури та чітке визначення ролей; впровадження програм психологічної підтримки для працівників; проведення тренінгів з емоційної компетентності та навичок ефективної комунікації. Розуміння механізмів впливу стресу на конфліктність персоналу та розробка стратегій управління ним є важливими кроками для створення здорового та продуктивного робочого середовища.

Подальші перспективи дослідження вбачаємо в розробці та апробації програм психологічної підтримки для працівників організації.





Література:

1. Rahim, M. A. Managing conflict in organizations. Routledge. 2023. 342.
2. Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. Conflict, health, and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), The psychology of conflict and conflict management in organizations. 2008, pp. 267–288. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
3. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. – Київ: МАУП, 2003. – 360 с.
4. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. за наук. ред. О. І. Зайченко. – ІваноФранківськ, «Лілея- НВ». 2015. 232 с.
5. Примуш М.В. Конфліктологія: навч. посібник. – Київ : ВД Професіонал. 2006. – 288 с
6. Карамушка Л.М. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / за ред. Л. М. Карамушки. – Київ Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с.
7. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-методичний посібник. – Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. –124 с.
8. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL.: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengtheningour-response>
9. Vallasamy, S. K., Muhadi, S. U., & Retnam, S. K. V. Underlying Factors that Contributed to Job Stress in an Organisation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2023. # 13(5), 1153 – 1163.
10. Тихомирова Є. Б., Постолюк С.Р. – Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с.
11. Гончар М.Ф. Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес менеджмент на підприємстві. // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. – Вип. 27. № 2. С. 93-97.
12. Haraway, D. L., & Haraway, W. M. Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization. Hospital Topics, 2005, 83(4), 11–17. <https://doi.org/10.3200/HTPS.83.4.11-18>

References:

1. Rahim, M. A. (2023). Managing conflict in organizations. Routledge. 342
2. Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). Conflict, health, and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), The psychology of conflict and conflict management in organizations (pp. 267–288). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
3. Piren M.I. (2003). Konfliktologhiia [Conflictology]: pidruchnyk. Kyiv: MAUP, 360 s [in Ukrainian].
4. Zaichenko O. I., & Kuznetsova V. I. (2015). Upravlinnia liudskymy resursamy: navch. pos. [Human resources management] IvanoFrankivsk, «Lileia- NV». 2015. 232 s [in Ukrainian].
5. Prymush M.V. (2006). Konfliktologhiia [Conflictology]: navch. posibnyk. Kyiv : VD Profesional. 288 s [in Ukrainian].
6. Karamushka L.M. et al. (2021). Psykholoho- orhanizatsiini determinanty zabezpechennia psykholohichnoho zdorovia personalu osvitnikh orhanizatsii v umovakh sotsialnoi napruzhenosti [Psychological and organizational determinants of educational organization staff's psychological health promotion in conditions of social tension]: Monohrafiia. Kyiv- Lviv : Vydavets Viktoriia Kundelska. 278 s. [in Ukrainian].
7. Karamushka L. M. (2023). Psykhichne zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh viiny [Mental health of the staff of organizations in the conditions of war]: navch.-metodychnyi posibnyk. Kyiv : Instytut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, 2023. 124 s [in Ukrainian].
8. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». Retrieved from: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengtheningour-response>





9. Vallasamy, S. K., Muhadi, S. U., & Retnam, S. K. V. (2023). Underlying Factors that Contributed to Job Stress in an Organisation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5), 1153 – 1163.

10. Tykhomyrova Ye. B., & Postolovskyi S.R. (2007). *Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv* [Conflictology and negotiation theory]: pidruchnyk. Rivne: Perspektyva. 389 s [in Ukrainian].

11. Honchar M.F., & Bilyk Yu.V. (2017) *Osoblyvosti upravlinnia u stresovykh situatsiiakh*. Stress menedzhment na pidpriemstvi [Features of management in stressful situations. Stress management in the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 27. № 2. S. 93-97 [in Ukrainian].

12. Haraway, D. L., & Haraway, W. M. (2005). Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization. *Hospital Topics*, 83(4), 11–17. <https://doi.org/10.3200/HTPS.83.4.11-18>





УДК: 159.91:616.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1975-1986](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1975-1986)

Осіпов Віталій Миколайович магістр фізичної терапії та психології, кандидат наук з фізичного виховання і спорту (фізична терапія), доцент, Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія, м. Кременчук, <https://orcid.org/0000-0001-5241-0827>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ХРОНІЧНОГО БОЛЬОВОГО СИНДРОМУ

Анотація. Хронічний больовий синдром є складним біопсихосоціальним феноменом, який суттєво впливає на якість життя, психоемоційний стан, соціальну інтеграцію та працездатність індивіда. Метою дослідження є системний аналіз психологічних механізмів, що модулюють його генезис та персистенцію, з фокусом на аналізі психологічних факторів, що сприяють розвитку та підтримці хронічного болю. Розглянуто вплив стресу, тривоги, депресії, соматизації та емоційного неблагополуччя на розвиток і хронізацію болю.

Встановлено, що психологічні фактори відіграють ключову роль у формуванні хронічного болю, впливаючи на його сприйняття, інтенсивність та тривалість. Зокрема, стрес активує гіпоталамо-гіпофізарно-надниркову систему, тривога призводить до гіперчутливості до больових стимулів, депресія порушує баланс нейротрансмітерів, соматизація трансформує дистрес у соматичні симптоми, а емоційне неблагополуччя сприяє негативним когнітивним патернам.

Запропоновано мультидисциплінарний підхід до лікування хронічного болю, що поєднує медикаментозну терапію з психотерапевтичними інтервенціями, такими як когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) та майндфулнес-базовані методики. КПТ спрямована на зміну негативних когнітивних патернів та поведінкових реакцій, тоді як майндфулнес-практики сприяють розвитку усвідомленого ставлення до болю.

Ключовим висновком є необхідність інтеграції психологічної допомоги в реабілітаційний процес пацієнтів з хронічним больовим синдромом. Це дозволить не лише зменшити больові відчуття, але й покращити психоемоційний стан, знизити рівень стресу та підвищити загальну якість життя пацієнтів.

Ключові слова: хронічний больовий синдром, стрес, тривога, депресія, терапія, психотерапевтичні інтервенції.

Osipov Vitalii Mykolayovych Master of Physical Therapy and Psychology, PhD in Physical Education and Sports, Associate Professor, Kremenchuk Humanitarian and Technological Academy, Kremenchuk, <https://orcid.org/0000-0001-5241-0827>





PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CHRONIC PAIN SYNDROME DEVELOPMENT

Abstract. Chronic pain syndrome is a complex biopsychosocial phenomenon that significantly affects an individual's quality of life, psycho-emotional state, social integration, and work capacity. The aim of this study is a systematic analysis of the psychological mechanisms that modulate its genesis and persistence, focusing on psychological factors contributing to the development and maintenance of chronic pain. The study examines the impact of stress, anxiety, depression, somatization, and emotional distress on pain development and chronification.

It has been established that psychological factors play a key role in shaping chronic pain by influencing its perception, intensity, and duration. In particular, stress activates the hypothalamic-pituitary-adrenal system, anxiety leads to hypersensitivity to pain stimuli, depression disrupts neurotransmitter balance, somatization transforms distress into somatic symptoms, and emotional distress promotes negative cognitive patterns.

A multidisciplinary approach to chronic pain treatment is proposed, combining pharmacological therapy with psychotherapeutic interventions such as cognitive-behavioral therapy (CBT) and mindfulness-based techniques. CBT focuses on changing negative cognitive patterns and behavioral responses, while mindfulness practices foster a conscious attitude toward pain.

A key conclusion is the necessity of integrating psychological support into the rehabilitation process of patients with chronic pain syndrome. This approach will not only reduce pain perception but also improve the psycho-emotional state, lower stress levels, and enhance overall quality of life.

Keywords: chronic pain syndrome, stress, anxiety, depression, therapy, psychotherapeutic interventions.

Постановка проблеми. Хронічний больовий синдром (ХБС) є складним біопсихосоціальним феноменом, що суттєво впливає на якість життя, психоемоційний стан, соціальну інтеграцію та працездатність індивіда. Ефективне лікування та реабілітація ХБС вимагають мультидисциплінарного підходу, що охоплює медичні, психологічні та соціальні аспекти [7, 11].

З метою забезпечення надання комплексної реабілітаційної допомоги в Україні до переліку посад фахівців з реабілітації було включено клінічних психологів та психотерапевтів [6]. Проте, незважаючи на реформи у сфері охорони здоров'я та значний обсяг наукових досліджень, психологічні механізми, що ініціюють та підтримують хронічний біль, залишаються недостатньо вивченими. Це ускладнює розробку ефективних персоналізованих стратегій терапії та реабілітації пацієнтів із ХБС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Насьогодні в науковій літературі широко висвітлено нейрофізіологічні аспекти хронічного болю.





Дослідження [8, 20] демонструють, що біль є еволюційно детермінованим механізмом, який активується через ноцицептори – спеціалізовані сенсорні нейрони, що трансформують механічні, термічні або хімічні подразники в електрохімічні сигнали. Обробка больових сигналів у центральній нервовій системі здійснюється через взаємодію таламуса, соматосенсорної кори та лімбічної системи, що забезпечує когнітивну, емоційну та перцептивну складові больового досвіду [13, 14, 15].

Окремі дослідження [18, 19] вказують на ключову роль нейропластичності мозку у формуванні «больової пам'яті». Зокрема, при нейропатичному болю пошкоджені нейрони генерують аномальні больові сигнали, незалежно від первинного ноцицептивного стимулу, що призводить до автономізації больового синдрому [4].

Щодо психологічних аспектів, встановлено, що афективні та когнітивні процеси суттєво модулюють інтенсивність і тривалість больових відчуттів. Хронічний біль часто супроводжується підвищеним рівнем тривожності, депресії та стресовими станами, що можуть сприяти ноцицептивній сенситизації. Деякі дослідження [5, 14, 15] демонструють, що когнітивна фіксація на больових відчуттях збільшує їхню інтенсивність, тоді як стратегія відволікання сприяє їх ослабленню.

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні хронічного болю, залишається низка невирішених питань: механізми психологічної сенситизації болю та роль особистісних характеристик у його хронізації; ефективність різних психотерапевтичних підходів для контролю та зменшення больового синдрому; вплив соціокультурних факторів на сприйняття та вираження хронічного болю; оптимізація міждисциплінарних підходів у терапії хронічного болю, зокрема інтеграція психологічної допомоги в реабілітаційний процес.

Метою статті є системний аналіз хронічного больового синдрому як складного біопсихосоціального феномена, з фокусом на аналізі психологічних механізмів, що модулюють його генезис та персистенцію.

Виклад основного матеріалу. Зв'язок між хронічним болем та психологічним станом людини є складним і багатограним. Психологічні фактори, такі як стрес, тривога, депресія, соматизація та емоційне неблагополуччя, можуть не лише сприяти розвитку хронічного болю, але й підтримувати його хронізацію [8, 12, 17].

Стрес виступає ключовим фактором у цьому процесі. Він впливає на біологічні, психологічні та соціальні аспекти життя людини. На біологічному рівні стрес активує гіпоталамо-гіпофізарно-надниркову систему, що призводить до вивільнення кортизолу. Цей гормон, відомий як «гормон стресу», може посилювати больові відчуття через гіпералгезію та алодинію. Крім того, стрес порушує баланс нейротрансмітерів, зокрема серотоніну та норадреналіну, які відіграють важливу роль у модуляції болю. Тривалий стрес





також може спричинити хронічне запалення, що є одним з механізмів розвитку хронічного болю [16].

На психологічному рівні стрес може призвести до негативних емоцій, таких як тривога та депресія, які, своєю чергою, можуть посилити сприйняття болю. Соціальний аспект стресу також важливий, оскільки хронічний біль може призвести до соціальної ізоляції та обмеження соціальної активності, що, своєю чергою, може посилити стрес і біль. Ваємодія між стресом та хронічним болем є циклічною: стрес може спричинити або посилити біль, а хронічний біль може призвести до стресу. Розуміння цього складного взаємозв'язку є важливим для розробки ефективних стратегій лікування хронічного болю, які включають не лише медикаментозну терапію, але й психологічну підтримку та методи управління стресом [2, 5].

Тривога та хронічний біль формують складний, часто взаємопідсилюючий дует, де причинно-наслідкові зв'язки можуть бути як прямими, так і зворотними. Особи з підвищеним рівнем тривожності демонструють гіперчутливість до потенційних загроз, включаючи больові стимули. Це явище може призвести до нейрофізіологічного посилення сенсорного сигналу болю, що суб'єктивно сприймається як збільшення його інтенсивності.

На фізіологічному рівні, тривога активує симпатичну нервову систему, що спричиняє каскад реакцій: від м'язових спазмів та порушень сну до підвищення загальної больової чутливості. Цей стан може спровокувати «больовий страх», що, в свою чергу, призводить до гіподинамії та м'язової атрофії, парадоксально знижуючи больову толерантність.

Психосоціальні аспекти тривоги також відіграють значну роль. Тривожні розлади можуть призвести до соціальної ізоляції, позбавляючи індивіда необхідної соціальної підтримки та ефективних стратегій копіngu з болем. Відсутність соціальної взаємодії може посилити відчуття самотності та безпорадності, що, в свою чергу, може знизити поріг больової чутливості та посилити хронічний біль. Тривога не лише є коморбідним станом при хронічному болю, але й активним учасником його патогенезу, створюючи замкнене коло, де тривога підсилює біль, а біль підсилює тривогу.

Депресія та хронічний біль утворюють складну бідирекційну взаємодію, де кожен стан може виступати як причиною, так і наслідком іншого. Депресивний стан не лише посилює суб'єктивне відчуття болю, але й підвищує вразливість до його хронізації. На нейробіологічному рівні депресія порушує баланс нейротрансмітерів, що відіграють ключову роль у модуляції больових сигналів. Це призводить до дисфункції ноцицептивної системи, посилюючи сприйняття болю.

Когнітивні аспекти депресії також відіграють значну роль. Песимістичне світосприйняття, знижена самооцінка та відчуття безпорадності формують негативну когнітивну схему, яка посилює больові відчуття та ускладнює адаптацію до хронічного болю. Поведінкові зміни, пов'язані з депресією, такі





як гіподинамія, порушення харчування та сну, створюють сприятливе середовище для підтримки та посилення хронічного болю. Зниження фізичної активності призводить до м'язової атрофії та зниження больової толерантності, а порушення сну та харчування негативно впливають на регенеративні процеси та загальний стан організму.

Соматизація відображає складний психофізіологічний процес, при якому суб'єктивне переживання дистресу трансформується в соматичні симптоми, зокрема больові відчуття, що не мають чіткої органічної етіології. Цей феномен характеризується невідповідністю між інтенсивністю симптомів та об'єктивними медичними даними, ускладнюючи діагностику та лікування. Соматизація сприяє формуванню негативних когнітивних патернів, таких як катастрофізація та гіперфокус на больових відчуттях. Ці когнітивні спотворення посилюють суб'єктивне сприйняття болю, що робить його більш інтенсивним та персистуючим [1].

Крім того, соматизація може виступати тригером для розвитку або посилення тривожних та депресивних розладів. Ці коморбідні стани, у свою чергу, посилюють больові відчуття та сприяють хронізації болю, створюючи замкнене коло взаємодії між психічним та фізичним дистресом.

Емоційне неблагополуччя, що характеризується стійким переживанням негативних емоційних станів, таких як роздратування, гнів, страх, смуток, відчай та безпорадність, є значущим фактором у генезі та підтримці хронічного больового синдрому. Цей стан відображає тісний взаємозв'язок між психосоматичними аспектами здоров'я.

Особи, які страждають від емоційного неблагополуччя, демонструють схильність до негативних когнітивних патернів, зокрема катастрофізації (перебільшення серйозності болю) та відчуття безпорадності (переконання у неможливості полегшення болю). Ці когнітивні спотворення посилюють суб'єктивне сприйняття болю та ускладнюють його копінг. На фізіологічному рівні емоційне неблагополуччя діє як тригер, що постійно активує та посилює ноцицептивні сигнали. Воно також викликає фізіологічні реакції, такі як м'язові спазми та порушення мікроциркуляції в тканинах, що сприяє посиленню больових відчуттів та зниженню ефективності ендогенних механізмів знеболення.

Глибоке розуміння взаємозв'язку між психологічними чинниками та хронічним болем є наріжним каменем для розробки ефективних мультимодальних терапевтичних стратегій. Такі стратегії повинні інтегрувати як фармакологічні, так і психотерапевтичні підходи, спрямовані на комплексне покращення якості життя пацієнтів [10].

Відповідно до наказу МОЗ України № 2118 від 13.12.2023 «Про організацію надання психосоціальної допомоги населенню», когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) та майндфулнес-базовані методики визначені як ефективні інструменти для модифікації больового досвіду [9].



КПТ забезпечує пацієнтів стратегіями для ідентифікації та зміни негативних когнітивних патернів та поведінкових реакцій, що підсилюють біль. Майндфулнес-базовані методики, у свою чергу, сприяють розвитку усвідомленого ставлення до болю, зменшують емоційну реактивність та покращують здатність до саморегуляції.

Інтеграція цих психотерапевтичних підходів у комплексне лікування хронічного болю дозволяє досягти не лише зменшення больових відчуттів, але й покращення емоційного благополуччя, зниження рівня стресу та підвищення загальної якості життя пацієнтів. Таким чином, мультидисциплінарний підхід, що враховує як фізичні, так і психологічні аспекти болю, є ключовим для ефективного лікування хронічного больового синдрому [3].

Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) є визнаним золотим стандартом у психотерапевтичному лікуванні невротичних, стрес-асоційованих та соматоформних розладів (F40-F48). Її застосування в контексті хронічних больових синдромів спрямоване на трансформацію сприйняття пацієнтами болю, модифікацію реакцій на нього та зміну поведінкових патернів, що формують цикл хронічного болю.

Ключові компоненти КПТ при хронічних болях включають:

- Психоедукація: надання пацієнту вичерпної інформації про нейрофізіологічні механізми болю та роль психологічних факторів у його модуляції. Це сприяє демістифікації болю та формує усвідомлення необхідності комплексного підходу до лікування.

- Когнітивна реструктуризація: ідентифікація та корекція негативних автоматичних думок, що посилюють біль та обмежують функціональність. Наприклад, трансформація катастрофічних переконань («Я ніколи не зможу впоратися з цим болем») на адаптивні («Я можу навчитися керувати своїм болем»).

- Розвиток навичок копіngu: оволодіння техніками релаксації (дихальні вправи, прогресивна м'язова релаксація за Джейкобсоном), стратегіями покращення сну, методами управління стресом та програмами фізичної активності.

- Поведінкова активація: модифікація поведінкових реакцій на біль, зокрема перехід від стратегії уникнення до поступового збільшення фізичної активності, що сприяє відновленню функціональності та зменшенню больового страху.

- Підвищення стресостійкості: навчання ефективним стратегіям управління стресом, який може виступати тригером або підсилювачем хронічного болю.

- Постановка цілей: спільне з пацієнтом визначення реалістичних цілей, спрямованих на поступове зниження впливу болю на якість життя та відновлення функціональної активності.

КПТ забезпечує пацієнтів інструментарієм для активного управління хронічним болем, сприяючи не лише зменшенню больових відчуттів, але й





покращенню психологічного благополуччя та відновленню соціальної активності.

Майндфулнес-базовані інтервенції, такі як зниження стресу на основі майндфулнес (MBSR) та майндфулнес-базована когнітивна терапія (МВСТ), набувають все більшого визнання як ефективні терапевтичні підходи для лікування стійких соматоформних больових розладів (F45.4). Ці методики пропонують пацієнтам немедикаментозні стратегії для управління хронічним болем та його наслідками.

В основі майндфулнес-базованих підходів лежить принцип усвідомленого зосередження на тому, що відбувається «тут і зараз», а не на минулому чи майбутньому. Пацієнти навчаються зосереджувати увагу на своїх думках, емоціях та фізичних відчуттях без оцінювання та засудження. Це дозволяє зменшити емоційну реактивність на біль та розвинути більш адаптивне ставлення до нього.

Ключовим компонентом цих методик є практика медитації на усвідомленість (Mindfulness Meditation). Ця форма медитації передбачає уважне спостереження за диханням, думками, емоціями та тілесними відчуттями. Пацієнти вчаться розвивати здатність залишатися присутніми в теперішньому моменті, не занурюючись у румінації щодо болю та його потенційних наслідків.

Майндфулнес-базовані методики сприяють:

- Зниженню емоційної реактивності: пацієнти вчаться спостерігати за болем без автоматичної реакції страху чи відчаю.
- Покращенню уваги та концентрації: регулярна практика медитації сприяє розвитку здатності зосереджуватися на теперішньому моменті, відволікаючись від болю.
- Зменшенню катастрофізації: пацієнти вчаться розпізнавати та змінювати негативні думки, пов'язані з болем.
- Розвитку самоспівчуття: пацієнти вчаться ставитися до себе з добротою та розумінням, зменшуючи страждання, пов'язані з болем.

Майндфулнес-базовані методики надають пацієнтам інструменти для активного управління хронічним болем, сприяючи не лише зменшенню больових відчуттів, але й покращенню психологічного благополуччя та якості життя.

Практика медитації співчуття та самоспівчуття є потужним інструментом у роботі з хронічним болем. Ці практики спрямовані на культивування емпатії до себе та інших, що дозволяє зменшити емоційний тягар, пов'язаний з болем, та сприяє формуванню більш доброзичливого ставлення до власного досвіду.

Йога, як інтегративна практика, що поєднує фізичні вправи (асани) з усвідомленим диханням та медитацією, також надає терапевтичний ефект при хронічних болях. Усвідомлена присутність під час виконання асан сприяє



розвитку майндфулнес, а фізичні вправи зміцнюють тіло, покращують гнучкість та зменшують м'язову напругу.

Терапія прийняття та зобов'язання (АСТ) є інноваційним підходом у рамках когнітивно-поведінкової терапії, що акцентує увагу на прийнятті болю та зобов'язанні діяти відповідно до особистісних цінностей. АСТ допомагає пацієнтам:

- Прийняти біль: замість боротьби з болем, пацієнти вчаться спостерігати за ним без оцінювання та опору.

- Розпізнати цінності: пацієнти визначають, що є для них важливим у житті, та зосереджуються на діях, що відповідають їхнім цінностям.

- Розвинути психологічну гнучкість: пацієнти вчаться адаптуватися до мінливих обставин та продовжувати жити повноцінним життям, незважаючи на біль.

- Зосередитись на теперішньому моменті: за допомогою практик майндфулнес пацієнти вчаться бути присутніми у моменті та відпускати румінації щодо минулого чи майбутнього.

АСТ дозволяє пацієнтам зменшити психологічний вплив болю та зосередитися на тому, що є для них значущим, що призводить до покращення якості життя.

Гіпнотерапія, використовуючи гіпнотичну індукцію для введення пацієнта в стан зосередженої уваги або трансу, може модулювати больове сприйняття шляхом підвищення сприйнятливості до сугестій, спрямованих на зниження болю та управління стресом.

Вибір психотерапевтичних інтервенцій повинен базуватися на індивідуалізованому підході, враховуючи тип та інтенсивність болю, особистісні особливості пацієнта та його переваги щодо лікування. Комбінована терапія, що інтегрує різні психотерапевтичні підходи, може забезпечити оптимальні результати у зменшенні інтенсивності хронічного болю.

Отже, дослідження психологічних факторів, що сприяють розвитку та підтримці хронічного болю, відкриває перспективи для розробки більш ефективних стратегій лікування. Стрес, тривога, депресія, соматизація та емоційне неблагополуччя виступають ключовими модуляторами больового сприйняття, інтенсивності та тривалості, що може призвести до трансформації гострого болю в хронічний. Розуміння цих взаємозв'язків є важливим для розробки комплексних стратегій лікування.

Серед різноманіття психотерапевтичних інтервенцій, когнітивно-поведінкова терапія (КПТ) та практики майндфулнесу, включно з медитацією, виявляють найвищу ефективність у зменшенні інтенсивності хронічного болю та покращенні якості життя пацієнтів. КПТ надає інструменти для трансформації негативних когнітивних патернів та емоційних реакцій, пов'язаних з болем, тоді як майндфулнес-базовані підходи сприяють розвитку усвідомленого ставлення до болю та прийняття, що зменшує емоційну реактивність.





Для досягнення оптимальних результатів у лікуванні хронічного болю необхідна інтеграція медичних та психотерапевтичних стратегій. Такий холістичний підхід дозволяє не лише враховувати фізичні аспекти болю, але й ефективно впливати на психологічні фактори, що підтримують та хронізують біль.

Інтегрований підхід передбачає:

- Мультидисциплінарну співпрацю: взаємодію між лікарями, психотерапевтами, фізичними терапевтами та іншими фахівцями.
- Індивідуалізований план лікування: розробку плану, що враховує унікальні потреби та особливості кожного пацієнта.
- Комплексну оцінку: врахування фізичних, психологічних та соціальних аспектів болю.
- Активну участь пацієнта: залучення пацієнта до процесу лікування та навчання стратегіям самодопомоги.

Такий підхід забезпечує комплексне лікування, що враховує всі аспекти хронічного болю, забезпечуючи найкращі результати у покращенні якості життя пацієнта.

Висновки. Розуміння психологічних чинників хронічного больового синдрому є критично важливим для ефективного лікування та реабілітації. Стрес, тривожність, депресія та соматизація відіграють ключову роль у його розвитку й підтримці. Оптимальною терапевтичною стратегією є мультидисциплінарний підхід, що поєднує медикаментозне лікування з когнітивно-поведінковою терапією (КПТ), майндфулнес-практиками та іншими психологічними інтервенціями. Інтеграція цих методів сприятиме не лише зменшенню інтенсивності болю, а й покращенню психоемоційного стану пацієнтів.

Перспективи подальшої роботи полягають у розробці індивідуалізованих терапевтичних стратегій, спрямованих на полегшення симптомів хронічного больового синдрому в пацієнтів з міофасціальними дисфункціями.

Література:

1. Бурдейний А., Сташенко С. Первинний хронічний біль як соматизація дистресу. Психосоматична медицина та загальна практика. 2023. Т. 8, № 2. <https://doi.org/10.26766/pmgrp.v8i2.431>
2. Божко Л. Психолог може допомогти подолати хронічний біль. Факти ICTV. Здоров'я. URL: <https://health.fakty.com.ua/ua/psykholohiia/hronichnyj-bil-dopomogty-mozhe-i-psyholog/>
3. Купко Н. Настанови щодо оцінювання хронічного болю та ведення пацієнтів із первинним хронічним болем. НейроNEWS: психоневрологія та нейропсихіатрія. 2021. №7 (128). С. 51-55. <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2021/7%28128%29#gsc.tab=0>
4. Основні аспекти ведення пацієнтів із хронічним болем. Здоров'я України. Інформація для спеціалістів охорони здоров'я. <https://health-ua.com/article/66082-osnovn-aspekti-vedennya-patcntv-zhronchnim-bolem>
5. Осіпов В.М. Психологічні чинники розвитку хронічного болю. Підтримка психологічного здоров'я особистості в умовах війни: міжнародний досвід та українські реалії. 2024. К.: Донецький ДонОблІППО. С. 268-277.



6. Осіпов В.М. Програма підготовки клінічних психологів у контексті реформування сфери охорони здоров'я. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». 2024. № 1. С. 125-133. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-1.19>

7. Осіпов В.М. Медико-психологічна реабілітація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку в контексті реформи охорони здоров'я. VIII International Scientific and Practical Conference «SCIENTIFIC RESEARCHES AND METHODS OF THEIR CARRYING OUT: WORLD EXPERIENCE AND DOMESTIC REALITIES», 2024. С. 142-149.

8. Пилипчак О. Психотерапія хронічного болю. Благодійна організація «Центр психічного здоров'я і травматерапії «Інтеграція». <https://integration.kiev.ua/> психотерапія-хронічного-болю/

9. Про організацію надання психосоціальної допомоги населенню: Наказ МОЗ України від 13.12.2023 р. № 2118. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0126-24#Text>

10. Хаустова О. Персоналізована терапія хронічного болю: погляд психіатра. Здоров'я України. Інформація для спеціалістів охорони здоров'я. URL: <https://health-ua.com/article/63291-personalзована-терапия-хрончного-болю-погляд-психиатра>

11. Шаттенбург Л., Кульчинський Я. Психодинаміка болю. НейроNEWS: психоневрологія та нейропсихіатрія. 2019. № 4 (105). С. 34-37. URL: https://health-ua.com/journals/j_nero_news/42750-zhurnal-nejroNEWS-psihonevrologiya-ta-nejropsihatrya--4-105--2019

12. Arnaudo E. Psychogenic pain as imaginary pain. Rivista internazionale di Filosofia e Psicologia, 12(2), 2021. 190-199. <https://doi.org/10.1097/AJP.0000000000000860>

13. D'Souza R. S., Langford B., Wilson R. E., Her Y. F., Schappell J., Eller J. S. & Hagedorn, J. M. The state-of-the-art pharmacotherapeutic options for the treatment of chronic non-cancer pain. Expert Opinion on Pharmacotherapy, 23(7), 2022. 775-789. <https://doi.org/10.1080/14656566.2022.2060741>.

14. Eccleston C., & Crombez, G. Advancing psychological therapies for chronic pain. F1000 Research, 6, 2017. <https://doi.org/10.12688/f1000research.10612.1>

15. Kim S., Lee J., & Boone D. Protective and Risk Factors at the Intersection of Chronic Pain, Depression, Anxiety, and Somatic Amplification: A Latent Profile Approach. Journal of pain research, 15, 2022. 1107–1121. <https://doi.org/10.2147/JPR.S340382>

16. Osipov V., & Karabanov Y. The role of muscle dysfunction in the onset and chronicity of musculoskeletal pain. Fitoterapia, (4), 2024. 78-86. <https://doi.org/10.32782/2522-9680-2024-4-78>

17. Quidé Y., Norman-Nott N., Shariati N. H., McAuley J., & Gustin S. Is chronic pain an affective disorder? Moderation of resting-state functional connectivity within the emotional brain by depressive symptoms, medRxiv, 2022. <https://doi.org/10.1101/2022.02.11.22270877>

18. Ueda, H. Systems Pathology of Neuropathic Pain and Fibromyalgia. Biological & pharmaceutical bulletin, 42(11), 2019. 1773-1782. <https://doi.org/10.1248/bpb.b19-00535>

19. Upadhyay J., Birklein F., Granitzka J., Bauermann T., Baumgärtner U., Breimhorst M., Treede R. D., & Birklein F. Detection of central circuits implicated in the formation of novel pain memories. Journal of pain research, 9, 2016. 671–681. <https://doi.org/10.2147/JPR.S113436>

20. Woolf C. J. What is this thing called pain?. The Journal of clinical investigation, 120 (11), 2010. 3742-3744. <https://doi.org/10.1172/JCI45178>.

References:

1. Burdeinyi, A., & Stashenko, S. (2023). Pervynnyi khronichniy bil yak somatyzatsiia dystresu [Primary chronic pain as somatization of distress] *Psykhosomatychna medytyna ta zahalna praktyka*, 8(2) [in Ukrainian].

2. Bozhko, L. (2021). Psykholoh mozhe dopomohy podolaty khronichniy bil [A psychologist can help overcome chronic pain] *Zdorovia. Fakty ICTV. Zdorov'ia*. <https://health.fakty.com.ua/ua/psykholohiia/hronichnyj-bil-dopomogty-mozhe-i-psyholog/> [in Ukrainian].





3. Kupko N. (2021). Nastanovy shchodo otsiniuvannya khronichnoho boliu ta vedennia patsientiv iz pervynnym khronichnym bolem [Guidelines for Assessing Chronic Pain and Managing Patients with Primary Chronic Pain]. *«NeiroNEWS: psikhonevrolohiia ta neiropsykhiatriia»*. [https://neuronews.com.ua/ua/archive/2021/7\(128\)#gsc.tab=0](https://neuronews.com.ua/ua/archive/2021/7(128)#gsc.tab=0) [in Ukrainian].
4. Osnovni aspekty vedennia patsientiv iz khronichnym bolem. (2021). [Key Aspects of Managing Patients with Chronic Pain]. *Zdorovia Ukrainy. Informatsiia dlia spetsialistiv okhorony zdorovia - Health-ua*. <https://health-ua.com/article/66082-osnovn-aspekti-vedennya-patcntv-zhronchnim-bolem> [in Ukrainian].
5. Osipov, V. (2024). Psykholohichni chynnyky rozvytku khronichnoho boliu [Psychological Factors in the Development of Chronic Pain]. *Pidtrymka psykholohichnoho zdorovia osobystosti v umovakh viiny: Mizhnarodnyi dosvid ta ukrainski realii.*, 268–277 [in Ukrainian].
6. Osipov V. (2024). Prohrama pidhotovky klinichnykh psykholohiv u konteksti reformuvannya sfery okhorony zdorovia [Training Program for Clinical Psychologists in the Context of Healthcare Reform]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity. Seriia «Pedahohika. Psykholohiia»*, (1), 125-133. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-1.19> [in Ukrainian].
7. Osipov V. (2024). Medyko-psykholohichna reabilitatsiia v ukraini: Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku v konteksti reformy okhorony zdorovia [Medical and Psychological Rehabilitation in Ukraine: Current State and Development Prospects in the Context of Healthcare Reform]. *VIII International Scientific and Practical Conference «Scientific Researches and Methods of their Carrying out: World Experience and Domestic Realities»*. <https://books.google.com.ua/books?id=kOAwEQAAQBAJ&pg=PA142&ots=unZdZbye9G&lr&hl=uk&pg=PA141#v=onepage&q&f=false> [in Ukrainian].
8. Pylypchak O. (n.d.). Blahodiina orhanizatsiia “Tsentr psykhnichnoho zdorovia i travmaterapii «Intehratsiia» – psykhoterapiia khronichnoho boliu” [Charitable Organization “Center for Mental Health and Trauma Therapy «Integration» – Psychotherapy for Chronic Pain”] <https://integration.kiev.ua /психотерапія-хронічного-болю/> [in Ukrainian].
9. Pro orhanizatsiiu nadannia psykhosotsialnoi dopomohy naselenniu [On the Organization of Psychosocial Assistance to the Population]. *Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy № 2118 (2023)* <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0126-24#Text/> [in Ukrainian].
10. Khaustova O. (2021). Personalizovana terapiia khronichnoho boliu: Pohliad psykhiatra [Personalized Therapy for Chronic Pain: A Psychiatrist's Perspective]. *Zdorovia Ukrainy. Informatsiia dlia spetsialistiv okhorony zdorovia - Health-ua*. <https://health-ua.com/article/63291-personalizovana-terapya-hronchnogo-bolyu-poglyad-psihatra> [in Ukrainian].
11. Shattenburh L., & Kulchynskiy Ya. (2019). Psykhodynamika boliu [Psychodynamics of Pain]. *NeiroNEWS: psikhonevrolohiia ta neiropsykhiatriia*. [https://neuronews.com.ua/ua/archive/2019/4\(105\)/pages-34-37/psihodinamika-bolyu#gsc.tab=0](https://neuronews.com.ua/ua/archive/2019/4(105)/pages-34-37/psihodinamika-bolyu#gsc.tab=0) [in Ukrainian].
12. Arnaudo E. (2021). Psychogenic pain as imaginary pain. *Rivista internazionale di Filosofia e Psicologia*, 12(2), 190-199.
13. D’Souza R. S., Langford B., Wilson R. E., Her Y. F., Schappell J., Eller J. S., Evans T. C., & Hagedorn J. M. (2022). The state-of-the-art pharmacotherapeutic options for the treatment of chronic non-cancer pain. *Expert Opinion on Pharmacotherapy*, 1-15.
14. Eccleston C., & Crombez G. (2017). Advancing psychological therapies for chronic pain. *F1000Research*, 6, 461.
15. Kim S., Lee J., & Boone D. (2022). Protective and risk factors at the intersection of chronic pain, depression, anxiety, and somatic amplification: A latent profile approach. *Journal of Pain Research*, Volume 15, 1107-1121.
16. Osipov V., & Karabanov Y. (2024). The role of muscle dysfunction in the onset and chronicity of musculoskeletal pain (literature review). *Fitoterapia*, (4), 78-86.





17. Quidé Y., Norman-Nott N., Hesam-Shariati N., McAuley J. H., & Gustin S. M. (2023). Depressive symptoms moderate functional connectivity within the emotional brain in chronic pain. *BJPsych Open*, 9(3).
18. Ueda H. (2019). Systems pathology of neuropathic pain and fibromyalgia. *Biological and Pharmaceutical Bulletin*, 42(11), 1773-1782.
19. Upadhyay J., Birklein F., Granitzka J., Bauermann T., Baumgärtner U., Breimhorst, M., & Treede R.-D. (2016). Detection of central circuits implicated in the formation of novel pain memories. *Journal of Pain Research*, Volume 9, 671-681.
20. Woolf C. J. (2010). What is this thing called pain? *Journal of Clinical Investigation*, 120(11), 3742-3744.



УДК 159.923

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1987-2001](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1987-2001)

Санніков Олександр Ілліч доктор психологічних наук, професор, кафедра теорії та методики практичної психології, Державний Заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-6743-0182>

Коротнян Надія Олексіївна бакалавр спеціальності «053 Психологія», Державний Заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», м. Одеса, <https://orcid.org/0009-0003-5084-0649>.

КОМПЛЕКС ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ: РОЛЬ ЕМПАТІЇ У ПРОФЕСІЙНІЙ УСПІШНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Анотація. У статті презентовано результати дослідження емпатії особистості як чинника успішності професіонала. Метою публікації є перевірка припущення про те, що емпатія може виступати чинником і ресурсом професійної успішності. Здійснено теоретичний аналіз досліджень щодо феноменів «емпатія особистості», «професійна успішність». Емпатія розглядається як відносно стійка інтегральна властивість особистості, що виявляється у здатності емоційно відгукуватися на переживання іншої людини (або іншого об'єкта емпатії), у розумінні її емоційних станів, у передбаченні афективних реакцій, в активному прагненні до надання допомоги. Розглянуто структуру, основні чинники та ресурси емпатії у професійній діяльності особистості. Для вироблення системних уявлень про сутність емпатії як властивості особистості, що має складну структуру, визначено методологічну платформу – континуально-ієрархічну концепцію особистості О. П. Саннікової (2003). У теоретичному аналізі показано прояви емпатії в різних умовах професійної самореалізації (вибір, ухвалення рішень, професійна діяльність), обґрунтовано функцію емпатії особистості щодо простору самореалізації професіонала.

Результати діагностики цих характеристик наведено на таких широко розповсюджених психодіагностичних методиках, як шкали професійної успішності, модальний тест-опитувальник емпатії, індикатор типу особистості (МВТІ), багатофакторний особистісний опитувальник (FPI). За допомогою кореляційного аналізу встановлено статистично значущі зв'язки якісних показників емпатії, професійної успішності, типу особистості з професійно важливими властивостями особистості професіонала. Статистичні взаємозв'язки, які були виявлені в дослідженні, засвідчили, що емпатія є одним із провідних чинників професійної успішності особистості. Особистості з



високим рівнем одного з показників емпатії вирізняються домінуванням конкретного складу показників Індикатора типу особистості, професійної успішності та багатфакторного особистісного опитувальника, володіють певними проявами в ситуації вибору, в ухваленні рішень, під час взаємодії з іншими, у спільній діяльності. Особлива увага приділяється якісним характеристикам емпатії, які розкривають саме психологічний зміст цього складного феномена. Якісний аналіз за допомогою методу профілів дав змогу вивчити психологічні особливості емпатії в осіб, що різняться структурою показників та рівнем професійної успішності.

Ключові слова: емпатія особистості, емпатійність, професіонал, професійна успішність.

Sannikov Oleksandr Ilyich Doctor of Psychology, professor, Department of Theory and Methodology of Applied Psychology, State institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky». Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-6743-0182>

Korotnian Nadiia Oleksivna Bachelor of Specialty «053 Psychology», State institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky». Odesa, <https://orcid.org/0009-0003-5084-0649>.

COMPLEX OF PROFESSIONALISM: THE ROLE OF EMPATHY IN THE PROFESSIONAL SUCCESS OF AN INDIVIDUAL

Abstract. The article presents the results of the study of personality empathy as a factor of professional success. The purpose of the publication is to test the assumption that empathy can act as a factor and resource of professional success. A theoretical analysis of studies on the phenomena of «empathy of an individual» and «professional success» has been carried out. Empathy is considered as a relatively stable integral property of a personality, which is manifested in the ability to emotionally respond to the experience of another person (or another object of empathy), in understanding their emotional states, in anticipating affective reactions, in an active desire to provide assistance. The structure, main factors and resources of empathy in the professional activity of an individual are considered. To develop systemic ideas about the essence of empathy as a personality property that has a complex structure, a methodological platform has been defined – the continuum-hierarchical concept of personality by O. P. Sannikova (2003). The theoretical analysis shows the manifestations of empathy in various conditions of professional self-realization (choice, decision-making, professional activity), and substantiates the function of empathy of the individual in relation to the space of professional's self-realization.





The results of diagnostics of these characteristics are presented on such widespread psychodiagnostic methods as scales of professional success, modality test-questionnaire of empathy, indicator of personality type (MBTI), multifactorial personality questionnaire (FPI). With the help of correlation analysis statistically significant connections of qualitative indicators of empathy, professional success, personality type with professionally important properties of the professional's personality were established. The revealed statistical relationships that were discovered in the study showed that empathy is one of the leading factors of professional success of an individual. Individuals with a high level of one of the indicators of empathy are distinguished by the dominance of a specific composition of indexes of the Indicator of personality type, professional success and multifactorial personality questionnaire, have certain manifestations in a situation of choice, in decision-making, in interaction with others, in joint activities. Particular attention is paid to the qualitative characteristics of empathy, which reveal the very psychological content of this complex phenomenon. Qualitative analysis using the profile method allowed us to study the psychological characteristics of empathy in individuals who differ in the structure of indicators and level of professional success.

Key words: empathy of an individual, empathicity, professional, professional success.

Постановка проблеми. Проблема вивчення впливу емпатії як професійно важливої якості на успішність сучасного фахівця зумовлена не тільки специфікою діяльності, яку багато в чому визначають умови праці професіонала. Сучасні умови праці у більшості працівників у перебігу реалізації їхнього професійного потенціалу створюють високий рівень нервово-психічного напруження, неритмічні професійні навантаження, є загрозою для психологічного благополуччя, деформаційних і деструктивних змін особистості. Частково це зумовлено не тільки обмеженнями, пов'язаними з розумінням особливостей змісту, стадіальності та етапності робіт під час реалізації професійних функцій. Багато в чому низька ефективність професійної діяльності зумовлена недостатнім розвитком необхідних для цього значущих властивостей і якостей особистості фахівця. Вивчення впливу емпатії на професійну успішність сучасного фахівця є одним із мало вивчених психологічних чинників. Цей ракурс проблеми має актуальність і новизну як для теорії психології, так і для практики професійного консультування, успішної професійної орієнтації, організації проведення ефективного добору і відбору персоналу. Особливо актуальним цей напрям стає в практиці оцінювання чинників, предикторів і джерел професійної успішності фахівця. З огляду на це, видається доцільним вивчення різних складів провідних професійно важливих якостей, якими повинен володіти підготовлений фахівець для досягнення успішності в різних видах виконуваної діяльності, з одного боку, а також індивідуально-психологічних властивостей, що формують і забезпечують професіоналу суб'єктивне переживання «успіху».



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема дослідження феномена емпатії є однією з актуальних у психології, як у теоретичному, так і в практичному аспекті, і знайшла відображення в роботах українських психологів (Саннікової О. П., Журавльової Л. П., Орищенко О. О., Вірни Ж. П., Актаєвої М. Г., Дьоміної Г. А., Чуйко Г. В., Шикірава Н. М., Юдіної О. М., та інші) [1-9; 12-13; 15-16].

Аналіз літератури дає змогу зробити висновок про різноманіття, неоднозначність і суперечливість трактувань цього поняття (деякі автори називають від вісімнадцяти до п'ятдесяти дефініцій емпатії). У зарубіжній психології найчастіше трапляються такі визначення цього психологічного явища: розуміння почуттів, потреб іншого; вчуття в подію, об'єкт мистецтва, природу; афективний зв'язок з іншим, поділ стану іншого або групи; властивість особистості психотерапевта. У вітчизняній психології заведено здебільшого розглядати емпатію або як процес, або стан, або як здатність, або властивість особистості (і особистості професіонала в тому числі). Згідно зі словником психологічних термінів поняття «емпатії» визначається як «...осягнення емоційних станів іншої людини; психічний процес, що дає змогу зрозуміти переживання іншої людини (механізм пізнання)...» [14].

У працях О. Орищенко зі співавторами (2018) дослідження було сфокусовано на вивченні якісних (модальних) та деяких змістових (емпатична спрямованість) індивідуально-психологічних особливостей емпатії майбутніх фахівців. Сукупність таких показників характеризують психологічну сутність емпатії та емпатичну спрямованість особистості. Аналіз результатів дав змогу дослідникам виокремити модальнісні типи емпатії психологів, зокрема, емоційно-емпатичний, когнітивно-емпатичний, предиктивно-емпатичний і дієво-емпатичний типи. Було виявлено, що майбутні психологи, які належать до одного модального типу емпатії, демонструють схожу емпатичну спрямованість і саме цим відрізняються від представників інших типів [8, с. 239].

Аналіз сучасних досліджень, що був проведений С. Мітіною (2017), показує, що вони здебільшого сфокусовані на професійно-професійному аспекті проблеми вивчення емпатії - як професійно важливої властивості представників соціономічної сфери діяльності (у системах «людина-людина»). Емпатію ґрунтовно розглядають у працях сучасних українських психологів: а) як умову ефективності педагогічного спілкування (Т. Василішина, О. Коваленко, С. Максименко), б) у контексті взаємодії лікар - пацієнт (С. Кубіцький, С. Мітіна, О. Юдіна), в) як складову професійної компетентності психолога та соціального працівника (О. Войтенко, Г. Дьоміна, Я. Чаплак, Н. Шикірава). Узагальнення цих праць показує, що емпатія видається не лише важливою ланкою в ситуації пошуку конструктивного розв'язання проблеми клієнта, а й однією з детермінант професійної успішності психолога [5-6].

Так аналіз досліджень О. Войтенко (2018) дав змогу розглянути емпатію в структурі особистості психолога з двох боків. З одного боку - як ситуативно





виникаюче переживання, а з іншого - як стійку властивість індивідуальності або спрямованість особистості. Виявлено найяскравіші форми емпатії, які проявляються в готовності психолога показати розуміння, емоційне тепло, співпереживання, співчуття і прийняття іншої людини. Така готовність допомагає психологу вникати, розуміти і сприяти в пошуку ефективного вирішення проблеми клієнта. Емпатію, на думку автора, необхідно розглядати як одну з провідних характеристик особистості і як основну вимогу до професії психолога загалом [2, с. 151].

На думку І. Дружиніної (2015), емпатію розглядають як здатність до відгуку на переживання співрозмовника, що пов'язана з особливостями особистості професіонала і значущими для нього цінностями. До потенційних характеристик особистості, яка здатна до емпатії, належать: здатність глибоко «занурюватися» у внутрішній світ співрозмовника, не розкриваючи свій внутрішній світ; толерантність до будь-якого прояву емоцій з боку співрозмовника; готовність до адаптації власного сприйняття до сприйняття співрозмовника задля досягнення більшого розуміння ситуації та подій, які з ним відбуваються [3].

Прикладні дослідження Л. Мови (2003) засвідчили, що високий рівень професійної емпатійності практикуючого психолога є результатом цілеспрямованого розвитку сенситивності та навчання звичок самоаналізу. При цьому емпатія як професійно важлива властивість має низку специфічних рис. По-перше, це обов'язковість допомоги. Психіатр не може відмовитися від надання допомоги клієнту, що робить емпатію внутрішнім фактором мотивування до допомоги за складної взаємо-підпорядкованості і з внутрішніми, і з зовнішніми факторами. По-друге, регулярність допомоги. Саме з цією особливістю діяльності професійного психолога зазвичай пов'язують формальне ставлення до допомоги, яке має захисний характер і вважається феноменом емоційного виснаження. По-третє, це підвищений персональний дистрес. Переживання ситуацій, у яких психологу доводиться надавати допомогу, може стати причиною підвищеного персонального дистресу і спровокувати труднощі для його подолання. У таких ситуаціях можливий прояв негативних емоційних переживань: відрази, страху смерті, морального осуду, презирства та інших [7].

У даній роботі емпатія досліджується з позицій підходу, який був запропонований О. П. Санніковою (2003), що дозволяє розглядати її як складне багаторівневе, але водночас цілісне утворення. У структурі емпатії виокремлено три рівні: 1) формально-динамічний рівень характеризує динамічні властивості емпатії (особливості виникнення та перебігу емпатійних реакцій) та якісні властивості, що відображають психологічну сутність емпатійного процесу (емоційна емпатія – ЕЕ, когнітивна – КЕ, предиктивна – ПЕ та дієва – ДЕ); 2) змістовно-особистісний рівень включає ті аспекти емпатії, за допомогою яких виникає емпатійна реакція на певні стимули, об'єкти; 3) імперативний рівень (суспільні та індивідуальні уявлення про емпатію: про норми, культуру



прояву емпатичних реакцій, про знання в даній галузі тощо). п.) [11; 12, с. 165]. У контексті зазначеного підходу нами досліджувалися якісні показники емпатії (ЕЕ, КЕ, ПЕ, ДЕ), а також їхні взаємозв'язки з широким спектром властивостей успішності професійної та навчальної діяльності особистості.

Метою цієї статті є виклад емпіричних результатів дослідження, спрямованого на пошук взаємозв'язків між якісними показниками емпатії з іншими психологічними властивостями, а також на вивчення особливостей професійної успішності особистості з різним рівнем вираженості емпатії.

Розпочинаючи дослідження, було виокремлено такі завдання:

- теоретико-методологічний аналіз робіт з даної проблематики та визначення підходу до вивчення чинників професійної успішності сучасного професіоналу;
- обґрунтування вибору емпатії як чинника, що зумовлює специфіку професійного успіху особистості;
- визначення ролі емпатії в структурі властивостей особистості сучасного професіонала;
- дослідження психологічних особливостей особистості сучасного професіонала з різним рівнем емпатії;
- вивчення взаємозв'язків емпатії з іншими професійно важливими якостями особистості.

Методики й організація дослідження. В експерименті взяли участь 47 студентів і фахівців віком від 18 до 65 років. Усі обстежені мали індивідуальний досвід професійної самореалізації, навички виконання професійних функцій у різних сферах діяльності.

У дослідженні було використано комплекс таких методик: «Індикатор типу особистості», МВТІ (К. Брігтс, І. Майєрс); «Психодіагностичний модальностний тест-опитувальник емпатії» (О. П. Саннікова); «Розміщення себе на шкалі успішності» (О. І. Санніков); «Фрайбурзький багатофакторний особистісний опитувальник», FPI (О. Крилов, Т. Ронгінська) [10; 11; 13]. Підставами вибору комплексу методик у даному складі послуговували їхні такі переваги та особливості.

Психодіагностичний модальний тест-опитувальник емпатії забезпечує діагностику основних якісних показників емпатії, таких як емоційна, когнітивна, предиктивна, предиктивна та дієва емпатія. Виокремлюючи ці показники емпатії, ми виходили з того, що саме вони дають повну картину різноманітних проявів емпатії не тільки в структурі властивостей особистості сучасного фахівця, а й у їхній діяльності. У літературі емпатію описують не тільки як здатність до співпереживання і співстраждання до інших людей, а й як готовність надати їм посильну допомогу. Саме тому в дослідженні було використано Індикатор типу особистості Майєрс-Брігтс, МВТІ. Структура показників індикатора утворена інтегральними властивостями особистості, що в сукупності забезпечують поведінку та діяльність особистості в середовищі соціальної самореалізації: специфіка поповнення енергією, збирання й опрацювання інформації, ухвалення рішень та спосіб орієнтації й існування в соціумі.





Для діагностики показників «успіху» було використано процедуру «Розміщення себе на шкалі професійної успішності» (модифікація методики С. Дембо й Т. Рубінштейн). У якості суб'єктивних показників успіху було застосовано такий комплекс індивідуальних характеристик особистості: везіння, легкість, поінформованість, включеність, реагування, сприйняття, компетенція. Для діагностики широкого спектра властивостей особистості сучасного фахівця, що ймовірно пов'язані з емпатією, було використано Фрайбурзький багатофакторний особистісний опитувальник (FPI). Крім того, він призначений для діагностики станів і властивостей особистості, які мають значення для забезпечення процесів соціальної адаптації та регулювання поведінки. Опитувальник дає змогу отримати інформацію про такі характеристики особистості: невротичність, спонтанна агресивність; депресивність, дратівливість; товариськість; врівноваженість, реактивна агресивність; сором'язливість, відкритість; екстраверсія-інтроверсія; емоційна лабільність; маскулізм-фемінізм.

Систематизація та узагальнення отриманих емпіричних даних здійснювалися за допомогою кількісного (кореляційного) та якісного аналізу, що дало змогу вивчити не лише характер взаємозв'язків між досліджуваними показниками, а й виокремити й описати їхні закономірні поєднання (комплекси взаємопов'язаних властивостей). Комп'ютерна обробка даних була проведена з використанням статистичного пакета IBM Statistics SPSS 23.0 for Windows.

Виклад основного матеріалу. Кореляційний аналіз дав змогу встановити характер взаємозв'язків між якісними параметрами емпатії та властивостями особистості професіонала. Для цілей цього дослідження найбільший інтерес становлять взаємозв'язки показників емпатії та професійного успіху, а також властивостей особистості, які аранжують ці взаємозв'язки. Зупинимось детальніше на зазначених взаємозв'язках (дивіться табл. 1).

Таблиця 1

Матриця кореляцій показників емпатії, професійного успіху та професійно важливих властивостей особистості, які вивчаються

Показники	Скорочення показників	Показники емпатії			
		ЕЕ	КЕ	ПЕ	ДЕ
індикатора типу особистості	S	-303*			
	T	-314*			
	F	313*			
	J				369*
	P				-337*
емпатії	ЕЕ			432**	
	КЕ			458**	
	ПЕ	432**	458**		





Показники	Скорочення показників	Показники емпатії			
		ЕЕ	КЕ	ПЕ	ДЕ
професійного успіху	Вкл			-329*	
	Спр	-323*			
	Кмп			-409**	
	Лгк	-314*		-319*	
	Пін			-320*	
багатофакторного особистісного опитувальника	I				
	II		-320*		
	VII			-391*	
	VIII	376*			
	XI	368*			

Примітка: 1) $n = 47$; 2) нулі й коми опущено; 3) позначення * - $r \leq 0,05$; позначення ** - $r \leq 0,01$; 4) тут і далі використовуються такі скорочення показників індикатора типу особистості (МВТІ): S - сенсорний тип, T - мисленнєвий тип, F - чуттєвий тип, J - вирішальний тип, P - сприймальний тип; 5) скорочення показників емпатії: ЕЕ - емоційна, КЕ - когнітивна, ПЕ - предиктивна, ДЕ - дієва; 6) скорочення показників професійного успіху: Вкл - включеність, Спр - сприйняття, Кмп - компетентність, Лгк - легкість, Пін - обізнаність; 7) скорочення шкал багатофакторного особистісного опитувальника: I - невротичність, II - спонтанна агресивність, VII - реактивна агресивність, VIII - сором'язливість, XI - емоційна лабільність.

Необхідно зазначити, що емпатія розглядається О. П. Санніковою в контексті континуального підходу, з позицій якого нами досліджуються взаємозв'язки емпатії з показниками професійної успішності та властивостями особистості сучасного професіонала. Спираючись на методологічну позицію автора в оцінці цих властивостей професіонала, аналіз зазначених взаємозв'язків допомагає з'ясувати формування комплексу професіоналізму, що має високу стійкість основних компонентів, які до нього входять, а саме: емоційна, когнітивна та предиктивна емпатія, з одного боку, та включеність, легкість, сприйняття, компетентність, поінформованість (компоненти, які входять до структури професійного успіху), - з іншого. Отже, з позицій зазначеного підходу емпатія розглядається нами як відносно стійка інтегральна властивість особистості, що виявляється: а) у здатності емоційно відгукуватися на переживання іншої людини (іншого об'єкта емпатії), у розумінні її емоційних станів, у передбаченні афективних реакцій, в активному прагненні до надання допомоги; б) у спрямованості на певний об'єкт емпатичних переживань [11].

Комплекс утворений позитивно і негативно пов'язаними групами, до яких входить компонент емпатії та інші властивості особистості. Аналіз взаємозв'язків виокремлених показників виявив наступні тенденції

Так, виокремлено статистично значущі позитивні взаємозв'язки емоційної емпатії (ЕЕ): з інтелектуальною емпатією (ПЕ) на 1% рівні значущості; з чуттєвим типом особистості (F) на 5% рівні значущості; зі шкалами VIII



(сором'язливість) і XI (емоційна лабільність) – на 5% рівні статистичної значущості. Виявлено статистично значущі від'ємні негативні взаємозв'язки емоційної емпатії (ЕЕ): з показниками успіху Спр (сприйняття) і Лгк (легкість) на 5% рівні значущості. Крім того, виявлено негативні статистично значущі взаємозв'язки емоційної емпатії (ЕЕ): зі сприйняттям (Спр) і легкістю (Лгк) - на 5% рівні значущості; із сенсорним (S) і розумовим типом (T) – на 5% рівні статистичної значущості.

Аналіз показав, що найменше число зв'язків утворено когнітивною емпатією (КЕ) і дієвою емпатією (ДЕ). У когнітивної емпатії (КЕ) було виокремлено позитивний значущий зв'язок із предиктивною емпатією (ПЕ) – на 1% рівні значущості, а також негативний зв'язок зі спонтанною агресивністю (II) - на 5% рівні значущості. У дієвої емпатії (ДЕ) було виокремлено позитивний значущий зв'язок із вирішальним типом (J) – на 5% рівні значущості, а також негативний зв'язок із вирішальним типом особистості (J) – на 5% рівні статистичної значущості. Зв'язки предиктивної емпатії (ПЕ) з властивостями особистості посідають особливе становище. Виявлено негативні зв'язки предиктивної емпатії (ПЕ) з компонентами професійної успішності (Вкл, Кмп, Лгк, Пін), а також із реактивною агресією (VII) – здебільшого, на 5% рівні значущості.

Результати якісного аналізу. Аналіз отриманих кореляційних зв'язків засвідчив, що лише два показники емпатії (ЕЕ та ПЕ) створюють множинні статистично значущі зв'язки з іншими властивостями особистості професіонала. Кореляційний аналіз показників емпатії виявив ще один важливий факт - обмежене число взаємозв'язків між показниками емпатії.

Така незначна кількість значущих зв'язків методики емпатії не пояснює той факт, що отримані значення за якісними показниками емпатії мають високий результат, тому що найнижча межа може бути нульовою, а вона у нас дорівнює 13-17. Таким чином, виявляється суперечлива картина, тому що занадто варіюються показники у випробовуваних: у когось високі результати, у когось низькі, тому на даній вибірці обстежених кореляційний аналіз не показав великої кількості зв'язків. На підставі отриманих даних впливає стійка тенденція: емпатія виконує функцію блокування та відіграє особливу роль у структурі властивостей особистості професіонала, тому що є особливою формою захисту психіки від емоційного вигорання. Саме блокування проявів емпатійних властивостей особистістю дозволяє їм тривалий час працювати з іншими (клієнтами, колегами), знаходити в собі сили виконувати свої професійні обов'язки.

Відсутність великої кількості значущих кореляційних зв'язків емпатійних властивостей у проведеному дослідженні викликала необхідність пошуку ймовірних причин пояснення цього явища. Одним із можливих припущень, що можуть пояснити виявлену закономірність, може бути неврахований віковий чинник: що старшим стає професіонал, то в них більше блокується прояв





емпатійних якостей (окремі компоненти емпатії не пропускається до свідомості), що дає стабільний рівень активності впродовж усього робочого дня. У молодих фахівців-початківців функція блокування емоційної емпатії може бути ще не сформована.

Для перевірки припущення вибірка обстежених за допомогою методу «асів» була розділена на групи з вираженим домінуванням одного з компонентів емпатії. Результати дослідження дали змогу виокремити три групи, утворені четвертим квартилем одного з компонентів емпатії за низьких значень інших. У першій групі обстежених провідне місце посідає емоційна емпатія (ЕЕ+, 7 осіб), у другій групі – дієва (ДЕ+, 6 осіб), у третій групі обстежених – предиктивна (ПЕ+, 6 осіб). Група з домінуванням когнітивної емпатії (КЕ+) показала результати, подібні за рівнем до показників групи з домінуванням дієвої емпатії (ДЕ+). Це дало можливість обмежити дослідження тільки даними трьох груп. Наявність груп із вираженими компонентами емпатії свідчить про те, що обстежені мають сформований індивідуальний досвід, мають знання і сформовані навички, які вони активно застосовують під час роботи з колегами, підлеглими, зокрема – для подолання можливих труднощів у ситуаціях взаємодії з ними. А от у другій групі (ДЕ+) на перший план виходить дієва емпатія, що свідчить також про допомогу, яку представники цієї групи надають своїм близьким і колегам. Профілі шкал професійного успіху подано на рисунку 1.

Порівняльний аналіз профілів професійного успіху в групах із домінуванням одного з показників емпатії демонструє певну закономірність. Вона показує, що всі три профілі за своєю формою схожі один на одного - вищий рівень включеності в ситуацію діяльності, вибору або взаємодії в групах ДЕ+ і КЕ+. У групі ЕЕ+ спостерігається прояв обережності в оцінці ситуації (Вкл), але ретельний аналіз та оцінка чинників, що визначають основні навантаження в ситуації, демонструють вищий рівень сприйняття (Спр) та компетенції (Кмп) порівняно з іншими групами. Це свідчить про те, що представники групи ЕЕ+ емоційно більш чутливі до переживань інших, тонко емоційно реагують на все, що відбувається навколо. Вони коректно виокремлюють найважливіші завдання, що мають бути розв'язані в певні терміни, а опрацювання значного обсягу інформації забезпечує надалі ефективні дії з подолання ситуації без наслідків (для діяльності або розв'язання проблеми клієнта). При цьому саме для представників ЕЕ+ характерна швидка реакція на зміну ситуації або її умов (Рег), а також удача, яка супроводжує людину, що рухається до наміченої мети (Взн). Для представників групи ДЕ+ найхарактернішим є оперативне реагування на будь-який запит, вимогу, за повного володіння необхідною інформацією для попередження негативних наслідків (Вкл).

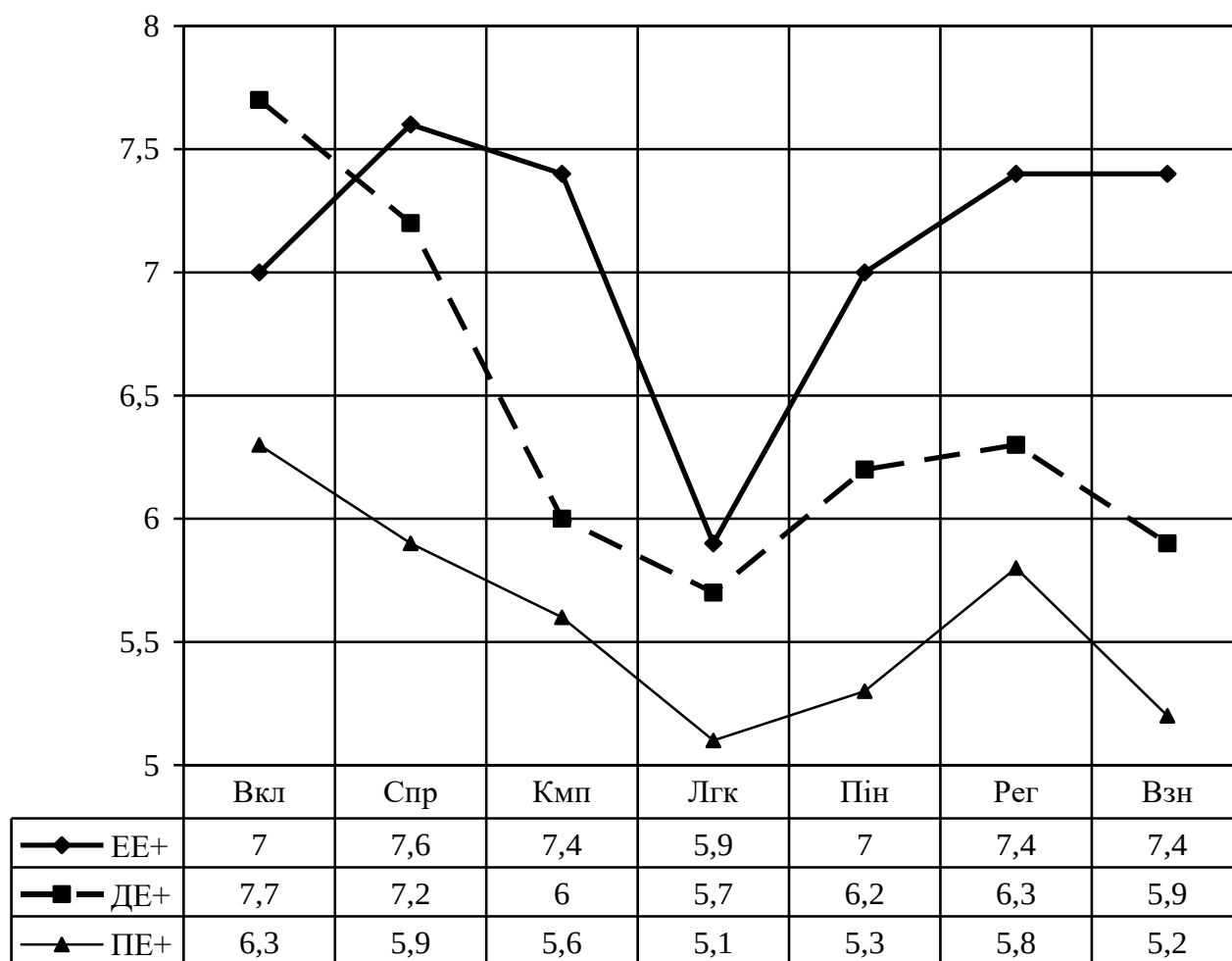


Рис.1. Профілі шкал професійного успіху в групах, що вирізняються високими значеннями показників емпатії особистості (EE+, DE+, PE+).

Аналіз профілів показує, що у представників групи PE+ показник KE також сильно виражений. Це означає, що представники PE+ мають здатність не тільки бачити ситуацію, передбачати її розвиток, а й розуміти, що відбувається в душі іншої людини в цій ситуації. У групі DE+, навпаки, найнижче значення показника EE, що свідчить не лише про співпереживання особистості до інших, а й передусім про прагнення до надання їм дієвої допомоги. Нижчий рівень показника EE, підтверджує припущення про те, що емпатія відіграє особливу захисну функцію в структурі властивостей особистості сучасного професіонала.

Аналіз результатів, отриманих за допомогою Індикатора типу особистості, дозволив виокремити певний тип особистості з проявом різних показників емпатії, що найчастіше трапляється в професіях із даною професійно важливою властивістю особистості. Ця властивість притаманна успішним сімейним лікарям, офіс-менеджерам, адміністраторам усіх рівнів, учителям молодших класів, організаторам середнього бізнесу тощо.



Спираючись на отримані результати (аналіз даних груп із домінуванням EE+, DE+, PE+), можна виокремити тип, що стійко проявляється в усіх групах - ISFJ. Представники цього типу особистості добре розуміються на стосунках між людьми. Сумлінні, обов'язкові та пунктуальні. Прагнуть виконувати розпочату роботу ретельно і послідовно. Люди обов'язку, мають сильну витримку, у критичних ситуаціях виявляють високий рівень самовладання. Принципові, в змозі твердо і напоористо захищати своїх близьких. Охоче приходять на допомогу людям у важкі для них хвилини, можуть надавати підтримку в різноманітній формі. З віком виокремлені в аналізі особливості індивідуальності посилюються і поступово перетворюються на стійкі.

Аналіз властивостей особистості за результатами багатофакторного особистісного опитувальника також підтвердив виявлені закономірності в осіб із домінуванням компонентів емпатії. Так, у представників групи EE+ максимально виражені значення шкал можуть призводити до розвитку депресивних станів, до стресової реакції на звичайні життєві ситуації, розвитку тривожності, скутості, до проявів невпевненості в собі. Для них природним є спроба встановлення високого рівня довірчих стосунків, демонстрації екстравертованості під час взаємодії з іншими. Професіоналу необхідне набуття навичок управління проявом емпатії. Поєднання високої кваліфікації та прагнення якісно виконувати завдання і функції діяльності потребують водночас і високої стабільності емоційного стану, яким SE+ важко керувати. Вищий рівень регуляції психоемоційного стану можна спостерігати в групах DE+ і PK+.

Збіг деяких результатів з отриманими раніше в інших дослідженнях підтверджує висновок про те, що професійний досвід і віковий фактор відіграють певну роль у розвитку емпатії. Неважливо, якого віку професіонал, тому що до певного віку при регулярному виконанні спільної діяльності починає активно проявлятися така професійно важлива якість як емпатія. Кожен із виражених компонентів емпатії дає можливість професіоналу «відчувати іншого»: легко зрозуміти настрій, його приховане бажання; те, чим можна іншого привернути до себе, за допомогою яких способів можна розвивати власні якості для успішної взаємодії з іншими, накопичувати й узагальнювати ці знання та навички.

Крім того, якісний аналіз дає можливість уточнити роль емпатії в практичній діяльності психолога. необхідне почуття міри у використанні емпатії. Якщо використовувати її без урахування всіх психологічних складових взаємодії, то це може призвести до нераціонального сприйняття навколишньої реальності. Але й блокувати її прояв чи відмовлятися від неї не варто – це може призвести до того, що розуміння реальності іншої людини буде механістичним, інертним. Аналітики наголошують, що психологові необхідно не лише вміти спостерігати, збирати факти, формулювати гіпотези, а й вміти виходити за рамки емпатії для раціоналізації спостережень і відчуттів (що були отримані





раніше), щоб правильно зрозуміти запит клієнта чи ситуацію професійної діяльності.

Якщо розглядати емпатію в контексті задоволеності результатами професійної діяльності, то професіонал, який вміє працювати з відчуттями своїми та клієнта, почувається значно впевненіше. Емпатія допомагає розуміти клієнта не стільки на когнітивному, скільки на емоційному рівні. Уміння розвивати свої здібності до розуміння емоцій суттєво просуває психолога в розвитку його професійних умінь, професійної компетентності. Розуміння того, що стоїть за висловлюванням іншого, дає можливість глибшого розуміння суті проблеми. Без емпатії професійна діяльність психолога стала б не завжди передбачуваною і може призвести до професійних деформацій.

Висновки:

1. Емпатія є професійно важливою властивістю сучасного фахівця, що забезпечує продуктивну взаємодію професіонала з іншими представниками професійної групи (колегами, керівниками, клієнтами) і сприяє досягненню ефективності професійної діяльності.

2. Емпатія як інтегральна властивість особистості є функціонально складно організованим і цілісним утворенням, структура якого об'єднує низку взаємопов'язаних компонентів (емоційний, когнітивний, дієвий і предиктивний).

3. Прояв емпатійного ставлення до людини є значущим не тільки в будь-яких формах міжособистісної взаємодії, а й у спільній діяльності, забезпечуючи практично будь-яку сферу професійної самореалізації.

4. Встановлено, що емпатія виконує захисну функцію в структурі властивостей особистості професіонала і оберігає від професійних деформацій.

5. Розвинена емпатія - суттєвий чинник успішної професіоналізації особистості, потенціал якої реалізується в багатьох видах діяльності. Уміння проникати і приймати світ іншої людини є необхідною умовою успішної професійної діяльності фахівця.

Перспективи подальших досліджень. Перспективним розвитком даного напрямку можна вважати вивчення специфіки прояву емпатії в діяльності професіоналів різних спеціальностей, оцінка та врахування впливу емпатії на професійні деформації фахівця.

Література:

1. Актаєва М. Г. Емпатія як необхідна професійна навичка практикуючого психолога. *Наукові перспективи*. Серія «Психологія». 2023. № 3 (33). С. 300-310. URL :
2. Войтенко О. В. Розвиток емпатійності у здобувачів психологічної освіти за допомогою методу соціально-психологічного тренінгу. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Київ : КНЕУ, 2018. С. 147-154.
3. Дружиніна І. А. Емпатія у системі професійно важливих якостей майбутніх психологів. *Психологія: реальність і перспективи*. 2015. № 4. С. 78-81.
4. Дьоміна Г. А. Психологічні особливості емпатії студентів – майбутніх соціально-психологічних працівників. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т.7. Вип. 32. С. 73-79.





5. Мітіна С. В. Емпатія як професійно важлива якість медичного фахівця. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 1. С. 83-88.
6. Мітіна С.В. Особливості розвитку емпатії студентів – майбутніх психологів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 52-57.
7. Мова Л. В. Психологічні особливості забезпечення особистісної самореалізації майбутніх психологів у процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2003. 20 с.
8. Оріщенко О. А., Довгошея Ю. С. Індивідуально-психологічні особливості емпатії майбутніх психологів. *Проблеми сучасної психології особистості : Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. мол. учен. та студ.* Одеса : ВМВ, 2018. С. 237-241.
9. Пирог Г., Шикірава Н. Особливості емпатії на різних етапах професійного становлення практичних психологів системи освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. 2020. Вип. 10 (55). С. 87-99.
10. Санніков О.І., Волкова Н.Ю. Успіх – провідний фактор професіоналізації особистості. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*: Збірник наукових праць. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2020. С. 135-145. URL : http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/maket_psyhologhyja.pdf.
11. Саннікова О. П. *Феноменология личности* : Избр. психол. труды. Одесса : СМІЛ, 2003. 256 с.
12. Саннікова О. П., Кузнєцова О. В., Оріщенко О. А. Індивідуальні особливості емпатії осіб із різним рівнем соціальної адаптивності. *Матеріали VI Костюківських читань «Психологія у XXI столітті: перспективи розвитку»* (м. Київ, 28-29 січня 2003 р.). Т. 2. Київ: Міленіум, 2003. С. 164-169.
13. Саннікова О. П., Оріщенко О. А. Диагностика содержательных особенностей эмпатии : апробация оригинального теста. *Наука і освіта*. 2001. № 6. С. 54-57.
14. Словник психологічних термінів Національного фармацевтичного університету : [Електронний ресурс]. URL: <https://nuph.edu.ua/slovnik-psiologichnih-terminiv/> .
15. Чуйко Г. В., Чапак Я. В., Колтунович Т. А. Особливості прояву емпатії та рефлексії у майбутніх психологів. *Psychological Journal*. 2022. Vol. 8 (1). Р. 131-148. URL : <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.10>.
16. Юдіна О. М. Психологічні особливості формування емпатійності майбутніх лікарів: автореф. дис. ... канд. пс. наук: 19.00.01. Київ, 2004. 20 с.

References:

1. Aktayeva, M. H. (2023). Empatiya yak neobxidna profesijna navychka praktykuyuchoho psyxoloha. [Empathy as a necessary professional skill of a practicing psychologist]. *Naukovi perspektyvy – Scientific prospects*. Seriya «Psyxolohiya», 3 (33), 300-310 [in Ukrainian].
2. Vojtenko, O. V. (2018). Rozvytok empatijnosti u zdobuvachiv psyxolohichnoyi osvity za dopomohoyu metodu social"no-psyxolohichnoho treninhu [Development of empathy in students of psychological education using the method of social-psychological training]. *Materialy Vseukrayins"koyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi – Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. (147-154). Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
3. Druzhinina, I. A. (2015). Empatiya u sistemi profesijno vazhlyvih jakostej majbutnih psihologiv [Empathy in the system of professionally important qualities of future psychologists]. *Psihologija: real'nist' i perspektivi – Psychology: reality and prospects*, 4, 78-81 [in Ukrainian].
4. D'omina, H. A. (2013). Psyxolohichni osoblyvosti empatiyi studentiv – majbutnix social"no-psyxolohichnyx pracivnykiv [Psychological features of empathy of students - future social-psychological workers]. *Aktual"ni problemy psyxolohiyi – Current problems of psychology*. 7 (32), 73-79 [in Ukrainian].
5. Mitina, S. V. (2017). Empatiya yak profesijno vazhly`va yakist` medy`chnogo faxivcya [Empathy as a professionally important quality of a medical professional]. *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo univertytu — Scientific Bulletin of Kherson State University*, 1(1), 83-88 [in Ukrainian].





6. Mitina, S. V. (2024). Osoblyvosti rozvytku empatiyi ctudentiv – majbutnix psyxolohiv [Peculiarities of the development of empathy in students - future psychologists]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads"koho – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU*. Seriya: Psyxolohiya. 35 (74), 3, 52-57 [in Ukrainian].
7. Mova, L. V. (2003). *Psihologichni osoblivosti zabezpechennja osobistisnoi samorealizacii majbutnih psihologiv u procesi fahovoï pidgotovki [Psychological features of ensuring personal self-realization of future psychologists in the process of professional training]*. Extended abstract of candidate's thesis. Kiïv [in Ukrainian].
8. Orishhenko, O. A. & Dovhosheya, Yu. S. (2018). Indyvidual"no-psyxolohichni osoblyvosti empatiyi majbutnix psyxolohiv [Individual-psychological features of empathy of future psychologists]. *Materials of the International Scientific-Practical Conference of Young Scientists and Students: Problemy suchasnoyi psyxolohiyi osobystosti – Problems of modern personality psychology*. (237-241). Odesa : VMV [in Ukrainian].
9. Pyroh, H. & Shykyrava, N. (2020). Osoblyvosti empatiyi na riznyx etapax profesijnoho stanovlennya praktychnyx psyxolohiv systemy osvity [Peculiarities of empathy at different stages of professional development of practical psychologists of the educational system]. *Naukovyj chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova – Scientific journal of the NPU named after M. P. Dragomanov*. Seriya 12. Psyxolohichni nauky. 10 (55), 87-99 [in Ukrainian].
10. Sannikov, O. I. & Volkova, N. Yu. (2020). Uspix – providnyj faktor profesionalizaciyi osobystosti [Success is a leading factor in the professionalization of the individual]. *Zbirnyk naukovyx prac": Suchasna psyxolohiya: problemy ta perspektyvy – Collection of scientific papers: problems and prospects*, (135-145). Izmayil : RVV IDHU [in Ukrainian].
11. Sannykova, O. P. (2003). *Fenomenolohyya lychnosti [Phenomenology of personality]*: Yzbr. psyxol. trudy. Odessa : SMYL [in Ukrainian].
12. Sannikova, O. P., Kuznyecova, O. V. & Orishhenko, O. A. (2003). Indyvidual"ni osoblyvosti empatiyi osib iz riznym rivnem social"noyi adaptyvnosti [Individual features of empathy of people with different levels of social adaptability]. *Materialy VI Kostyukivs"kyx chytan": Psyxolohiya u XXI stolitti: perspektyvy rozvytku - Psychology in the XXI Century: Development Prospects* (m. Kyiv, 28-29 sichnya 2003 r.). 2, 164-169. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].
13. Sannykova, O. P. & Oryshhenko, O. A. (2001). Dyahnostyka soderzhatel"nyx osobennostej empatyy : aprobacya oryhynal"noho testa [Diagnostics of the content features of empathy: testing of the original test]. *Nauka i osvita – Science and Education*. 6, 54-57 [in Ukrainian].
14. *Slovyk psyxolohichnyx terminiv Nacional"noho farmacevtychnoho universytetu [Dictionary of psychological terms of the National University of Pharmacy]*: [Elektronnyj resurs]. URL: <https://nuph.edu.ua/slovník-psihologichnih-terminiv/> [in Ukrainian].
15. Chujko, H. V., Chaplak, Ya. V. & Koltunovych, T. A. (2022). Osoblyvosti proyavu empatiyi ta refleksiyi u majbutnix psyxolohiv [Peculiarities of the manifestation of empathy and reflection in future psychologists]. *Psychological Journal*. 8 (1), 131-148 [in Ukrainian].
16. Yudina, O. M. (2004). *Psyxolohichni osoblyvosti formuvannya empatijnosti majbutnix likariv [Psychological features of the formation of empathy in future doctors]*: Extended abstract of candidate's thesis: 19.00.01. Kiïv [in Ukrainian].





УДК 159.9.07:[159.98:616.89-036.82-057.36(355.422)]

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2002-2018](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2002-2018)

Соболта Юлія Олександрівна клінічний психолог, здобувач ступеню доктор філософії в напрямку «клінічна психологія», Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, м.Київ, <https://orcid.org/0009-0005-8116-7404>

ОСОБЛИВОСТІ ЗМІН ПСИХОЕМОЦІЙНОГО СТАНУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В РАМКАХ КОРОТКОСТРОКОВОЇ ПРОГРАМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ НА ГОСПІТАЛЬНОМУ ЕТАПІ РЕАБІЛІТАЦІЇ.

Анотація. Стаття присвячена аналізу змін психоемоційного стану учасників бойових дій у межах короткострокової програми стабілізації на госпітальному етапі реабілітації. Дослідження зосереджується на впровадженні та оцінці ефективності комплексного психологічного супроводу, що включає психоедукацію, елементи когнітивно-поведінкової терапії, майндфулнес та кризових інтервенцій. Для оцінки психоемоційного стану використовувалися шкали GAD-7, PHQ-9, PCL-5, PSQI та Psychlops, що дозволило визначити рівень тривожності, депресії, симптомів ПТСР, якості сну та суб'єктивного сприйняття власного стану.

Результати дослідження виявили якісні позитивні зміни у психоемоційному стані осіб, котрі прийняли участь у програмі відповідно алгоритму. Зокрема, було зафіксовано статистично значуще зниження рівня тривожності та депресивних симптомів, покращення якості сну та підвищення суб'єктивного рівня функціонування. Метод триажу, застосований для розподілу пацієнтів за рівнем вираженості симптомів, сприяв адаптації терапевтичного підходу до індивідуальних потреб учасників. Важливо зазначити позитивний вплив психоедукації та розвитку навичок саморегуляції в рамках програми дослідження.

Отримані дані вказують на необхідність подальших досліджень щодо оптимізації короткострокових програм стабілізації, а також важливість комплексного підходу до психологічної допомоги військовослужбовцям із використанням як індивідуальних, так і групових інтервенцій.

Ключові слова: психодіагностика; стрес; травма, тривога, депресія, реабілітація, стабілізація психоемоційного стану, резильєнтність, психологічний супровід.

Sobolta Yuliia Oleksandrivna clinical psychologist, PhD student in "clinical psychology", G.S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0005-8116-7404>





ALTERATION IN THE PSYCHO-EMOTIONAL STATE OF COMBATANTS WITHIN THE FRAMEWORK OF A SHORT-TERM INPATIENT REHABILITATION PROGRAM.

Abstract. The article is devoted to the analysis of changes in the psycho-emotional state of combatants within the framework of a short-term stabilization program at the inpatient rehabilitation. The study focuses on the implementation and assessment of the effectiveness of comprehensive psychological support, which includes psychoeducation, cognitive-behavioral therapy elements, mindfulness elements and crisis interventions. The GAD-7, PHQ-9, PCL-5, PSQI and Psychlops scales were used to assess the psycho-emotional state, which allowed determining the level of anxiety, depression, PTSD symptoms, sleep quality and subjective perception of one's own condition.

The results of the study revealed qualitative positive changes in the psycho-emotional state of individuals who participated in the program according to the algorithm. In particular, a statistically significant decrease in anxiety and depressive symptoms, improved sleep quality, and increased subjective functioning were recorded. The triage method used to classify patients according to the severity of symptoms contributed to the adaptation of the therapeutic approach to the individual needs of the participants. It is important to note the positive impact of psychoeducation and the development of self-regulation skills within the research program.

The obtained data indicate the need for further research on the optimization of short-term stabilization programs, as well as the importance of a comprehensive approach to psychological support to servicemen using both individual and group interventions.

Keywords: psychodiagnostics; stress; trauma, anxiety, depression, rehabilitation, stabilization of psycho-emotional state, resilience, psychological support.

Постановка проблеми. З урахуванням того, що активна масштабна війна продовжується, більшість пацієнтів закладів охорони здоров'я, що знаходяться на реабілітації, після відновлення достатнього рівня працездатності, повертаються до виконання службових обов'язків. Тому важливим завданням програм стабілізації є ознайомлення та відпрацювання технік самодопомоги, що є дієвими у ситуаціях підвищеної стресогенності та при потенційно травмуючих подіях. Загалом, стаціонарна психотерапія та консультування, на відміну від амбулаторного формату, може забезпечити структуроване середовище, що включає медичний супровід, інтенсивну терапію та різні її форми (індивідуальну, групову, сімейну) на одній локації.

Основні переваги такого підходу для військових із бойовим досвідом включають передбачуваність розпорядку дня, що знижує тривожність, можливість різних інструментів для нормалізації сну, розвиток коупінгових стратегій





та зменшення румінацій. Також важливими є сприяння фізичній активності, подолання соціальної ізоляції та зміцнення терапевтичного альянсу.

На нашу думку, ключовими елементами реабілітації в стаціонарних умовах є психоедукація щодо наслідків травмуючих подій та формування когнітивних навичок. Дослідження підтверджують ефективність психоедукації для зниження суїцидальних ризиків і покращення адаптації військових до переходів між службою, реабілітацією та поверненням до цивільного життя [1]. Важливим є також стиль ведення терапії, оскільки реакції терапевта може суттєво впливати на ефективність лікування [2].

Дослідження можливостей впровадження та ефективності імплементації різних видів психологічного супроводу та інтервенцій на госпітальному етапі реабілітації військовослужбовців є вкрай важливим, оскільки саме в цей період закладаються основи подальшого відновлення психічного здоров'я та адаптації до умов служби. Висока поширеність психотравматичних розладів серед військових після перебування в зоні бойових дій зумовлює необхідність комплексного підходу до надання психологічної допомоги, включаючи когнітивно-поведінкові, майндфулнес-орієнтовані та кризові інтервенції. Оцінка ефективності таких підходів дозволяє визначити найбільш дієві методи стабілізації психоемоційного стану, що сприяють зниженню рівня симптомів дистресу та підвищенню готовності військовослужбовців до подальшої служби [3].

У даній статті описується дослідження, що було спрямоване на вивчення можливостей організації психологічного супроводу з використанням готових та валідованих інструментів, таких як *Самодопомога+*, *Управління проблемами+* (ВООЗ). Для нас був важливим підбір психодіагностичного комплексу та використання методу тріажу для розподілу пацієнтів відповідно до вираженості їхніх симптомів. Це дозволило визначити рівень інтенсивності допомоги, що відповідає потребам конкретного пацієнта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній психологічній літературі представлено численні свідчення про вплив тривалого проживання потенційно травмуючих подій на особистість та можливості корекції стрес-асоційованих розладів, в тому числі на госпітальному етапі реабілітації. (G. A. Fava, J. Guidi, C. W. Hoge, T. M. Keane, K. C. Koenen, J. H. Krystal, C. R. Marmar, A. C. McFarlane, R. J. McNally, F. Semprini, N. Sonino, D. Spiegel, E. Tomba, & R. Yehuda та ін.). Серед українських науковців також є здобутки у дослідженні даної тематики (О. А. Блінов, О. В. Бойко, Т. І. Гуменюк, О. М. Кокун, В. П. Коростій, А. В. Мельничук, С. Г. Полшкова, О. О. Хаустова, О. С. Чабан та ін.). Проте, з огляду на особливі виклики з якими зіштовхнулась система охорони здоров'я та сили безпеки та оборони у зв'язку із повномасштабним вторгненням виникає необхідність дослідження можливостей впровадження та ефективності імплементації різних видів психологічного супроводу в межах періоду перебування військовослужбовців на реабілітаційному лікуванні.





В статтях «Практичні аспекти розробки короткострокових програм стабілізації психоемоційного стану для учасників бойових дій» та «Особливості організації психологічного супроводу учасників бойових дій, які проходять процес протезування» ми детально розглянули психодіагностичний інструментарій та методологію дослідження[4;5].

Мета статті висвітлення результатів емпіричного дослідження змін психоемоційного стану учасників бойових дій в рамках короткострокової програми стабілізації на госпітальному етапі реабілітації.

Виклад основного матеріалу. Дослідження було впроваджено базі одного із клінічних закладів охорони здоров'я Київської області. До участі у розробленій програмі стабілізації запрошувались військовослужбовці, чоловіки, віком від 18 до 60 років, котрі знаходились у госпіталі на другому етапі відновного лікування відповідно державних стандартів та надали згоду на діагностику та психологічні інтервенції. Загальна кількість респондентів, які пройшли вхідний психодіагностичний комплекс складала 276 осіб. Повний курс (вхідна та вихідна діагностики, індивідуальні та групові інтервенції) пройшло 92 особи. Тривалість перебування коливалась в межах 14-18 днів. В середньому участь одного пацієнта в рамках проекту тривала 16 днів. Критеріями виключення для проведення інтервенцій були: психотичний епізод, деменція, важкі органічні ураження.

На рис. 1 візуалізовано запропоновану нами та апробовану в ході дослідження схему організації проведення програми стабілізації психоемоційного стану на базі ЗОЗ.



Рис. 1 Схема організації короткострокової програми стабілізації психоемоційного стану в межах закладу охорони здоров'я

В даній схемі описано інтервенції, що були застосовані нами, проте серед інтервенцій, що можуть проводитись в рамках такої програми також може бути групова терапія, групові майндфулнес практики, та ін.[4;5].



Достовірність отриманих результатів дослідження забезпечено теоретичним дослідженням, обґрунтуванням методів дослідження, застосування базових на сьогодні, для провідних систем охорони здоров'я, постулатів психодіагностики. Для аналізу даних, отриманих в ході дослідження, нами використовувався ліцензійний пакет програм Jamovi for Windows 5.0.

При аналізі результатів діагностики нами було застосовано метод тріажу. У психологічних інтервенціях тріаж стосується процесу оцінювання та визначення пріоритетів осіб на основі терміновості, тяжкості та типу їхніх потреб у психічному здоров'ї. Метою було швидке визначення необхідного рівня супроводу чи терапії та скерування пацієнтів до відповідних послуг. Такий підхід має позитивні результати у різних дослідженнях (Murray et al, 2023). В процесі діагностики нами було використано наступні опитувальники: Пітсбурзький опитувальник якості сну (далі - PSQI), GAD-7, PCL-5, PHQ-9 та PSYCHLOPS [4]. З огляду на те, що опитувальники PSQI та PSYCHLOPS не є параметричними, вони не використовувались для розподілу пацієнтів за групами для проведення інтервенцій.

Відповідно до методології дослідження пацієнти згідно результатів вхідної діагностики розподілялися на три групи: Група 1 – показники GAD-7, PHQ-9 < 15, PCL-5 – до 28 (рекомендована психоедукація та навички самодопомоги). Група 2 – хоча б один із тестів GAD-7, PHQ-9 > 15 або PCL-5 $\geq$ 28; (помірні симптоми ПТСР чи розладів адаптації, потребують індивідуальних інтервенцій (консультування, психотерапія). Група 3 – висока вираженість симптомів у будь-якому з опитувальників та/або >1 бал у Запитанні 9 Опитувальника PHQ-9 (консультація психіатра згідно з Уніфікованим клінічним протоколом та травмофокусовані інтервенції).

Після проведення вищевказаних елементів програми, проводилась вихідна діагностика, що складалась із GAD-7, PHQ-9, Пітсбурзького опитувальника якості сну та оцінки рівня загального функціонування PSYCLOPS та проаналізовано зміни у вираженості дистресу та загального психоемоційного стану пацієнтів.

Важливо зазначити, що використання опитувальників PSYCLOPS та WHODAS 2.0 в процесі індивідуальних інтервенцій (таке використання є рекомендованим Керівництвом «Управління проблемами+», BOO3, [6]), для оцінки змін стану пацієнтів в процесі терапії, викликало супротив, та часто порушувало запланований хід інтервенції на поточний день. Тому при подальшому впровадженні програми вбачаємо необхідність врахування особливостей її застосування. Зокрема, у стандартній схемі Протоколу «УП+» сесії проводяться раз на тиждень, тоді як у нашому випадку зустрічі відбуваються 2-3 рази на тиждень. Така інтенсивна частота сесій, під час яких регулярно повторюється заповнення опитувальників, передбачувано викликає супротив у учасників. Загалом програми SH+ та УП+ виявились більш зрозумілими та з легкістю сприймалися учасниками програми у вигляді окремих вправ та





психоедукації. Тому було прийнято рішення використовувати їх точково в індивідуальних чи групових зустрічах, та не повним курсом.

З огляду на наявні високі рівні стигматизації в сфері ментального здоров'я в українському суспільстві ми припустили, що високий рівень симптомів, характерних для клінічної картини ПТСР, може корелювати з підвищеним рівнем відмови від роботи з психологом, навіть в умовах короткотривалих втручань. Для підтвердження чи спростування даного припущення нами було застосовано тест Мана-Уїтні для незалежних вибірок, що викладено в Таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняння показників за PCL-5 групи, що відмовилась від проходження програми стабілізації психоемоційного стану та вибірки, що взяла участь у програмі до початку інтервенцій

Описова статистика					
Група	Кількість респондентів	Середнє	Медіана	Стандартне відхилення	Стандартна помилка
Відмова	184	23,0	19	15,8	1,16
Вибірка	92	30,2	29	13,6	1,42
Тест Манна-Уїтні для незалежних вибірок					
Статистичне значення		Значення p			
5785		<0,001			

Отже, вибірка дослідження в середньому мала вищі показники за PCL-5, ніж респонденти, котрі відмовились від участі у програмі. Медіана у вибірці також вища (29) порівняно з іншою групою (19), що свідчить про те, що більшість результатів знаходяться на більш високому рівні.

Для з'ясування статистичної значущості описаних розбіжностей ми застосували аналог t-тесту для незалежних вибірок, тест Манна-Уїтні. Результати тесту Шапіро-Вілка ($W = 0,96$, $p < 0,001$) вказують на значуще відхилення даних від нормального розподілу, що обґрунтовує вибір даного тесту для аналізу. U-статистика тесту Манна-Уїтні становила 5785, а p-значення було меншим за 0,001, що вказує на високий рівень значущості.

Таким чином наше припущення про більш високий рівень відмови у респондентів із більш високими показниками за PCL-5 не підтвердився. Навпаки, у нашому дослідженні бачимо, що респонденти із більш вираженими симптомами статистично частіше погоджувались пройти програму стабілізації психоемоційного стану в рамках проходження ними реабілітації в ЗОЗ. При цьому важливо зазначити, що залучені фахівці в рамках психодіагностичної зустрічі проводили психоедукацію, акцентуючи увагу на важливості турботи про психічне здоров'я та своєчасного опрацювання травматичних переживань, що могло сприяти більш активному залученню учасників до участі у подальшій роботі.



У нашому дослідженні, попри скарги на фізичний біль, психологи відзначали такі переважаючі теми у процесі консультування пацієнтів: провина та сором; злість та образа; соціальна дезадаптація, дистанціювання від близьких; втрата сенсу життя та віри, негативізм. Аналіз випадків, розглянутих психологами на супервізіях та інтервізіях протягом досліджуваного періоду, виявив низку психологічних феноменів, які спричиняли припинення терапії або значний опір у роботі. Серед них: страх саморозкриття; страх не виправдати образу героя; уникнення соціалізації через поділ «свій-чужий»; прояви гіперпильності; зловживання психоактивними речовинами.

Індивідуальне консультування передбачало роботу в кабінетах із забезпеченням конфіденційності. У разі неможливості пацієнтом пересуватись, психологи з залученням медичного персоналу організовували можливість перебування віч-на-віч із пацієнтом в палаті перебування на час проведення сесії. У разі сприятливих погодних умов та фізичних можливостей пацієнтів психологи заохочували проведення терапії в процесі прогулянки. Даний крок був відповіддю на низький рівень вмотивованості на роботу пацієнтів та можливістю покращення терапевтичного альянсу. Сам рух може допомогти розмові, особливо для тих, кому може бути важко відкритися в нерухомому, статичному середовищі. Таким чином, створювався простір для «свідомого уникання», яке не є критичним та дає можливість опрацьовувати складний життєвий досвід [7]. Крім того, дослідження показують, що ходьба може збільшити приплив крові до мозку, потенційно сприяючи чіткішому мисленню та емоційній обробці, що може зробити терапевтичні дискусії ефективнішими [8].

Загалом, аналіз даних вибірки ($n = 92$) до початку інтервенцій свідчить про помірно виражені рівні тривожності, депресії та симптомів ПТСР, що відображено в таблиці 2.

Таблиця 2.

Статистичні характеристики вибірки по кожному показнику до проведення інтервенцій ($n=92$)

Характеристика	GAD-7	PCL-5	Psychlops	PHQ-9	Група
Середнє	9,4	30,2	14,1	10,0	2,3
Медіана	9	29	15	10	2
Стандартне відхилення	4,88	13,60	3,84	4,87	0,52
Шапіро-Уїлк W	0,97	0,99	0,94	0,98	0,68
Шапіро-Уїлк p	0,03	0,35	< 0,001	0,11	< 0,001

З огляду на таку характеристику даних у обчисленні кореляцій нами використовувався коефіцієнт кореляції Спірмена, що відображено нижче у таблиці 2.





Таблиця 3

**Кореляції між показниками PCL-5, PHQ-9, GAD-7, Psychlops та
кількістю індивідуальних сесій в рамках програми**

Показник	Загальний бал PCL-5	GAD-7	PHQ-9	Psychlops
GAD-7	0,67***	--	--	--
PHQ-9	0,7***	0,47***	--	--
Psychlops	0,22*	0,17	0,15	--
Кількість сесій	0,06	0,09	0,01	0,11

Коефіцієнт кореляції Спірмена; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

У проведеному аналізі кореляцій між основними змінними виявлено такі значимі результати: між симптомами ПТСР (за PCL-5) та тривогою (GAD-7) спостерігається сильний позитивний зв'язок ($r = 0,67$, $p < 0,001$), що є статистично значущим. Аналогічно, між симптомами ПТСР та депресії також відзначено сильний позитивний зв'язок ($r = 0,7$), який є статистично значущим. Водночас, зв'язок між симптомами ПТСР та суб'єктивною оцінкою стану (Psychlops) виявився достовірним та статистично значущим, проте істотно менш вираженим ($r = 0,22$, $p = 0,02$).

Коротко зупинимось на кореляції між PCL-5 та показником кількості сесій. Це значення кореляції вказує на дуже слабкий позитивний зв'язок між кількістю терапій і рівнем симптомів за шкалою PCL-5, також він не є статистично значущим. У нашому дослідженні збільшення кількості терапевтичних сесій (понад п'ять стандартних) визначалося індивідуальними потребами пацієнтів, зокрема їхнім особистим запитом та мотивацією до продовження роботи. Тож дослідження в межах нашої вибірки не підтверджує наше припущення проте, що більша вираженість симптомів буде позитивно корелювати із підвищеним запитом на індивідуальну роботу із фахівцем. Поглиблення розуміння мотивації пацієнтів до участі в програмі стабілізації є важливим для подальших наукових розвідок, оскільки кількість проведених терапевтичних сесій, адаптованих до запиту пацієнта, не демонструє значущого зв'язку зі змінами їхнього стану, ані позитивного, ані негативного.

Загалом, в межах доступного терміну реабілітації, що складав 14-21 день, була можливою реалізація індивідуальної роботи з психологом, в тому числі травмофокусованої терапії, в межах 5 сесій, із сетінгом 2 сесії в перший тиждень та 3 сесії в другий тиждень, або навпаки. При перебуванні пацієнта більше 14 днів психолог та пацієнт спільно обирали чи збільшити кількість сесій і залишити такий сетінг чи збільшити кількість днів між сесіями, для самостійного доопрацювання травмуючого досвіду та відпрацювання технік. Обраний шлях залежав від індивідуальної готовності до терапії кожного пацієнта та рішення психологів, залучених до роботи із пацієнтом.

За необхідності, для досягнення стабільності зниження дистресу, впроваджувались додаткові сесії. В таблиці 4 наведено порівняння кількості



пацієнтів Групи 2 та Групи 3, котрі потребували та пройшли стандартну та збільшену кількість сесій. Загалом, 80 (86,9%) осіб взяли участь до 5 сесій, що стандартно планувались у програмі.

Таблиця 4

Кількість проведених індивідуальних інтервенцій відповідно групи

	Кількість сесій	Група 2	Група 3
1.	Стандартна кількість (до 5сесій)	55	23
2.	6 сесій	4	2
3.	7 і більше сесій	4	1

Так, трьом пацієнтам із Групи 2 (група із помірно вираженими симптомами), котрі потребували більше ніж 5 інтервенцій, на другому тижні було змінено сетінг на більш інтенсивний. Випадки було проаналізовано на інтерв'її та суперв'її. Так, після встановлення психотерапевтичного альянсу, вказані пацієнти були більш вмотивованими до роботи та озвучували запит на отримання більш довготривалого ефекту психоемоційної стабілізації та детального розбору складних життєвих ситуацій.

Рис. 2 покликаний наочно продемонструвати розподіл затребуваності терапій у відповідності із групою в межах нашої вибірки. Потрібно відмітити випадки, коли пацієнти під час вхідної діагностики продемонстрували показники однієї групи, а по завершенню стандартного протоколу роботи, вихідне тестування показало показники групи із більш вираженими симптомами дестабілізації. Після аналізу кейсів на суперв'їях, було виявлено, що дані пацієнти прибули у госпіталь одразу після участі бойових діях, без проходження декомпресії чи інших стабілізаційних етапів.

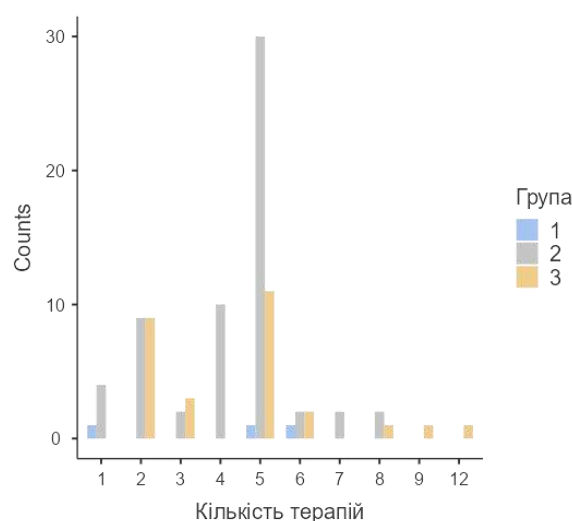


Рис.2. Порівняння розподілу кількості терапій відповідно до групи





Процес терапії припав на внутрішню роботу переформатування психіки з «бойової готовності» до «режиму очікування», що сприяло більшому вивільненню емоцій, необхідності більш тривалої роботи. Мультидисциплінарною командою було прийняте рішення продовжити психологічний супровід до стабілізації стану таким пацієнтам. Для даних пацієнтів, при наявності симптомів ПТСР було застосовано методи травмо-фокусованої терапії, як до пацієнтів Групи 3.

Дані, відображені у рис 3 є важливими з точки зору розуміння, яким був розподіл пацієнтів відповідно результатів PCL-5 у нашій вибірці, а для організаційного планування – які додаткові елементи програми додавати.

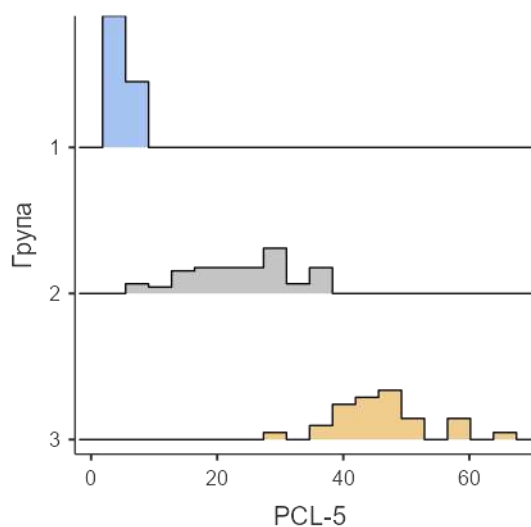


Рис. 3 Опис результатів пацієнтів за PCL-5 у кожній з груп

Як бачимо, наявна велика кількість результатів, яких ми можемо назвати «допороговими». Виділяючи таких допорогових пацієнтів у Групу 2 ми маємо можливість опрацювати менш виражені симптоми ПТСР, котрі можуть мати розвиток у майбутньому. Сучасні дослідження говорять нам про ефективність психоедукаційних та травмо-фокусованих втручань саме на цьому етапі [9]. Середні значення у даних групах склали: Група 1 = 5,3, Група 2 = 24,1, Група 3 = 46,1 за PCL-5.

Як ми описували в методології, задля виявлення допорогових показників ПТСР та з метою роботи з ними в рамках програми стабілізації психоемоційного стану, нами було знижено допустимі показники загального балу за PCL-5. Для перевірки, чи середнє значення нашої вибірки відрізняється від відомого або теоретичного значення середнього нами було застосовано аналог одновибіркового t-тесту, а саме тест Вілкоксона. Даний тест порівнює середнє значення вибірки з певним значенням (наприклад, стандартним або очікуваним) для визначення, чи є статистично значущі відмінності, при ненормальному розподілі даних. У нашому випадку перевіряється, чи середнє значення



показника PCL-5 у вибірці значно більше ніж 28, що є встановленим порогом для скерування пацієнта до другої групи згідно методології. Значення статистики W вказує на ранжовану суму для тесту Вілкоксона і становить $W=2211$, $p = 0,105$ (стандартне відхилення дорівнювало 13,6 і вказало на значну варіативність у значеннях PCL-5 в цій вибірці; медіана = 29,0, стандартна похибка = 1,42). Це значення свідчить, що тест не є статистично значущим при стандартному рівні значущості (наприклад, 0,05). Середнє значення в вибірці становило 30,2, що трохи вище порогового значення 28. Для нас це важлива знахідка, що підтверджує правильність зниження порогу до 28 і включення таких пацієнтів до групи 2, для обов'язкового проведення індивідуальних інтервенцій, додавання проміжного скринінгу на екваторі програми та долучення елементів травмо-фокусованої терапії за необхідності.

На рис 4. ми бачимо, що переважаючою в загальній кількості респондентів ($n=92$) була група пацієнтів, симптоми яких відповідають критеріям Групи 2 ($n=61$). Тож нижче (рис. 4) можемо бачити, що перший графік (до участі у програмі) має виразний центральний пік, тоді як другий (після завершення програми) демонструє різні групи інтенсивності. Розподіл у другому графіку вказує на успішність інтервенцій для окремих підгруп, що важливо для розуміння індивідуальних змін стану.

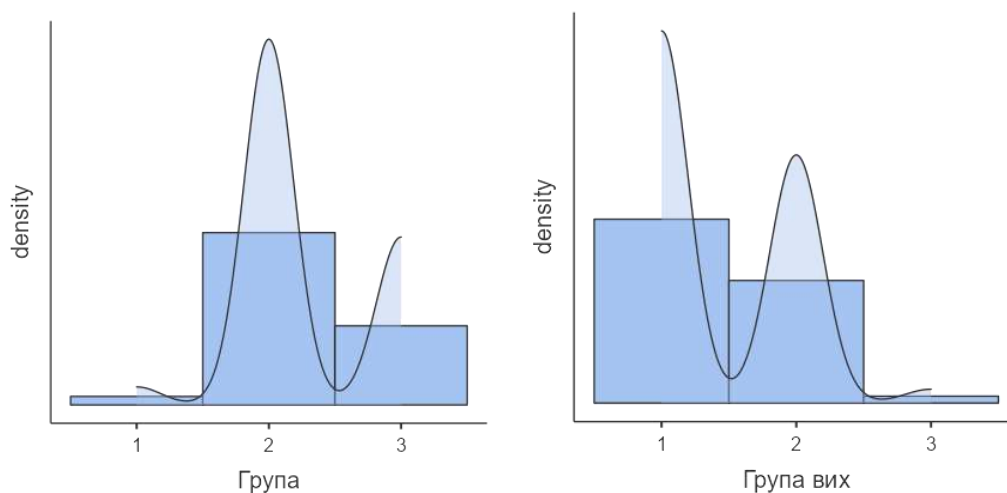


Рис. 4 Порівняння розподілу пацієнтів за групами до та після програми

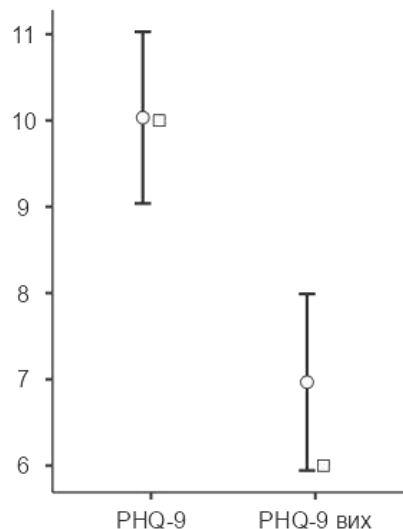
Для оцінки достовірності змін у показниках до та після інтервенції було застосовано тест Вілкоксона для залежних вибірок. Результати вказують на статистично значущу різницю між групами ($W = 2821$, $p < 0,001$), з дуже високим розміром ефекту (бісеріальний коефіцієнт кореляції = 0,93). Аналіз нормальності за критерієм Шапіро-Вілка виявив суттєве відхилення розподілу значень від нормального ($W = 0,71$, $p < 0,001$), що обґрунтовує вибір непараметричного підходу для аналізу даних, зокрема використання критерію Вілкоксона. Отже, аналіз показав наявність значущих змін у стані учасників



після втручання, що підтверджує ефективність запропонованого алгоритму дій та комплексу інтервенцій у межах проходження респондентами реабілітації на базі ЗОЗ.

Загалом, моніторинг прогресу пацієнта на основі врахування показників PHQ-9 (як і GAD-7) зазвичай передбачає оцінку балів протягом певного часу, щоб визначити, чи є достовірною зміна, яка стосується зміни балів, яка відбулася не внаслідок помилки вимірювання чи природних коливань, а вказує на справжню зміну стану психічного здоров'я пацієнта. Для PHQ-9 і GAD-7 доказ надійної зміни часто визначається за такими декількома критеріями. Наприклад, відповідно «індексу надійних змін» (RCI), зміна на 5 або більше балів часто вважається надійною зміною як для PHQ-9, так і для GAD-7. Також застосовується «мінімальна клінічно важлива різниця» (MCID). MCID – це найменша зміна балів, яка має значення для пацієнта. За цим критерієм для PHQ-9 зниження також приблизно на 5 балів зазвичай відображає клінічно значуще покращення.

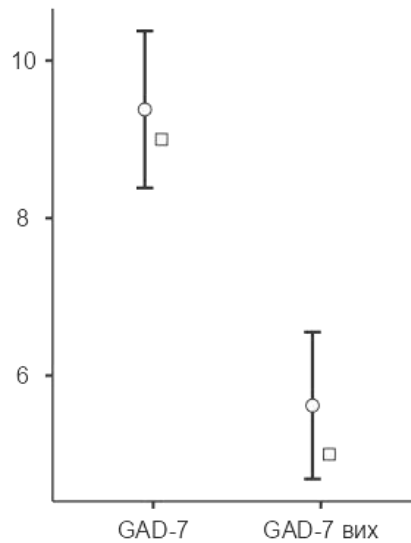
Нижче (рис. 5) наглядно можна спостерігати суттєві зміни у результатах опитувальника PHQ-9 після проходження програми стабілізації.



Примітка: □ - медіана, ◇ - середнє

Рис.5 Графічне зображення змін у результатах опитувальника PHQ-9 до та після програми відповідно

З огляду на відхилення від нормального розподілу даних, для оцінки змін у показниках тривожності за шкалою GAD-7 нами також було проведено тест Вілкоксона для залежних вибірок. Результати свідчать про статистично значущу різницю між показниками до та після інтервенції: $W=3377$, $p<0,001$. Розмір ефекту, оцінений за рангово-бісеріальною кореляцією, становив $r=0,764$, що вказує на високу силу зв'язку (лише 6 пар мали однакові показники). Нижче (Рис.6) графічно продемонстровано описані зміни.



Примітка: □ - медіана, ○ - середнє

Рис. 6. Графічне зображення змін у результатах опитувальника GAD-7 до та після програми відповідно

Отримані дані дозволяють нам зробити висновок, що комплекс інтервенцій щодо стабілізації психоемоційного стану мав дещо більший вплив на кластер тривожних симптомів, аніж на кластер депресивних симптомів в межах нашої вибірки, проте обидва кластери були піддалися позитивним змінам.

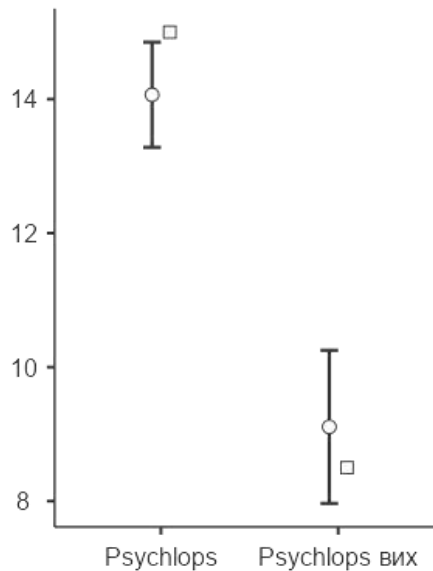
Також, ми обрали опитувальник Psychlops для проведення оцінки до та після інтервенцій, оскільки він дозволяє виміряти суб'єктивне сприйняття пацієнтами власного стану, включаючи зміни, які є значущими саме для них. Такий підхід забезпечує глибше розуміння індивідуальних потреб і ефективності втручань, орієнтованих на пацієнта, що є особливо важливим у контексті реабілітації військових.

Для оцінки впливу інтервенцій в межах вибірки нами було обрано тест Ст'юдента. Тест Ст'юдента для залежних вибірок використовується для порівняння середніх значень двох пов'язаних груп (до та після інтервенції) з метою визначити, чи існують статистично значущі зміни між ними. Результати тесту Ст'юдента для залежних вибірок показали значущі зміни між показниками "до" та "після" інтервенції ($t = 6,75$, $p < 0,001$), що свідчить про ефективність інтервенції. Відповідно до результатів, Cohen's $d = 0,704$, що вказує на великий розмір ефекту, що підтверджує помітні зміни у вимірюваних показниках. Тест на нормальність (Шапіро-Вілка) не виявив суттєвих відхилень від нормального розподілу ($W = 0,98$, $p = 0,101$), що дозволяє зробити висновок про коректність застосування тесту Ст'юдента для оцінки змін в межах вибірки відповідно до результатів Psychlops.

На основі таких результатів, можемо стверджувати, що інтервенції з стабілізації психоемоційного стану призвела до статистично значущих змін у



результатах респондентів за опитувальником Psychlops. Що може бути інтерпретовано як позитивний вплив на суб'єктивне оцінювання свого стану учасниками. На рис. 7 графічно зображено вищеописані зміни.



Примітка: □ - медіана, ○ - середнє

Рис. 7 Графічне зображення змін у результатах опитувальника Psychlops до та після програми відповідно

Загальний результат злагодженої роботи мультидисциплінарної команди в реабілітаційному процесі можна простежити через показники якості сну. Зокрема, запитання з опитувальника PSQI «Як би Ви охарактеризували якість Вашого сну за останній місяць?» у вихідному опитуванні уточнювалося фахівцями як «протягом проходження реабілітації від моменту вхідного опитування». Аналіз відповідей свідчить про позитивну динаміку: частка респондентів, які оцінювали якість сну як «дуже низьку», знизилася з 18,2% до 8,7%; «швидше низьку» – з 62,2% до 44,6%. Водночас кількість відповідей «досить висока» зросла з 17,4% до 42,4%, а «дуже висока» – з 2,2% до 4,3%.

Висновки. Відповідно до поставлених завдань дослідження, розробка та впровадження психодіагностичного комплексу були успішно реалізовані. Це підтверджується створенням комплексу інструментів для визначення психоемоційного стану учасників бойових дій, що показав свою ефективність. Використання адаптованих опитувальників, таких як PSQI, GAD-7, PHQ-9, PCL-5 та PSYCHLOPS дозволило точно оцінити стан пацієнтів та, до певної міри, індивідуалізувати терапевтичні підходи. Суттєвим досягненням є підтвердження того, що метод тріажу продемонстрував свою зручність і ефективність для клінічної практики психолога та організації роботи в закладах охорони здоров'я.

Описаний нами підхід до стабілізації психоемоційного стану загалом довів свою ефективність. Пацієнти, які завершили курс, продемонстрували



значне покращення стану за основними показниками. За результатами вихідної діагностики, спостерігалось зниження показників дистресу у більшості пацієнтів, які пройшли курс, а також покращення їх суб'єктивного самопочуття, зокрема за шкалою Psychlops.

Зважаючи на те, що велика кількість військовослужбовців після госпітального етапу реабілітації повертається до виконання службових обов'язків у зоні бойових дій, особливу цінність має суб'єктивне сприйняття власного стану, динаміки змін та розвитку навичок, що оцінюється опитувальником Psychlops і яке часто важливіше за оцінку за параметричними тестами. Водночас необхідно провести прицільні дослідження для глибшої валідації даного інструменту. Попередні результати в рамках даного дослідження дозволяють припустити, що Psychlops може розглядатися як параметричний інструмент і ефективно застосовуватися в рамках методу тріажу для поділу пацієнтів на групи.

З точки зору дослідження імплементаційного потенціалу потрібно зазначити, що використання елементів програм «Самодопомога+» та «Управління проблемами+» у поєднанні з травмофокусованими підходами може бути успішно включено у стандарти реабілітації військовослужбовців на базі ЗОЗ.

Для забезпечення стійкості подібних програм необхідно залучати кваліфікованих психологів, що мають навички роботи з військовослужбовцями. З огляду на високий рівень відмов (66,6%) підкреслено важливість подальшої роботи над дестигматизацією психологічної допомоги.

Відповідно до вихідної діагностики та збору відгуків у довільній формі від учасників програми підтвердилась наша гіпотеза проте, що індивідуальні та групові психологічні інтервенції на госпітальному етапі із наскрізним залученням психоедукаційних елементів є ефективним підходом. Такі заходи підвищують можливість психоемоційного розвантаження, стабілізації, а також отримання психоедукації у достатньому об'ємі та навичок по розвитку резильєнтності для подальшого виконання службових обов'язків.

Зазначено, що дослідження питання мотивації учасників бойових дій до участі в програмах стабілізації психоемоційного стану має бути досліджене більш ґрунтовно у наступних наукових розвідках.

Література:

1. Gebhardt, H. M., Ammerman, B. A., Carter, S. P., & Stanley, I. H. (2022). Understanding suicide: Development and pilot evaluation of a single-session inpatient psychoeducation group. *Psychological Services*, 19(3), 423-430. <https://doi.org/10.1037/ser0000543>
2. Hennissen, V. C., Meganck, R., Van Nieuwenhove, K., Norman, U. A., Loeys, T., & Desmet, M. (2019). Therapists' responses toward dependent (anaclitic) and self-critical (introjective) depressed outpatients: A multilevel approach. *Psychotherapy*, 56(2), 193-204. <https://doi.org/10.1037/pst0000213>
3. Бобилева Я., Сорока Д. Особливості діяльності психолога в лікувально-реабілітаційних установах // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 12(40). –



Режим доступу: <https://repository.khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/282/52427/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0-%D0%AF-%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B0-%D0%94-%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0-%D0%B2-%D0%9B%D0%9F-%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%AF%D0%BD%D0%B0-%D0%92%D1%8F%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%91%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf>

4. Соболта Ю. Практичні аспекти розробки короткострокових програм стабілізації психоемоційного стану для учасників бойових дій [Електронний ресурс] // Київський журнал сучасної психології та психотерапії. – 2023. – Т. 6, № 2. – С. 80–88. – Режим доступу: <https://doi.org/10.48020/mppj.2023.02.09>.

5. Соболта Ю. Особливості організації психологічного супроводу учасників бойових дій, які проходять процес протезування [Електронний ресурс] // *Habitus*. – 2023. – № 54. – С. 338–343. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.54.46>.

6. Всесвітня організація охорони здоров'я. Програма «Управління проблемами +» [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/206417/WHO-MSD-MER-16.2-ukr.pdf>.

7. Oppizzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142-1152. <https://doi.org/10.1037/a0036577>

8. Koziel, N., Vigod, S., Price, J., Leung, J., & Hensel, J. (2022). Walking Psychotherapy As a Health Promotion Strategy to Improve Mental and Physical Health for Patients and Therapists: Clinical Open-Label Feasibility Trial. *Canadian Journal of Psychiatry*, 67(2), 153-155. <https://doi.org/10.1177/07067437211039194>

9. Shalev, A. Y., Ankri, Y., Israeli-Shalev, Y., Peleg, T., Adessky, R., & Freedman, S. (2012). Prevention of posttraumatic stress disorder by early treatment: results from the Jerusalem Trauma Outreach And Prevention study. *Archives of General Psychiatry*, 69(2), 166-176. <https://doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2011.127>

References:

1. Gebhardt, H. M., Ammerman, B. A., Carter, S. P., & Stanley, I. H. (2022). Understanding suicide: Development and pilot evaluation of a single-session inpatient psychoeducation group. *Psychological Services*, 19(3), 423-430. <https://doi.org/10.1037/ser0000543>

2. Hennissen, V. C., Meganck, R., Van Nieuwenhove, K., Norman, U. A., Loeys, T., & Desmet, M. (2019). Therapists' responses toward dependent (anaclitic) and self-critical (introjective) depressed outpatients: A multilevel approach. *Psychotherapy*, 56(2), 193-204. <https://doi.org/10.1037/pst0000213>

3. Bobyleva, Ya., & Soroka, D. (2024). Osoblyvosti diialnosti psykholoha v likuvalno-reabilitatsiinykh ustanovakh [Features of a psychologist's activity in medical and rehabilitation institutions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (12(40)). [in Ukrainian]. Retrieved from: <https://repository.khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/282/52427/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0-%D0%AF-%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B0-%D0%94-%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0-%D0%B2-%D0%9B%D0%9F-%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%AF%D0%BD%D0%B0-%D0%92%D1%8F%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D0%91%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf>



4. Sobolta, Yu. (2023). Praktychni aspekty rozrobky korotkostrokovykh prohram stabilizatsii psykhoemotsiinoho stanu dla uchasykyv boiovykh dii [Practical aspects of developing short-term programs for stabilizing the psycho-emotional state of combatants]. *Kyivskyi zhurnal suchasnoi psykholohii ta psykhoterapii*, 6(2), 80–88. <https://doi.org/10.48020/mppj.2023.02.09> [in Ukrainian]
5. Sobolta, Yu. (2023). Osoblyvosti orhanizatsii psykholohichnoho suprovodu uchasykyv boiovykh dii, yaki prokhodiat protses protezuvannia [Features of psychological support for combatants undergoing the prosthetics process]. *Habitus*, (54), 338–343. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.54.46> [in Ukrainian]
6. World Health Organization. (2016). *Problem Management Plus Programme*. Retrieved from: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/206417/WHO-MSD-MER-16.2-ukr.pdf> [in Ukrainian]
7. Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142–1152. <https://doi.org/10.1037/a0036577>
8. Koziel, N., Vigod, S., Price, J., Leung, J., & Hensel, J. (2022). Walking Psychotherapy As a Health Promotion Strategy to Improve Mental and Physical Health for Patients and Therapists: Clinical Open-Label Feasibility Trial. *Canadian Journal of Psychiatry*, 67(2), 153–155. <https://doi.org/10.1177/07067437211039194>
9. Shalev, A. Y., Ankri, Y., Israeli-Shalev, Y., Peleg, T., Adessky, R., & Freedman, S. (2012). Prevention of posttraumatic stress disorder by early treatment: results from the Jerusalem Trauma Outreach And Prevention study. *Archives of General Psychiatry*, 69(2), 166–176. <https://doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2011.127>





УДК 159.923.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2019-2030](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2019-2030)

Татарченко Олександр Борисович кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, тел.: (095) 8920304, <https://orcid.org/0000-0001-8790-2194>

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ІДЕНТИЧНОСТІ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу проблеми ідентичності сучасної молоді України. Аналізуються останні дослідження присвячені цій проблемі. Характеризується трансформація ідентичності молодого покоління, простежується динаміка змін ідентичності українських молодих громадян спричинених Російсько-українською війною. Зокрема, завдяки рефлексії на події війни зросла національна ідентифікація та посилилася регіональна ідентичність молодого покоління. Молодь продемонструвала підвищене відчуття прив'язаності та прихильності до свого народу та чітке визначення власної національної приналежності. Також представники молоді почали більше підтримувати національну культуру, працювати на благо країни, захищати її суверенітет і цілісність. Проте, через невпевненість у майбутньому, в наслідок затягування війни, серед молоді зростає бажання виїхати за кордон. Зросла популярності української мови і музики. Загалом молодь демонструє високий ступінь ідентифікації з культурними цінностями українського суспільства. Також молоді люди проявляють здатність до інтеграції в нове соціальне середовище та навички адаптації до умов викликаних повномасштабним російським вторгненням в Україну.

Серед інших ідентичностей сучасної української молоді, які стали предметом вивчення українськими психологами, були: економічна, цифрова, гендерна, міська і сільська, екологічна, релігійна тощо.

Зроблено висновки про те, що молодь добре справляється з викликами війни, її національна, політична та культурна ідентичність стали більш міцними та свідомими. Проте спостерігають прогалини в розвитку економічної ідентичності та ставленні до грошей. Серед перспективних досліджень визначено вивчення рефлексії молоді на події війни та здатність використовувати виклики війни для саморозвитку і самовдосконалення.

Ключові слова: молодь, психологи, ідентичність, нація, світогляд, війна, культура, соціалізація, економіка, гроші, релігія.





Tatarchenko Oleksandr Borysvych PhD in history, associate professor, associate professor of the department of general humanities and natural sciences, Kherson national technical university, Khmelnytskyi, tel.: (095) 892-03-04, <https://orcid.org/0000-0001-8790-2194>

PSYCHOLOGICAL PROBLEMS OF IDENTITY OF MODERN YOUTH IN UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the analysis of the problem of identity of modern youth in Ukraine. The author analyses the latest research on this issue. The transformation of the identity of the younger generation is characterised, the dynamics of changes in the identity of Ukrainian young citizens caused by the Russian-Ukrainian war is traced. In particular, due to reflection on the events of the war, national identification and regional identity of the younger generation have increased. Young people have demonstrated an increased sense of attachment and commitment to their nation and a clear definition of their own national identity. Young people have also become more supportive of national culture, working for the good of the country, and defending its sovereignty and integrity. However, due to uncertainty about the future, as a result of the protracted war, there is a growing desire among young people to move abroad. The popularity of the Ukrainian language and music has increased. In general, young people demonstrate a high degree of identification with the cultural values of Ukrainian society. Young people also demonstrate the ability to integrate into a new social environment and the skills to adapt to the conditions caused by the full-scale Russian invasion of Ukraine.

Other identities of contemporary Ukrainian youth that have been studied by Ukrainian psychologists include: economic, digital, gender, urban and rural, environmental, religious, etc.

It was concluded that young people are coping well with the challenges of war, their national, political and cultural identity has become stronger and more conscious. However, there are gaps in the development of economic identity and attitudes towards money. The study of young people's reflection on the events of the war and their ability to use the challenges of war for self-development and self-improvement is identified as a promising area of research.

Keywords: youth, psychologists, identity, nation, worldview, war, culture, socialisation, economy, money, religion.

Постановка проблеми. Людина проходить у своєму житті певні етапи, змінює свої соціальні статуси, підлаштовується під особливості тієї чи іншої епохи, переживає зміни політичних режимів, зростання чи падіння економіки, соціальну стабільність чи кризу, мир чи війну, окупацію і геноцид, зміни в особистому житті, життєві кризи тощо. Однак, найважливішим для особистості є молодий вік, коли формується її світогляд. Тому дослідження ідентич-





ності молоді є важливою науковою проблемою для психологів та інших вчених. Однак, не зважаючи на зусилля багатьох українських науковців, ця проблема залишається недостатньо дослідженою у вітчизняній науці.

Тому **метою** цієї статті є спроба комплексно розглянути основні напрями досліджень сучасної ідентичності української молоді.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

1. Проаналізувати основні складові ідентичності сучасної української молоді;
2. Охарактеризувати останні дослідження ідентичності молоді України;
3. Визначити основні тенденції розвитку ідентичності молодого покоління українців;
4. Означити головні завдання спрямовані на здійснення позитивного впливу на ідентичність молоді України в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. У наш час ідентичність української молоді зазнає дуже значних впливів, вона трансформується, адаптується до сучасних умов. Найбільш актуальною подією, яка змінила і продовжує змінювати ідентичність сучасної української молоді, є Російсько-українська війна. Цю проблему вивчає багато українських науковців, зокрема і психологи. Так, Л. Гапоненко дослідила трансформацію ідентичності студентів в умовах геополітичних викликів посиленіх війною, Н. Токарева виявила предиктори розвитку національної ідентичності юнацтва в умовах війни, К. Журба та І. Шкільна описали проблему формування громадянської ідентичності студентів як умови національної солідарності у воєнний час, М. Дроздова прослідкувала динаміку змін ідентичності українських молодих громадян під впливом Російсько-української війни тощо. Загальним тенденціям формування національної ідентичності студентів в умовах повномасштабної війни присвятили розвідки: І. Білоус, С. Бойко, В. Доній, І. Остапенко, В. Павелків, Л. Чикур та ін..

Дійсно, повномасштабне вторгнення РФ в Україну докорінно змінило світогляд українців, були зруйновані російські міфи, які нав'язувалися українцям упродовж колоніального минулого, народ згуртувався задля протистоянню окупації та геноциду. Все це вплинуло на психологічний стан української молоді, на її емоції, мотиви поведінки тощо. З огляду на це цікавим є дослідження проведене в 2021 та 2023 роках в університетах південної України. За результатами емпіричного дослідження було встановлено, що у студентів віком 16-23 років за 2021-2023 рр. зросла національна ідентифікація з 33,6 до 84,3%, у вільних самоописах вони вказували, що є українцями чи українками та патріотами своєї країни. Також регіональна ідентичність зросла до 35,2%, що пов'язано з окупацією частини південних земель України. Більшість опитаних продемонструвала підвищене відчуття сильної прив'язаності, прихильності до свого народу та чітке визначення власної національної приналежності. Студенти стали більше пишатися своєю нацією та її





досягненнями, відчувати особистий зв'язок з нею й розуміти, що означає для них національна приналежність. А також більше молоді почали підтримувати національну культуру, працювати на благо країни, захищати її суверенітет і цілісність. Однак, разом із тим виявлено зменшення оптимістичних уявлень про майбутнє України та зростання бажання виїхати за кордон [1, с. 106-112]. На що впливає затягування війни та те, що молодь не знає про наростання негативних соціально-економічних процесів у багатьох країнах світу, у порівнянні з якими, Україна, навіть в умовах війни, виглядає достатньо привабливою для життя.

Іншою ситуація із сприйняттям своєї нації студентами південних і східних областей України була до початку повномасштабної війни РФ проти України. Так, за результатами досліджень проведених А. Гафіатуліною протягом 2015-2017 рр., було одержано наступні результати: позитивно ставилися до своєї нації 50,7% студентів південної України і 39,5% східної, відчували відповідальність за свою націю 18,3% студентів півдня і 14,3% сходу, пишалися своєю нацією 29,6% студентів півдня і 27,2% сходу. Натомість, позитивно ставилися до своєї нації 58,1% студентів північної України і 69,9% західної, відчували відповідальність за свою націю 24,2% студентів півночі і 39,4% сходу, пишалися своєю нацією 38,7% студентів півночі та 57,4% студентів заходу. Проте, порівнюючи ставлення до своєї нації і до свого регіону, А. Гафіатуліна відмічала, що «спільним, притаманним всім групам досліджуваних у переважній кількості було наявним відчуття своєї відповідальності за власний регіон. Вона це пояснювала тим, що «етнос та нація – це занадто «великі» категорії у семантиці юних українців, їм важко нести відповідальність за щось велике, а регіональне – це предметна, так звана, «близька спільна реальність». Відповідальність за щось велике брати складніше, аніж за щось локальне» [2, с. 96-100]. Але, як показав час, національна ідентичність не була достатньо актуалізована в свідомості студентів південної і східної України, адже були мирні часи, ще панували нав'язані під час колоніального минулого наративи про «братні народи» і тільки велика війна змусила їх «прокинутись» і згадати архетипи наших предків, які дозволяли нам виживати раніше, щоб вистояти і перемогти тепер.

Важливим аспектом національного піднесення в умовах війни стало зростання популярності української мови. Як зазначила С. Бойко, українська мова в умовах війни стала відображенням «комунікаційної революції» в Україні, головним відображенням якої став перехід на якісний український дубляж іноземних фільмів і серіалів, вихід якісних українських фільмів, поява нових музичних виконавців, про що зокрема свідчать успіхи українських учасників на Євробаченні, українізація радіо і телебачення, збільшення українського контенту в мережі Інтернет. Також вона зазначила, що «спільно телекомунікаційні та інформаційні знаряддя, масові медіа стали головними засобами трансмісії та джерелом інформації, необхідної для функціонування





публічних інституцій; зняттям контролю і суспільного управління в Україні [3, с. 20].

На жаль, повноцінній політичній соціалізації молоді в Україні заважали певні соціально-економічні негаразди притаманні нашій державі в перехідний період. Саме тому, як зазначав В. Степанов, вони могли бути однією із причин психолого-емоційного «протестного» несприйняття української громадянської ідентичності в зазначений період [4, с. 112]. Однак, як ми вважаємо, після Революції Гідності український народ переважно подолав ці комплекси.

Інші проблеми національної ідентичності української молоді розробляли такі українські вчені як: Т. Бевз, О. Бялик, Ю. Зайцева, В. Зінченко, Є. Карпенко, К. Кірова, С. Любімова, О. Матвєєва, І. Петровська, Д. Піонтковська, О. Прокоф'єва, О. Соснюк, М. Степико, С. Шандрук та ін.. Основними напрямками їхніх досліджень були: українська політична нація, роль ідентичності в консолідації нації, відмінності в етнічній ідентичності в залежності від регіонів, виклики української ідентичності, кризи ідентичності, формування національної ідентичності студентів різних спеціальностей тощо.

Підняла питання регіональних особливостей культурної ідентифікації молоді в контексті державної освітньої політики О. Скар. Вона слушно відмітила, що «важливим є створення толерантних моделей взаємодії людей, які презентують регіональні особливості субкультур, що перебувають в єдиному соціально-політичному просторі держави. За такого підходу «Інший» перестає нести в собі відтінок відчуження чи ворожості, а навпаки постає як джерело збагачення не тільки культури особистості, а й соціуму в цілому» [5, с. 108]. Саме такі процеси ми й спостерігаємо серед української молоді зараз, багато представників якої змушені були переміститися в інші населені пункти України та адаптуватися до регіональних особливостей місця перебування, тим самим збагатившись культурно особисто і збагачуючи культурними особливостями своєї малої батьківщини інших.

Психологічний аналіз політичної ідентичності студентської молоді став предметом дослідження проведеного В. Ільницьким та Р. Каламаж в грудні 2018 року в Національному університеті «Острозька академія». Як показали результати опитування, проведеного серед 84 студентів, віком від 18 до 24 років, 28,58% опитаних продемонстрували слабку вираженість політичної ідентичності, 52,38% мають середній рівень її вираженості, 19,04% - високий рівень. При цьому 26,19% респондентів продемонстрували високий рівень включеності у політичне життя країни, 26,19% - середній, 47,62% - низький. Проте найбільший рівень ступеня ідентифікації студенти продемонстрували з культурними цінностями суспільства, а сама 42,86% опитаних [6, с. 49-50]. Це означає, що не зважаючи на те, що біля половини студентів у досліджуваній вибірці продемонстрували неготовність до участі у суспільно-політичному житті країни, однак високий рівень ідентифікації студентської молоді з культурою України залишав станом на 2018 рік надію на її політичну активізацію в майбутньому.





Крім політичної, важливе місце має соціальна ідентифікація для кожної повноцінної особистості. Праці, присвячені цій проблемі опублікували такі українські науковці як: О. Баханов, О. Блискун, О. Борисенко, І. Губеладзе, Л. Джаббарова, О. Лісовий, Л. Макарова, І. Остапенко, Ю. Полішук, О. Угрин та ін.. Зокрема, важливу проблему реінтеграції молоді в український соціум дослідила О. Блискун, яка опублікувала результати свого дослідження в 2021 році. Вона встановила, що сформована у культурно-ціннісному середовищі ідентичність є провідною соціально-психологічною детермінантою в процесі реінтеграції молоді в умовах сучасного соціуму, зокрема у нове соціокультурне середовище. Також вона встановила, що соціально-психологічна зрілість як системна якість особистості відображає її готовність і здатність до ефективного вирішення життєвих завдань, зокрема в період реінтеграції в умовах вимушеної міграції [7, с. 9]. Як показали події останніх років, молодь України продемонструвала достатню здатність інтегруватися в нове соціальне середовище та адаптуватися до умов викликаних повномасштабним російським вторгненням.

Ще однією важливою складовою повноцінної сучасної особистості є її економічна ідентичність. Приміром, І. Зубіашвілі та О. Лавренко дослідили психологічні механізми економічної соціалізації учнівської молоді на базі НВО «Звитяга» (м. Біла Церква). В емпіричному дослідженні взяли участь 90 старшокласників від 16 до 17 років. Як показали результати заповнення авторської анкети І. Зубіашвілі «Інститути економічної соціалізації та її механізми», головним інститутом соціалізації є сім'я (58,5%), другим за значенням є «Інтернет» (36,8%), а провідним психологічним механізмом економічної соціалізації є економічна ідентичність (37,5%). Результати дослідження за методикою «Хто я?» (М. Куна і Т. Макпартленда) показали, що ідентичність «матеріального Я» виявлена лише у 30% респондентів, які усвідомлюють свою відповідальність за матеріальні блага. Методика «Вибір економіко-психологічних характеристик особистості» (в модифікації О. Никоненко) дозволила встановити, що 60% учнів усвідомлюють свою значущість та свої ролі в економічній сфері, оцінюють своє бажання йти на економічний ризик як досить високе, виявляють нейтральний інтерес до економіки України, демонструють значущість грошей та значний рівень ділової активності. Результати, отримані за «Методикою дослідження уявлень про економічно успішну людину» (Ю. Пачковського), показали рейтинг чинників, які характеризують економічно успішну людину. Зокрема, тривалі цілеспрямовані зусилля та наполегливу працю обрали 84% респондентів, здібності та риси людини – 77%, успішний збіг обставин – 42%. За проективною методикою «Незавершені речення» школярі, описували свій економічний статус. Дівчата частіше співвідносять його зі способом доходу, а юнаки із соціальною роллю та невдоволеністю фінансовим становищем. Також у частини учнівської молоді несформоване уявлення про своє місце в економічних відносинах.





Таким чином, на основі отриманих даних І. Зубіашвілі зробила висновок про те, що для економічної ідентичності старшокласників характерна пріоритетність економічних показників економічного успіху (бізнес, капітал, нерухомість тощо) над психологічними (спілкування, задоволеність від володіння отриманими благами), а також про те що не всі учні усвідомлюють свою роль в економічній сфері та мають погане уявлення про роль грошей в особистому та суспільному житті [8, с. 101-106]. Проте, на нашу думку, введення в навчальну програму української загальноосвітньої школи предмету «підприємництво та фінансова грамотність» може значно покращити формування повноцінної економічної ідентичності підростаючого покоління та підготувати його до самореалізації в економічній сфері.

Тісно пов'язана з економічною цифрова ідентичність, адже залученість сучасної особистості до інформаційних технологій надає їй переваги для реалізації в економічній сфері. Це питання досліджували такі українські психологи як: О. Бондар, А. Гончарова, С. Доценко, Л. Карамушка, Ю. Максименко, Л. Матохнюк, В. Мясенко, А. Рубан, Я. Фруктова, О. Ходакевич та ін.. Як зазначила А. Рубан «молоді люди створюють свою віртуальну ідентичність як проєкцію ідеального «Я», щоб справити враження. Цей метод може підвищити самооцінку як віртуально, так і в соціальній реальності». Натомість авторка дослідження звертає увагу на те, що ідеалізація у віртуальному середовищі може створювати для молоді віртуальне ідеалізоване середовище, проблемну реальність, соціальні «Я якості/дефекти», «віртуальне Я» і «ідеальне Я». Що може викликати порушення самосприйняття і сприяти дестабілізації формування реального «Я-образу» [9, с. 101-106]. Дійсно, захоплюючись самотворенням віртуального «Я» особистість може менше уваги приділяти саморозвитку та самореалізації в реальному житті. Однак сучасна повноцінна особистість має вміти бути успішною як офлайн так і онлайн, а її цифрова ідентичність має бути продовженням її реальної цілісної гармонійної ідентичності.

Не менш важливою для формування всебічно розвиненої особистості є її гендерна ідентичність. Саме у наші дні перед гендерною ідентичністю чоловіків та жінок постає багато викликів і загроз. Тому ця проблема є дуже актуальною для досліджень українськими психологами. Так, питання гендерної ідентичності молоді досліджували: М. Горенко, О. Дмитренко, А. Донець, К. Маннапова, Г. Ставицький, Ю. Швецова та ін..

Зокрема Ю. Шевцова дослідила особливості гендерної ідентичності сучасних студентів, які навчаються на освітньо-професійній програмі «Психологія» в Національному педагогічному університеті імені М.П. Драгоманова та Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка. В емпіричному дослідженні взяли участь 108 осіб, 56 хлопців та 52 дівчини. Аналіз результатів за методикою С. Бем (BSRI) в адаптації О. Лопухової показав, що 45% досліджуваних, як чоловічої так і жіночої статі,





є андрогінними особистостями, при чому лише два чоловіки є маскулініними і лише одна жінка фемінною особистістю. На думку авторки дослідження, це свідчить про рівномірне і гармонійне поєднання чоловічих та жіночих рис в одній особистості. А щодо професійного майбутнього нинішніх студентів, Ю. Шевцова зазначає, що юнаки та дівчата андрогінного типу оцінюють його як «ефективне, успішне, відчують задоволеність характером професійних відносин та гармонією в міжособистісних відносинах, а основною складовою життєвого успіху вважають власну активність. Вони характеризуються поєднанням маскулініних і фемінних рис у цілісну систему гендерної ідентичності [10, с. 122-124].

Значний вплив на світогляд особистості справляє її міська чи сільська ідентичність, а також ідентичність характерна для певного регіону України. Останнім часом дослідження присвячені цій проблемі провели такі науковці як: О. Блинова, І. Бондаревська, В. Виноградова, К. Гордієнко, І. Губеладзе, Л. Орбан-Лембрик, О. Урсуленко Н. Хазратова, В. Чигрин тощо.

Найбільш ґрунтовне дослідження цієї проблеми зробила І. Губеладзе, яка видала монографію «Сільська молодь у місті: пошук ідентичності», в якій висвітлила результати дослідження трансформації соціальної ідентичності молоді сільського походження внаслідок міграції до міста. Вона відмітила, що зважаючи на те, що переїзд молоді до міста стає причиною набуття нею нового соціального статусу та інтеграції у нову громаду, виникає конфлікт між внутрішніми прагненнями і реальною соціальною ситуацією. А подолати цей конфлікт можна завдяки трансформації соціальної ідентичності особистості. Внаслідок цієї трансформації на першій стадії активніше діють ідеалізація власної групи, групова деідентифікація, ідеалізація образу «Я» та конфронтація. Це зумовлює інтенсивні прояви інгрупового фаворитизму та аутгрупової дискримінації. На другій стадії більш характерною стає дія деідеалізації власної групи, групової деідентифікації, активного залучення, ідеалізації образу «Я» чи деідеалізації образу «Я». У результаті посилюється інтеграція молоді сільського походження в міську спільноту та її самовизначення в міському соціумі [11, с. 186-190].

Актуальною для молоді зокрема та для людства взагалі є екологічна ідентичність. Її актуальність детермінована як реальною екологічною ситуацією в світі так і намаганням прогресивного людства її покращити. Це питання на прикладі української та турецької молоді дослідили І. Кряж та К. Конєва, яке виконувалось в рамках міжнародного дослідницького проекту, ініційованого С. Наротовою-Бочавер. В опитуванні взяли участь 94 студенти з України та 31 студент з Туреччини. За результатами емпіричного дослідження було встановлено, що у турецьких студентів екологічна ідентичність більш виражена ніж в українських. При чому показники екологічної ідентичності кожної з національних груп у студенток виявилися вищими ніж у студентів чоловічої статі. Найбільш тісно пов'язаними з екологічною ідентичністю





студентів, незалежно від культурної приналежності, є віра у справедливий світ для всіх та віра у силу грошей. Якщо віра у загальну справедливість підкріплює і підкріплюється екологічною ідентичністю, то віра в силу грошей протистоїть ідентифікації зі світом. Також українські студенти демонструють більш виражені індивідуалістичні установки, і насамперед – установку на вертикальний індивідуалізм [12, с. 52-54]. Що очевидно впливає з більш індивідуалістичної європейської культури на відміну від східної та з любові українців до свободи та незалежності.

Для багатьох студентів важливою є релігійна ідентичність, адже для них вона є основою світогляду. Це питання на прикладі українських і єгипетських студентів дослідила Ю. Коваленко. При чому єгипетська вибірка складалася з двох підгруп: 147 мусульман-сунітів і 68 християн-коптів, як студентів так і викладачів Misr International University. Українську вибірку представили 109 студентів зі Львівського національного університету імені І. Франка та «Школи соціальної роботи» Національного університету «Києво-Могилянська академія». Важливим чинником, який вплинув на вибір як української, так і єгипетської вибірки було те, що обидві культурні групи мають досить потужну національну та релігійну ідентичність. Завдяки проведеному дослідженню встановлено, що для єгиптян, через те, що їхня держава не є світською, релігія не є формою вільного вибору спілкування з Богом. З народження та раннього дитинства й до старості людина мусить бути залученою до церкви та суспільно-громадської діяльності. Натомість для українців віра – більш усвідомлений і вільний вибір, а через це присутнє афективне ставлення до церковних служб, залученості до громади тощо більш позитивне.

Аналіз смисложиттєвих орієнтацій єгипетських мусульман показав, що іслам формує не тільки світоглядні аспекти, які стосуються віри як такої, але й ті, що належать до всіх аспектів повсякденного життя, та які, як правило, чітко прописані в релігійних книгах або усній традиції передавання знань [13, с. 75-77]. Натомість у українців вибір поведінки більш демократичний.

Загальні проблеми ідентичності студентської молоді досліджували такі українські вчені, як: Г. Кісла, Л. Климанська, М. Климанська, О. Краєва, І. Литовченко, Л. Ляховець, О. Матвійук, Л. Музиченко, С. Ревенко, А. Скок, І. Щербак та ін..

Серед найбільш оригінальних психологічних аспектів студентської молоді були досліджені: психологічні особливості образу радянського минулого України в уявленнях молоді, формування ідентичності в контексті розвитку творчої особистості, розмивання ідентичності внаслідок розвитку інформаційних технологій тощо.

Висновки. Отже, для повноцінного формування особистості молоді людини важливе значення мають такі ідентичності як національна, культурна, соціальна, економічна, гендерна, релігійна та ін.. Аналіз останніх досліджень дозволив зрозуміти динаміку змін у світогляді молоді України на яку наразі значний вплив справляє Російсько-українська війна.



Проте, зміни ідентичності молоді пов'язані з війною і вимушеним переселенням, необхідністю навчатися онлайн і розірванням соціальних зв'язків, все ж мають і позитивний ефект. Відбулося пробудження національної ідентичності, гордості за свою країну, народження нових героїв і здобуття нових перемог, прощання з колоніальним минулим, здобуття визнання в світі, зростання згуртованості нації, залучення до волонтерського руху, нові знайомства та соціальні зв'язки, можливість реалізації талантів тощо. А найголовніше те, що нові покоління української молоді будуть мати ідентичність, яка буде виховуватися на українських традиціях, на здобутках українського народу, на можливості реалізуватися у своїй країні та мати повагу з боку цивілізованих народів.

Перспективними науковими дослідженнями проблем ідентичності української молоді є вплив та наслідки широкомасштабної війни росії проти України на світогляд молодого покоління, на її соціалізацію та культурний розвиток. Важливо також простежити чи буде здатна молодь належним чином зберігати та відварювати інформацію про події великої війни, усвідомлювати її результати на винести відповідні уроки історії.

Література:

1. Чикур Л. Формування національної ідентичності студентів в умовах повномасштабної війни. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2023. Вип. 22 (67). С. 102-115.
2. Гафіатуліна А.В. Психологічні особливості формування національної самосвідомості студентської молоді України : дис... канд. психол. наук. : 19.00.07 / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2017. 199 с.
3. Бойко С. Формування національної ідентичності української молоді в умовах Російсько-української війни. URL: <https://ukralmanac.univ.kiev.ua/index.php/ua/article/view/448/434> (дата звернення: 10.02.2025).
4. Степанов В. Етнос-демос-поліс: етнополітичні проблеми соціальної трансформації в Україні. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2002. №2. С. 102-120.
5. Скар О. Релігійні особливості культурної ідентифікації української молоді в контексті державної освітньої політики: проблематизація та базові поняття. *Проблеми розвитку ідентичності особистості в освітньому просторі: Матеріали II круглого столу* 19 жовт. 2023 року : Збірник матеріалів, м. Київ: Міленіум, ВЦ «Просвіта», 2023. С. 105-116;
6. Ільницький В., Каламаж Р. Психологічний аналіз основних тенденцій політичної ідентичності студентів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2020 Feb. VIII (89), Issue: 221. С. 49-55;
7. Блискун О. Реінтеграція молоді у соціум: соціально-психологічний аспект. *Психологія особистості*. 2021. Т. 11. №1. С. 5-11;
8. Зубіашвілі І., Лавренко О. Економічна ідентичність як основний психологічний механізм економічної соціалізації учнівської молоді. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4(33). С. 97-110;
9. Рубан А. Вплив соціальних мереж на розвиток ідентичності підлітків та молоді. *Науковий вісник Ізмайльського державного гуманітарного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 56. С. 213-220;
10. Шевцова Ю. Особливості гендерної ідентичності у сучасних студентів-психологів. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pn/article/view/939/831> (дата звернення: 28.02.2025).



11. Губеладзе І. Г. Сільська молодь у місті: пошук ідентичності : монографія. К. : Міленіум, 2015. 236 с.
12. Кряж І., Конєва К. Соціальні установки як чинники екологічної ідентичності в українських та турецьких студентів. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2021. Вип. 71. С. 50-55;
13. Коваленко Ю. В. Етнорелігійна ідентичність як форма та спосіб прояву нужди: крос-культурне дослідження. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Психологія»*. 2020. № 10 (січень). С. 71-78.

References

1. Chykur L (2023) Formuvannya nacionalnoyi identychnosti studentiv v umovakh povnomashtabnoyi viyny [Formation of students' national identity in the context of a full-scale war]. *Naukovy chasopys UDU imeni Myhajla Drahomanova. Serija 12. Psykholoichni nauky*. 2023. Vyp. 22 (67). 102-115 [In Ukrainian].
2. Hafiatulina A. (2017) Psykholoichni osoblyvosti formuvannya nacionalnoyi samo-svidomosti studentskoyi molodi Ukrayiny [Psychological Peculiarities of the Formation of National Identity of Ukrainian Students] : dys. kand. psykhol. nauk : 19.00.07 / Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. Kyiv. 199 [In Ukrainian].
3. Bojko S. (2025) Formuvannya nacionalnoyi identychnosti ukrainskoyi molodi v umovakh Rosiysko-ukrayinskoyi viyny [Formation of the National Identity of Ukrainian Youth in the Context of the Russian-Ukrainian War]. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pn/article/view/939/831> (data zvernennia: 10.02.2025) [In Ukrainian].
4. Stepanov V. (2002) Etnos-demos-polis: etnopolitychni problemy societalnoyi transformaciyi v Ukrayini [Ethnos-demos-polis: ethnopolitical problems of societal transformation in Ukraine]. *Sociologia: teoriya, metody, marketynh*. №2. 102-120 [In Ukrainian].
5. Sknar O. (2023) Relihiyni osoblyvosti kulturnoyi identyfikaciyi ukrainskoyi molodi v konteksti derzhavnoyi osvithnoyi polityky: problematyzaciya ta bazovi poniattia [Religious Peculiarities of Cultural Identification of Ukrainian Youth in the Context of State Educational Policy: Problematisation and Basic Concepts.]. *Problemy rozvytku identychnosti osobystosti v osvithnomu prostori : Materialy II kruhloho stolu 19 zhovt. 2023 roku : Zbirnyk materialiv*, m. Kyiv: Milenium, VC «Prosvita». 105-116 [In Ukrainian].
6. Ilnyckyj V. & Kalamagh R. (2020) Psykholoichnyj analiz osnovnykh tendencij politychnoyi identychnosti studentiv [Psychological analysis of the main trends in students' political identity]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. VIII (89), Issue: 221. 49-55 [In Ukrainian].;
7. Blyskun O. (2021) Reintehraciya molodi u socium: socialno-psykholoichnyj aspekt [Reintegration of young people into society: the socio-psychological aspect]. *Psykhologhiya osobystosti*. T. 11. №1. 5-11 [In Ukrainian].
8. Zubiashvili I. & Lavrenko O. (2024) Ekonomichna identychnist yak osnovnyj psykholoichnyj mekhanizm ekonomichnoyi socializaciyi uchnivskoyi molodi [Economic identity as the main psychological mechanism of economic socialisation of student youth]. *Orhanizacijna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya*. № 3-4(33). 97-110 [In Ukrainian].
9. Ruban A. (2021) Vplyv socialnykh merezh na rozvytok identychnosti pidlitkiv ta molodi [The impact of social media on the development of identity of adolescents and young people]. *Naukovy visnyk Izmayilskoho derzhavnogo humanitarnoho universytetu. Seriya: Pedagogichni nauky*. Vyp. 56. 213-220 [In Ukrainian].
10. Shevcova Yu. (2025) Osoblyvosti hendernoyi identychnosti u suchasnykh studentiv-psykholohiv [Features of gender identity in modern psychology students]. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pn/article/view/939/831> (data zvernennia: 28.02.2025) [In Ukrainian].



11. Hubeladze I. H. (2015) Silska molod u misti: poshuk identychnosti : monohrafiya [Rural youth in the city: the search for identity : a monograph]. K. : Milenium. 236 [In Ukrainian].
12. Kryazh I. & Konyeva K. (2021) Socialni ustanovky yak chynnyky ekolohichnoyi identychnosti v ukrayinskykh ta tureckyykh studentiv [Social attitudes as factors of environmental identity in Ukrainian and Turkish students]. Visnyk Kharkivskoho nacionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya «Psykhologhiya». Vyp. 71. S. 50-55 [In Ukrainian].
13. Kovalenko Yu. V. (2020) Etnorelihiyna identychnist yak forma ta sposib proyavu nuzhdy: kros-kulturne doslidzhennya [Ethno-religious identity as a form and way of manifesting need: a cross-cultural study]. Naukovi zapysky Nacionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya», seriya «Psykhologhiya». № 10 (sichen). 71-78 [In Ukrainian].





УДК 37.013.82:7]:[373.011.3-051:159.944.4]"364"

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2031-2041](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2031-2041)

Томченко Марина Анатоліївна кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0002-5277-2454>

Губа Наталія Олександрівна кандидат психологічних наук, доцент, завідувачка кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0002-9582-4373>

Неманежина Анастасія Олександрівна, викладач кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0006-0782-0628>

Горлач Валентина Вікторівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0001-6719-5605>

Авдюшко Анна Валеріївна магістр кафедри психології, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, тел.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0009-3005-7917>

ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ВЧИТЕЛІВ ЗАСОБАМИ АРТ-ТЕРАПІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Безпекові загрози, стресові ситуації, професійні виклики та життєві турботи – це той ряд факторів, які негативно впливають на психологічний стан педагогів. Поява таких симптоматик, як відчуття виснаження, низький рівень енергії, пасивність, пригніченість, байдужість, порушення сну, головні болі, призводять до проблеми професійного вигорання. Зважаючи, що досліджуваний нами аспект в умовах кризового сьогодення є достатньо актуальним, у статті здійснено аналіз підходів до проблематики професійного вигорання вчителів і запропоновані методики його подолання.

З метою виявлення і запобігання професійного вигорання нами було зроблено акцент на питаннях профілактики цього явища. Важливим є використання різноманітних засобів, які можуть убезпечити вчителя, принести гармонію та душевний спокій. Арт-терапія може стати потужним засобом підтримки психологічного здоров'я. Дана методика, яка досить стрімко розвивається та набуває популярності у сьогоденні, дозволяє не лише розслабитися, зняти напругу та стрес, але й допомагає вчителям знайти



внутрішні ресурси для боротьби з негативними емоціями, які виникають в умовах війни.

У статті наведено результати проведеного діагностичного дослідження рівня емоційного вигорання вчителів. Як наслідок, запропоновані арт-терапевтичні заняття для профілактики професійного вигорання; простежено динаміку рівня емоційного вигорання за умов застосування арт-терапії; сформовано психолого-педагогічні рекомендації щодо профілактики професійного вигорання серед педагогічних працівників.

Пропоновані арт-терапевтичні методики можуть бути застосовані як самими вчителями, так і практичними психологами закладу освіти для покращення психічного стану працівників, а також для профілактики емоційного вигорання в майбутньому. Проведення занять із арт-терапії в подальшому можуть бути впроваджені в роботу психологом закладу для запобігання професійному вигоранню.

Ключові слова: арт-терапія, вигорання, професійне вигорання, воєнний стан, педагоги, вчитель.

Tomchenko Marina Anatoliivna PhD in Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0002-5277-2454>

Guba Natalia Oleksandrivna PhD in Psychology, Associate Professor, Head of the Department of Psychology of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0002-9582-4373>

Nemanezhyna Anastasiia Oleksandrivna Lecturer of Department of Psychology of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0006-0782-0628>

Gorlach Valentyna Viktorivna PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Psychology of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0000-0001-6719-5605>

Avdiushko Anna Valeriivna Master of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, tel.: (061) 228-76-46, <https://orcid.org/0009-0009-3005-7917>

PREVENTION OF PROFESSIONAL BURNOUT OF TEACHERS BY MEANS OF ART THERAPY UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article attempts to analyze the influence of factors, security threats, stressful situations, professional challenges and life concerns that affect the



psychological state of teachers. The appearance of such symptoms as a feeling of exhaustion, low energy level, passivity, depression, indifference, sleep disturbances, headaches, lead to the problem of professional burnout. Considering that the aspect studied by us in the conditions of the present crisis is quite relevant, the article analyzes approaches to the problems of professional burnout.

In order to prevent professional burnout, we focused on the prevention of this phenomenon. It is important to use a variety of tools that can protect the teacher, bring harmony and peace of mind. Art therapy can be a powerful means of maintaining psychological health. This technique, which is quite rapidly developing and gaining popularity in the present, allows not only to relax, relieve tension and stress, but also helps teachers to find internal resources to combat negative emotions that arise in conditions of war.

The article presents the results of a diagnostic study of the level of emotional burnout of teachers. As a result, art therapeutic classes have been developed to prevent professional burnout; the dynamics of the level of emotional burnout under the conditions of art therapy was traced; formed psychological and pedagogical recommendations for the prevention of professional burnout among teachers.

The results of the study can be a practical psychologist of an educational institution to improve the mental state of employees, as well as to prevent emotional burnout in the future. Developed classes on art therapy in the future can be introduced into the work of a psychologist of the institution to prevent professional burnout.

Keywords: art therapy, burnout, professional burnout, martial law, teachers, teacher.

Постановка проблеми. Не секрет, що педагогічний працівник знаходиться під тиском низки негативних явищ. Неможливість планування життя в умовах невизначеності майбутнього, спричиненого військовим станом, часті повітряні тривоги, тривожні новини та небезпечні умови життя і праці, змішане навчання (очне та дистанційне) внесли додаткове навантаження і сприяли все більшому емоційному виснаженню, формуванню різноманітних деформацій педагогів. Крім того, останніми роками підвищується рівень негативних наслідків політичного характеру, екологічного і техногенного становища, зниження соціального рівня життя, що несприятливо позначаються на психоемоційному стані соціуму, яке перебуває у стані перманентного стресу.

Представники професій освітньої галузі, зокрема вчителі та педагоги, більше схильні до професійного вигорання та емоційного виснаження, оскільки їхнє спілкування і комунікація з іншими людьми (особливо з дітьми та їх батьками) потребує значних енергетичних, емоційних ресурсів. Отже, проблема синдрому професійного вигорання була й залишається надзвичайно актуальною та потребує обов'язкового втручання і максимально швидкого



вирішення. Дієвим рішенням щодо цього може бути застосування арт-терапії у різних її проявах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику вигорання та застосування засобів арт терапії у своїх працях розглядали Е. Аронсон, Н. Артюхіна, Н. Волотовська, О. Гінгіна, Дж. Едельвіч, Р. Голембєвський, А. Сімовоник, Х. Сенк, О. Кулешова, О. Лазарєвська, К. Маслах, Л. Міхеєва, Н. Назарук, І. Пахомов. Дослідниками розглядалися питання детермінантів синдрому професійного вигорання, розроблявся психодіагностичний інструментарій, здійснювався пошук засобів профілактики та корекції зазначеного синдрому.

Мета статті полягає у аналізі феномену професійного вигорання, виявленні причин та симптоматики, а також дослідженні арт-терапії як засобу профілактики вигорання вчителів в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сьогоденні реалії і виклики, спричинені зовнішніми чинниками, сприймаються як загроза добробуту. Стреси різної інтенсивності можуть охоплювати особисте та професійне життя будь-якого індивіда. Сучасна реальність є потенційним джерелом психотравмуючих подій, які ми визначаємо як екстремальні критичні події, ситуації загрози, що негативно впливають на особистість та вимагають вагомих зусиль для подолання наслідків цього впливу [1].

Проблематика професійного вигорання – це актуальне питання, що знаходить відображення у наукових працях психологів, соціологів, педагогів. Як психологічний феномен – досліджується понад сорок років. Йому присвячено тисячі наукових публікацій, у яких цей аспект розглядається з позицій різних концептуальних моделей.

Термін «вигорання» вперше був використаний у 1974 р. американським психіатром Г. Фрейденбергом – «батьком теорії синдрому вигорання». С. Маслач доводив, що вигорання є реальним «синдромом психологічного емоційного виснаження, деперсоналізацією і зниженням почуття особистого досягнення, яке може виникнути у людей, які певним чином працюють з іншими людьми» [9]. У 1982 р. було створено першу тестову методику для вимірювання рівня вигорання в емпіричних дослідженнях [3].

Науковці Дж. Едельвіч та А. Бродський вважають, що вигорання є результатом поступового накопичення розчарування професійною роботою. Сучасні дослідники, серед яких – А. Ленгле, Е. Аронсон, А. Пайнз, розглядають емоційне вигорання як ознаку перевтоми, яка може з'являтися у будь-якій професії, а також у позапрофесійній діяльності. Оригінальний погляд на феномен професійного вигорання представив А. Банька. Він вважає, що вигорання є станом стресу, який має два обличчя: стрес соціокультурний, який людина переживає, як загальну втрату мотивації, сенсу життя, відсутність перспектив у майбутньому і професійний стрес, який строго пов'язаний з конкретними умовами праці, постійна боротьба з відповідальністю чи загрозою [9].



Деякі дослідники навпаки, вбачають у симптомах вигорання «позитив», який можна назвати суб'єктивним базисом протидії йому. А.-М. Гарден розглядає вигорання як процес відновлення рівноваги та/чи росту (прогресивного розвитку) особистості.

Слід відзначити, що у 2019 р. Всесвітня організація охорони здоров'я (далі - ВООЗ) вперше додала синдром вигорання до Міжнародної класифікації хвороб і позначила характеристику вигорання як стану фізичного й емоційного виснаження у відповідь на стрес, пов'язаний з виконанням професійних вимог, що проявляється у порушеннях продуктивності роботи, втомі, проявах безсоння та депресії, вживанні алкоголю або інших наркотичних речовин, для тимчасового полегшення, які викликають залежність, а в багатьох випадках й у суїцидальних проявах [9].

ВООЗ окреслює три основні знаки досліджуваного явища: 1) почуття виснаження або втоми, що проявляється у порушенні сну, зниженні імунітету, проблемах із концентрацією уваги; 2) інтелектуальна й емоційна дистанція у колективі на роботі, людина відчуває постійний негатив по відношенню до себе, негативно сприймає ситуацію, відірваність від колективу та відсутність мотивації; 3) зниження професійної ефективності, виражається у відчутті неспроможності справитися зі своїми робочими обов'язками, внаслідок цього з'являються сумніви у власних здібностях, можливостях і компетентності [9].

Психологиня та фахівчиня з професійного вигорання К. Маслах виокремлює такі симптоми вигорання: 1) емоційне виснаження, що проявляється у перманентній втомі, погіршенні настрою при згадці про роботу, порушенні сну, тілесних недугах, слабкому імунітеті; 2) деперсоналізація – відчуження від самого себе, від колективу, цинічне ставлення до колег по роботі, почуття провини, працівник часто обирає формальне функціонування й усіляко уникає доручень і завдань; 3) редукція професійних досягнень – виникнення у працівників почуття некомпетентності та усвідомлення неуспішності у своїй професійній сфері; працівник страждає від недостатності визнання, успіху, втрати контролю ситуації, відчуває свою незатребуваність та надмірність вимог до себе; 4) вітальна нестабільність: депресивні ознаки, пригнічення настрою, надмірна збудливість, відчуття утисків щодо себе, прояви тривожності, неспокою, нав'язливих думок, відчуття безпорадності та безвиході, дратівливості [2].

Серед педагогічних працівників виділяють такі симптоми професійного вигорання: 1) відсутність ентузіазму до роботи, нестійкість почуттів; 2) зникнення відчуття, яке визначало роботу як привабливий виклик; 3) відчуття, що дії, які раніше виконувалися з природним ентузіазмом, переросли в такі, що виконуються під внутрішнім тиском; 4) зволікання, затримки у виконанні вже виконаної діяльності; 5) роздратування, непропорційне причинам; 6) перенесення розчарування з роботи додому; 7) збільшення фізичної дистанції від здобувачів освіти та колег; 8) зміна способів звернення



до учнів; 9) готовність скористатися кожною можливістю взяти лікарняний; 10) зростання ілюзії під час занять, ніби ви в іншому класі; 11) екстремальні реакції; 12) віра в те, що навчання – це марна праця, з якою ніхто не впорається; 13) відчуття демобілізуючої втоми після повернення додому; 14) повторне виникнення проблем зі здоров'ям; 15) додому береться більше роботи, ніж необхідно; 16) виникає потяг до алкоголю, небажання спілкуватися та займатися громадською роботою; 17) виникають розлади сну та апетиту [4].

Слід зауважити, що розвиток симптомів вигорання не завжди відбувається за теоретичною моделлю. Окремі етапи можуть проявлятися в будь-якому порядку, або розвиватися одночасно з іншими проявами. Деякі з них можуть бути пропущені взагалі, або можливий поступових перехід від однієї стадії вигорання до іншої. Слід зазначити, що факт прояву того чи іншого, або низки певних симптомів, або відсутність будь-якого із зазначених симптомів не означає, що людина перебуває у так званому небезпечному впливу вигорання. З іншого боку, потрібно бути свідомим і розуміти, що вигорання не відбувається тільки тоді, коли існують усі типи симптомів.

На сьогодні виділяють дві групи причин, що сприяють виникненню вигорання у вчителів: індивідуальні, що є первинними (соціально-демографічні характеристики, особистісні властивості та міра сформованості педагогічної майстерності вчителя) та причини, які пов'язані з організаційними умовами роботи, які є вторинними і діють вони, переломлюючись крізь призму особистісних чинників, виступають в якості провокуючих та підсилюючих чинників виникнення та розвитку вигорання серед вчителів [12].

Відома фраза А. Пайнса для того, щоб «згоріти, необхідно горіти» доводить, що зі синдромом вигорання більшою мірою стикаються ті люди, для яких характерний початковий ідеалізм, високий рівень мотивації, азартність у справах, бажання проявити себе максимально і показати лише з найкращої сторони, проявити завзяття і першість у виконанні професійних завдань. Людина, яка не має цих якостей і бажання виокремитися на фоні інших, може також відчувати втому і стрес, зниження професійних здібностей, але не вигорання.

Переважаючими симптомами професійного вигорання у вчителів, на думку Н. Назарука, є «редукція професійних обов'язків», «розширення сфери економії емоцій», «переживання психотравмуючих обставин», «психосоматичні та психовегетативні порушення»; найменш вираженими є «незадоволеність собою», «емоційний дефіцит», «загнаність у клітку». Рівень «професійного вигорання» до 40-49 років у вчителів поступово підвищується, а далі поступово знижується. Виявлено тенденцію до зниження відчуття «загнаності у клітку» та підвищення рівня «психосоматичних та психовегетативних порушень» зі збільшенням стажу роботи та при підвищенні кваліфікаційної категорії. А також встановлено взаємозв'язки «професійного вигорання» зі



стратегіями подолання стресових ситуацій та ресурсами особистісно-професійного становлення у вигляді внутрішніх передумов самоактуалізації особистості, індивідуально типологічних відмінностей як акцентуацій відповідних рис характеру і темпераменту, типів спрямованості особистості, гармонійності чи конфліктності Я-концепції, а також суб'єктивної оцінки умов праці та професійно важливих рис учителя [7].

При вивченні психологічних особливостей емоційного вигорання педагогів, Ю. Жогно було встановлено, що домінуюча цільова детермінанта виникнення емоційного вигорання має декілька додаткових детермінант, зокрема: переживання емоційного вигорання педагога, що уподібнене переживанню критичних ситуацій «стрес» та «фрустрація», додатково мають ознаки конфлікту та травми; переживання емоційного вигорання педагога за типом критичної ситуації «конфлікт» не має додаткових; переживання емоційного вигорання педагога за типом критичної ситуації «криза» має ознаки стресу, фрустрації та конфлікту; переживання емоційного вигорання педагога за типом критичної ситуації «психологічна травма» містить ознаки стресу, фрустрації, кризи та конфлікту [5].

Для подолання вигорання, все частішим є звернення до нестандартних методик та засобів. Зокрема, використання арт-терапії. Термін «арт-терапія» (art – мистецтво, art therapy – терапія мистецтвом) базується на поєднанні мистецтва та творчості, й окреслює пластичну зображальну творчість із метою вираження людиною свого психоемоційного стану. Вперше цей термін використав А. Хілл в 1938 році при описі своїх занять зображальною творчістю із туберкульозними хворими в санаторіях. Згодом цей термін стали використовувати для всіх видів терапевтичних занять. Як напрям психотерапії, використовується не так давно, але особливого розвитку набула після Другої Світової війни і зараз досить стрімко розвивається [8].

Арт-терапія базується на розумінні того, що це в першу чергу є творчий процес, який включає мистецьке самовираження, допомагає людям зменшити прояви стресу, скеровувати власну поведінку, підвищувати самооцінку й самосвідомість, покращити настрій і проявити, а можливо і розвинути творчі здібності [6]. Види і техніки арт-терапії активно використовуються в інших галузях: медицині, педагогіці, соціальній роботі. Основна мета арт-терапії – гармонізація внутрішнього стану клієнта, відновлення його здатності знаходити збалансований стан, що сприяє активному способу життя, набуттю рівноваги. Основне завдання арт-терапії полягає в тому, щоб посередництвом символів, образів, метафор, через які інформація кодується на несвідомому рівні психіки, «витягнути» певну проблему, що захована за ними, спроектувати її на свідомий рівень та пропрацювати пов'язані з нею емоції та переживання і звільнитися від застарілих чи витіснених емоцій [10].

Вчені по-різному трактують можливості арт-терапії в психології та психіатрії. Педагогічне спрямування арт-терапії має неклінічну спрямованість



та розраховане як на потенційно здорову особистість, так і особистість із певними особливостями у розвитку. Численні зарубіжні та вітчизняні дослідження відзначають, що арт-терапія взагалі не має протипоказань.

Сьогодні виділяють такі основні напрямки арт-терапії: ізотерапія, піскова терапія, глинотерапія і тістотерапія, казкотерапія, мандалотерапія, колажування, маскотерапія, метафоричні асоціативні карти, драматерапія, музикотерапія. Крім того, виникли такі новітні напрямки як: нейрографіка, фототерапія, флюїд-арт, фелт-терапія, фуд-арттерапія, тканинна терапія, ландшафтна терапія [11].

Із огляду на актуальність порушеної нами у статті проблеми, вважаємо за необхідним у окресленні пропонованих методик допомоги освітянам долати негативні наслідки переживання, спричинені військовими діями, адже від їх психологічного стану залежить психологічний стан учнів.

У березні 2024 року було організовано проведення експериментального дослідження щодо визначення ступеня професійного вигорання серед учителів однієї із селищних шкіл Чернігівської області. У дослідженні взяли участь 24 особи. На першому етапі було проведено ряд бесід із працівниками. На другому етапі були задіяні діагностичні методи із застосуванням різних тестових завдань, які мали на меті виявити у респондентів симптоми та прояви професійного вигорання («Діагностика рівня емоційного вигорання», «Синдром вигорання в професіях системи «людина – людина», «Самооцінка стійкості до стресу»).

Аналіз результатів дослідження дає можливість продемонструвати, що у 40% педагогів вже сформована стадія виснаження. Це означає, що майже половина вчителів мають ослаблення нервової системи, емоційний дефіцит, зниження рівня емпатії, дратівливість, емоційну відчуженість, різкість у стосунках із близькими. У 30% стадія виснаження не сформована, ще у 30% на стадії формування. У 50% освітян сформована стадія резистенції. За цими результатами можна говорити про неадекватне емоційне реагування на звичні ситуації, уникання соціальних контактів, емоційну дезорієнтацію, редукцію професійних обов'язків. Доволі незвичним є те, що взагалі відсутня сформована стадія напруження, попри те, що є сформовані стадії як вигорання, так і резистенції.

У цих умовах, нашим завданням було з'ясувати чи вплинуть заняття з арт-терапії на емоційне та професійне вигорання. Для цього було складено 10 занять-зустрічей, які були проведені з колективом педагогів протягом трьох місяців (травень-липень 2024 р.). На кінець навчального року в доволі важких і незручних умовах змішаного навчання у дві зміни, педагоги потребували психологічного розвантаження. Тому така групова робота була надзвичайно потрібною і корисною як для згуртування колективу, так і для заняття приємною спільною справою.





Під час ініційованих нами занять було використано різні прояви арт-терапії – мандалотерапія, казкотерапія, маскотерапія, музикотерапія. Застосовані різні техніки: «15 слів», «Я і мій талант», «Створення медитативної казки» (авторства О. Тараріної), «Живий дім» Н. Кедрової, «Ресурсна мандала. Точка опори», «Мапа мого тіла», «Ворожіння», «Мої життєві цінності» (авторства Л. Кузнєцової), «Глиняний світ». Застосовані техніки були спрямовані на актуалізацію значущих для людини стосунків із власною тілесністю; усвідомленню власної ролі у значимих життєвих ситуаціях; зменшення страху публічних виступів; визначення ключових життєвих цінностей, пошук сенсу життя, ступінь реалізованості у житті; отримання досвіду створення власного творчого продукту; посилення особистісного ресурсу, підвищення самооцінки; прийняття себе; усвідомлення особистісних меж; пошук ресурсів самовдосконалення і т.ін.

Після проведених занять з арт-терапії було організовано повторне опитування і повторне тестування. Згідно з усім опитуванням і підсумками після кожного заняття, приблизно 50% педагогів помічали покращення свого емоційного і психологічного стану на кінець заняття. 45% – зазначили емоційний стан до і після занять без змін. 5% – не дали конкретних визначень і відмовились від оцінки свого емоційного стану на початку і в кінці занять, а також не надали коментарів опісля всіх 10 занять. 50% вчителів, практично всі ті, хто відмітив покращення свого стану, позитивно відізнавались про заняття з арт-терапії, висловили потребу і бажання в подальшому продовжувати такі розвантажувальні заняття хоча б раз на місяць.

Висновки. Проблема професійного вигорання серед вчителів в умовах воєнного стану надзвичайно важлива і як показують реалії життя – постає на сьогодні дуже гостро. Для підтвердження ефективності використання арт-терапії при роботі з професійним вигоранням педагогів, на наш погляд, необхідно впровадити у практику такі зміни:

1. Проаналізувати і доопрацювати теоретичну лекцію для педагогів про ефективність арт-терапії.
2. Підготувати і провести пару тренінгів для згуртування колективу перед власне арт-терапевтичними заняттями.
3. Підібрати, на основі інтересів педагогів та їх індивідуальних особливостей, максимально ті вправи, які розкриють їхні емоції, дозволять бути відвертими, але разом із тим мати змогу не відкриватись повністю іншим, а натомість зробити це перед самим собою. Усвідомити власні сильні сторони і вміння користуватись арт-терапевтичними засобами для досягнення психічної стабільності і знаходження ресурсу, коли робота починає приносити лише напругу і небажання її відвідувати.

Арт-терапія задіяна сьогодні у терапевтичній роботі досить широко, але освітяни не охоплені ніякою суттєвою психологічною допомогою та підтримкою з боку держави і місцевих відділів освіти. Педагоги залишаються



наодинці зі своїми труднощами, мають низьку мотивацію до роботи через низьку заробітну плату, високий рівень стресу і навантаження у роботі, особливо через вираженість комунікативної та емоційної складової діяльності вчителя в процесі його взаємодії з учнями, а особливо під час довготривалого стресу в умовах воєнних дій. Тож, проведення арт-терапевтичних методів і засобів для профілактики професійного вигорання вчителів, позитивно впливає на зниження рівня емоційного виснаження, підвищення ефективності у роботі, має позитивний вплив на покращення рівня емоційного стану у складних умовах довготривалого стресу, викликаного діями військового стану.

Література:

1. Біда О. Різні підходи до визначення арт-терапії. *Педагогічний часопис Волині. Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II*. 2018. №4. С.14-19.
2. Бондар К., Чарієва О. Вплив арт-терапії на психоемоційний стан осіб поважного віку. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Вип. 1(2). 2023. С. 15-19.
3. Волотовська Н. Перспективи застосування арт-терапії як засобу протидії при посттравматичному стресовому розладі. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2023. Том 8. № 4. С. 9-12
4. Березовська Л. Теоретичні підходи до синдрому «професійного вигорання вчителів» : зб. наук. праць: філософія, соціологія, психологія. Вип. 17, Ч. 1. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника». 2012. С. 74–82.
5. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібник. Ч. 1. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
6. Корольчук М.С., Корольчук В.М., Березовська Л.І. Професійне вигорання працівників освіти : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 304 с.
7. Лазаревська О. Психологічні фактори впливу арт-терапії на процес розвитку дітей. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. Серія : «Психологія». 2020. Вип. 63. С. 133-145.
8. Krzysztof J. Zespół wypalenia zawodowego u nauczycieli – wybrane problemy. *Молодь і ринок*. 2018. №12 (167). С. 19-25.
9. Губа Н.О., Авдюшко А.В. Професійне вигорання вчителів сільських ліцеїв в умовах воєнного стану / Н.О.Губа, А.В.Авдюшко // *Psychological patterns of social processes and personality development in modern society: scientific monograph*. - Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. С. 27 – 50.
10. Практикум з арт-терапії: скринька майстра : науково-метод. посіб. / Олена Тараріна; пер. з рос. Т. Щегельської. Київ : АСТАМІР-В, 2023. 224 с.
11. Пахомов І.В. Профілактика професійного та емоційного вигорання педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: навчальний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. С. 114.
12. Woźniak-Krakowian Agata. Syndrom wypalenia zawodowego nauczycieli. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika*. Vol. 22. 2013. S. 119-131.

References:

1. Bida O. (2018). Rizni pidkhody do vyznachennia art-terapii. [Different approaches to the definition of art therapy] *Pedahohichnyi chasopys Volyni. Zakarpatskyi uhorskyi instytut im. Ferentsa Rakotsi II*, 4, 14-19 [in Ukrainian].





2. Bondar K., Charyieva O. (2023). Vplyv art-terapii na psykhoemotsiynyi stan osib povazhnogo viku. [Effect of art therapy on the psycho-emotional state of persons of respectable age]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa*, 1(2), 15-19 [in Ukrainian].
3. Volotovska N. (2023). Perspektyvy zastosuvannia art-terapii yak zasobu protydii pry posttravmatychnomu stresovomu rozladi [Prospects for the use of art therapy as a means of counteraction in post-traumatic stress disorder]. *Psykhosomatychna medytsyna ta zahalna praktyka*, 8 (4), 9-12 [in Ukrainian].
4. Berezovska L. (2012). *Teoretychni pidkhody do syndromu «profesiinoho vyhoriannia vchyteliv» [Theoretical approaches to the syndrome of "professional burnout of teachers"]:* (Vol.17), Ivano-Frankivsk : DVNZ «Prykarpat. nats. un-t im. V. Stefanyka» [in Ukrainian].
5. Kalka N., Kovalchuk Z. (2020). *Praktykum z art-terapii: navch.-metod. posibnyk.[Theoretical approaches to the syndrome of "professional burnout of teachers]* (Vol.1), Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].
6. Korolchuk M.S., Korolchuk V.M., Berezovska L.I. (2017). *Profesiine vyhoriannia pratsivnykiv osvity [Professional burnout of education workers]*. Kyiv.
7. Lazarevska O. (2020). Psykholohichni faktory vplyvu art-terapii na protses rozvytku ditei. [Psychological factors of the influence of art therapy on the development of children]. *Visnyk KhNPU imeni H.S. Skovorody. Psykholohiia*, 63, 133-145.
8. Krzysztof J. (2018). Zespół wypalenia zawodowego u nauczycieli – wybrane problemy. *Molod i rynek*, 12 (167), 19-25.
9. Huba N.O., Avdiushko A.V. (2024). *Profesiine vyhorannia vchyteliv silskykh litseiv v umovakh voiennoho stanu [Psychological patterns of social processes and personality development in modern society: scientific monograph]*. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 27 – 50.
10. Tatarina O. (2023). *Praktykum z art-terapii: skrynka maistra / (T. Shchehelska, Trans)*. Kyiv: ASTRAMIR-V [in Ukrainian].
11. Pakhomov I.V. (2024). *Profilaktyka profesiinoho ta emotsiinoho vyhorannia pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity [Prevention of professional and emotional burnout of teaching staff of vocational (vocational and technical) education institutions]* Bila Tserkva/
12. Woźniak-Krakowian A. (2013). Syndrom wypalenia zawodowego nauczycieli. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika* 22, 119-131.



УДК 004.8:378

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2042-2054](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2042-2054)

Фролова Маргарита Едуардівна старший викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-6650-053X>

Берегова Галина Дмитрівна доктор філософських наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-2418-7178>

Момоток Олена Миколаївна старший викладач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-5817-384X>

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ З ПСИХОЛОГІЇ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Анотація. Стаття спрямована на аналіз сучасних методів візуалізації навчального матеріалу та їхнього впливу на засвоєння психологічних знань студентами технічних спеціальностей, а також на розвиток їхнього аналітичного мислення та когнітивних здібностей. У статті досліджено роль візуальних практик у процесі викладання дисциплін психологічного циклу для студентів технічних спеціальностей. Візуалізація навчального матеріалу розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності засвоєння знань, розвитку аналітичного мислення та формування практичних навичок. Автори аналізують теоретичні основи використання візуальних технологій в освіті; специфіку сприйняття навчального матеріалу здобувачами вищої освіти, зважаючи на їхню схильність до логічного й алгоритмічного мислення. У дослідженні розглянуто ефективність застосування інфографіки, мультимедійних презентацій, анімаційних роликів, віртуальної та доповненої реальності у процесі викладання дисциплін психологічного циклу для студентів технічних спеціальностей. Обґрунтовується ефективність використання візуальних практик для підвищення рівня засвоєння теоретичних знань і розвитку критичного мислення. Зазначається, що використання візуальних інструментів сприяє підвищенню мотивації до навчання, покращенню розуміння абстрактних психологічних понять і формуванню практичних навичок. У статті визначено актуальність та доцільність використання таких технологій у сучасному освітньому процесі.





Представлено результати анкетування здобувачів вищої освіти Херсонського національного технічного університету, які демонструють, що використання візуальних технологій сприяє підвищенню рівня залученості студентів у навчальний процес, покращенню розуміння складних психологічних концепцій та збільшенню мотивації до самостійного навчання.

Ключові слова: візуалізація, візуальна інформація, психологічний цикл дисциплін, інфографіка, мультимедійні засоби, мотивація, критичне мислення.

Frolova Marharyta Eduardivna senior lecturer of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-6650-053X>

Berehova Halyna Dmytrivna Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security of the Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-2418-7178>

Momotok Olena Mykolaivna senior lecturer at the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, Kherson National Technical University, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-5817-384X>

VISUALIZATION OF EDUCATIONAL MATERIAL IN PSYCHOLOGY: IMPACT ON THE LEARNING OUTCOMES OF TECHNICAL STUDENTS

Abstract. This article examines modern methods of visualizing educational material and their impact on students of technical specialties. The focus is on the acquisition of psychological knowledge, as well as the development of analytical thinking and cognitive abilities. The study examines the role of visual practices in teaching psychology-related disciplines to technical students. Visualization of educational material is a key factor in enhancing knowledge acquisition, fostering analytical thinking, and developing practical skills. The authors analyze the theoretical foundations of using visual technologies in education, along with the specifics of how higher education students perceive educational material, given their inclination towards logical and algorithmic thinking. The study explores the effectiveness of using infographics, multimedia presentations, animated videos, virtual reality, and augmented reality in teaching psychology-related disciplines to technical students. The effectiveness of visual practices in improving theoretical knowledge acquisition and fostering critical thinking is supported by evidence. It is noted that the use of visual tools enhances learning motivation, improves the comprehension of abstract psychological concepts, and aids in the development of practical skills. The article highlights the relevance and feasibility of employing such technologies in modern educational processes.



The results of a survey conducted among higher education students at Kherson National Technical University are presented, demonstrating that the application of visual technologies contributes to increased student engagement in the learning process, improved understanding of complex psychological concepts, and greater motivation for independent study.

Keywords: visualization, visual information, psychology-related disciplines, infographics, multimedia tools, motivation, critical thinking.

Постановка проблеми. Сучасний освітній процес перебуває у стані динамічних змін, спричинених впровадженням цифрових технологій та нових педагогічних підходів. Особливо гостро це питання постає у викладанні психології для студентів технічних спеціальностей, які переважно орієнтовані на точні науки та аналітичне мислення. На відміну від гуманітаріїв, які часто орієнтовані на інтуїтивне розуміння та інтерпретацію, студенти технічних спеціальностей віддають перевагу чітким алгоритмам, структурованим даним та практичним прикладам. Це означає, що викладання психологічних дисциплін має бути організоване таким чином, щоб абстрактні концепції, такі як емоції, мотивація чи соціальна взаємодія, були представлені у формі, що дозволяє їх логічно осмислити та застосувати в реальних ситуаціях. Традиційні методи викладання, засновані переважно на текстовому матеріалі, лекціях та класичних теоретичних підходах, часто не забезпечують належного рівня залученості студентів до процесу навчання, що негативно впливає на ефективність засвоєння знань. Візуалізація психологічних теорій та концепцій допомагає студентам краще розуміти абстрактні поняття, будувати зв'язки між різними темами та застосовувати отримані знання на практиці.

Ще однією особливістю є необхідність врахування мотиваційного фактора. Студенти технічних спеціальностей часто сприймають психологічні дисципліни як другорядні порівняно з основним навчальним планом, що може призводити до зниження інтересу до предмета. Тому викладання психології має бути орієнтоване на демонстрацію практичної цінності цих знань, їхнього зв'язку з технічною діяльністю та можливості застосування у реальному житті. Крім того, важливим аспектом є інтеграція психологічних знань у технічну діяльність студентів. Сучасний ринок праці вимагає від фахівців не лише високого рівня технічної підготовки, але й розвинених соціальних навичок, здатності до ефективної комунікації, управління командою та вирішення конфліктів. Викладання психології для студентів технічних спеціальностей має враховувати ці вимоги, формуючи в них розуміння того, як психологічні знання можуть бути корисними у їхній майбутній професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальний аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми вказує на те, що у науці висвітлювалась тема актуальності та доцільності використання сучасних методів візуалізації у сучасному освітньому процесі та їхнього впливу на ефективність засвоєння



знань. Застосування візуальної грамотності в навчальному процесі аналізує В. Кремень; Н. Житеньова детально розглядає базову систему понять, пов'язаних із використанням візуалізації у професійній діяльності викладача; О. Хмельницька зазначає перспективність використання імерсивних технологій в освітньому процесі; С. Терещенко, І. Гафіатуліна розглядають візуалізацію як шлях активізації пізнавальної діяльності студентів; В. Волинець окреслила у своїх роботах можливості та переваги використання технологій віртуальної реальності в сучасному освітньому середовищі, а також у співавторстві із М. Толмач і Б. Новицьким досліджує особливості використання візуальних ефектів під час створення ігрового освітнього контенту; А. Торяник розглядає переваги та недоліки технологій віртуальної реальності в освіті; О. Філоненко, Н. Байдак наголошують на створенні візуального контенту в освіті; М. Бойченко та І. Чуричканич обґрунтовують теоретичні та практичні засади теорії когнітивної візуалізації в педагогічній думці Великої Британії та США в історичній ретроспективі та в умовах сучасності. Варто зазначити внесок зарубіжних вчених в питаннях розширення можливостей візуалізації освітнього середовища. Р. Мейер досліджував ефективне використання мультимедійних технологій для поліпшення процесу навчання. Теорії когнітивної візуалізації присвячено дослідження таких зарубіжних науковців, як Д. Рассел, Д. Фенг та К. Хеллорен, А. Пайвіо та ін. Разом із цим можемо констатувати, що теоретичні та практичні засади використання візуальних практик у викладанні психології для студентів технічних спеціальностей поки що не стали предметом системного вивчення, тому зазначена тема потребує додаткових досліджень.

Метою статті є дослідження ролі візуальних практик у викладанні дисциплін психологічного циклу та визначення їх впливу на ефективність навчання студентів технічних спеціальностей.

Виклад основного матеріалу. Візуальні технології займають важливе місце у сучасному освітньому процесі, сприяючи підвищенню ефективності навчання та засвоєння інформації. «Візуальні ефекти (VFX) – це технічні засоби створення ілюзійних елементів кіно, відеоіграх, освітньому контенті, рекламі та кліпах. Вони містять віртуальні елементи, які додаються під час постпродакшну – після зйомок (у кіно) або перед випуском (у відеоіграх). VFX створюють ті візуальні ефекти, які було б неможливо відзняти в реальності» [1, с. 263].

Застосування візуальних технологій ґрунтується на комплексі теоретичних концепцій, що поєднують педагогічні, психологічні, когнітивні та технологічні аспекти. Аналіз цих теоретичних засад дозволяє розкрити механізми впливу візуальних технологій на навчальний процес і визначити принципи їхнього ефективного використання.

Теоретичне обґрунтування впровадження візуальних технологій передбачає врахування низки методологічних детермінант: психофізіологічних



особливостей сприйняття інформації, закономірностей когнітивного розвитку, специфіки навчальної діяльності в різних освітніх контекстах. Сучасна освітня парадигма розглядає візуальні технології не лише як інструментарій передачі інформації, але й як самостійний дидактичний механізм трансформації пізнавальних процесів. «Технологія візуалізації навчальної інформації – це система, яка включає: візуальні способи представлення інформації; візуально-технічні засоби її передачі; передбачувані механізми і процедури візуального мислення та прогнозований його розвиток (у поєднанні з аналітичним стилем мислення)» [2, с. 92].

Фундаментальним теоретичним підґрунтям впровадження візуальних технологій слугує концепція «Когнітивної візуалізації (КВ), яка апелює до правої півкулі головного мозку людини, що відповідає за інтуїцію і креативне мислення. Різницю між двома типами мислення: лівопівкульним і правопівкульним було виявлено Р. Сперрі, який наголошував, що мислення лівої півкулі головного мозку здатне створити із окремих елементів інформації однозначний контекст, вибираючи найбільш суттєві зв'язки між предметами та явищами» [3, с. 26].

Наукові дослідження переконливо демонструють, що візуальні репрезентації знань активізують мисленнєві процеси, полегшують розуміння складних абстрактних концепцій та підвищують ефективність сприйняття навчального матеріалу. «Детерміновані потребами сьогодення, сучасні технології навчання спрямовані на дослідження й реалізацію ресурсів візуального мислення, ретельний аналіз та класифікацію багатофункціональних логіко-смыслових моделей, що є інструментами дидактичного дизайну. Когнітивні принципи логіко-смыслового моделювання, багатомірний підхід до представлення знань, візуалізація понять стимулюють удосконалення головних видів діяльності суб'єктів освітнього процесу» [3, с. 8].

Впровадження візуальних технологій у навчальний процес базується не лише на технологічних можливостях, а й на глибоких психолого-педагогічних засадах. Застосування візуальних засобів навчання пов'язане з особливостями сприйняття, обробки та засвоєння інформації, які мають суттєве значення для оптимізації освітнього процесу. Урахування цих аспектів сприяє підвищенню ефективності навчання, розвитку когнітивних здібностей та покращенню мотивації студентів.

Візуалізація навчального контенту допомагає мінімізувати когнітивне навантаження, оскільки графічне представлення складних понять дає змогу легше їх осмислити та встановити логічні зв'язки. Важливим теоретичним базисом впровадження візуальних технологій є когнітивна теорія мультимедійного навчання Річарда Майєра, [4] яка базується на положенні про подвійне кодування інформації в людському мозку. «Майєр сформулював принципи розроблення мультимедійного матеріалу: принцип мультимедіа (люди найкраще вчаться, коли вміст відображається у форматі зображення в поєднанні з



текстом, а не просто словами). Цей принцип є основною передумовою всієї когнітивної концепції теорії мультимедійного навчання» [5, с. 606].

Не менш значущим є індивідуальний підхід до навчання, який реалізується завдяки використанню візуальних технологій. Врахування когнітивних стилів учнів дозволяє адаптувати подання матеріалу відповідно до особливостей їхнього сприйняття. Для візуальних типів навчання важливо надавати матеріал у вигляді графіків, схем і зображень, тоді як для аудіальних або кінестетичних учнів можуть бути корисними мультимедійні презентації та інтерактивні симуляції. Значну роль у теоретичному обґрунтуванні використання візуальних технологій відіграє конструктивістська теорія навчання, згідно з якою знання конструюються в процесі активної взаємодії учня з інформацією. З педагогічної точки зору, візуальні технології сприяють реалізації принципів активного навчання та персоналізації освіти. Концепція конструктивізму, представлена працями Дж. Піаже, Л. Виготського, Дж. С. Брунера, передбачає, що знання конструюються індивідуально на основі взаємодії з навчальним середовищем. «У конструктивізмі знання трактуються як форма розумового представлення, як конструкція людського розуму, відтак знання не існують незалежно від того, хто пізнає. Важливим є процес набуття знань, активність студента, у результаті чого він творить свою реальність» [6, с. 229].

Необхідно окреслити значення візуальних технологій у розвитку критичного мислення та аналітичних здібностей. Коли студенти працюють з візуальними матеріалами, вони не лише сприймають інформацію, але й аналізують її, знаходять зв'язки між різними елементами та інтерпретують їх у контексті вивчених теорій. Це не лише поглиблює їхнє розуміння предмета, але й розвиває навички критичного мислення.

Візуальні практики охоплюють широкий спектр методів і технік, які можуть бути використані у викладанні. Серед них – інфографіка, яка дозволяє у стислій формі представити складну інформацію через графіки, діаграми та ілюстрації; ментальні карти, що допомагають структурувати знання та встановлювати зв'язки між різними поняттями; відеоматеріали, які демонструють реальні приклади психологічних явищ; а також інтерактивні презентації, що залучають студентів до активного сприйняття матеріалу. Як вказують дослідники: «Інфографіка – це скорочена назва інформаційної графіки, графічний спосіб подачі інформації, унаочнення даних, метою якого є швидке і чітке вираження необхідного матеріалу. Інфографіка розповідає про будь-що насамперед за допомогою різноманітних зображень, невеликої кількості слів і цифр. По суті це візуальне представлення знань, яке може містити максимально стислий текст з якоїсь теми, тобто найголовніші і найцікавіші дані. Інфографіка може бути представлена в різних формах: карикатури, графіки, діаграми, ілюстрації, таблиці, схеми тощо. Одне грамотне зображення коштує 1000 слів. Воно здатне спростити зміст і в той же час передати всю необхідну інформацію» [7, с. 67].



Важливо також відзначити, що впровадження візуальних технологій у навчальний процес базується на концепції багатомодального навчання, яка передбачає використання різних каналів отримання інформації. Багатомодальні навчальні середовища, що поєднують текст, зображення, відео та інтерактивні елементи, сприяють глибшому зануренню студентів у матеріал та забезпечують кращу диференціацію підходів до навчання відповідно до індивідуальних особливостей кожного учня.

Візуальні практики стали невід'ємною частиною сучасного навчального процесу, особливо у контексті викладання дисциплін, що потребують розуміння складних абстрактних концепцій. Це особливо важливо у викладанні дисциплін психологічного циклу, де багато понять, таких як емоції, мотивація, соціальна взаємодія чи когнітивні процеси, мають абстрактний характер і можуть бути складними для розуміння через традиційні текстові матеріали.

Однією з ключових переваг візуальних практик є їхня здатність спрощувати складні концепції, роблячи їх доступними для розуміння. Наприклад, такі поняття, як ієрархія потреб Маслоу або стадії розвитку за Еріксоном, можуть бути представлені у вигляді схем або діаграм, що дозволяє студентам краще запам'ятовувати та інтерпретувати ці ідеї. Крім того, візуальні практики сприяють активізації пізнавальної діяльності, оскільки вимагають від студентів не лише пасивного сприйняття інформації, але й її аналізу, інтерпретації та застосування.

Ще одним важливим аспектом є те, що візуальні практики дозволяють інтегрувати різні типи інформації. Візуальні практики дозволяють об'єднувати теоретичні знання, практичні приклади та емпіричні дані в єдину систему, що робить навчання більш комплексним. Наприклад, інфографіка може включати статистичні дані, ілюстрації та короткі текстові пояснення, що дозволяє студентам одночасно сприймати різні аспекти однієї теми; відео з реальними прикладами соціальної взаємодії може доповнити теоретичний матеріал, надаючи йому конкретний контекст. Це особливо корисно у викладанні психології, де багато понять потребують багатогранного підходу.

Однією з головних переваг візуальних практик є їхня здатність покращувати сприйняття та запам'ятовування інформації. Людський мозок краще обробляє візуальну інформацію порівняно з текстовою, оскільки зорові образи активізують більшу кількість нейронних зв'язків. Наприклад, такі поняття, як структура особистості за Фройдом або когнітивні схеми за Беком, можуть бути представлені у вигляді схем або діаграм, що дозволяє студентам легше зрозуміти та запам'ятати складні теоретичні моделі. Це особливо важливо для студентів технічних спеціальностей, які звикли до чітких і структурованих даних.

Важливою перевагою візуальних практик є їхній вплив на мотивацію студентів. Студенти технічних спеціальностей часто віддають перевагу наочним і практичним методам навчання, оскільки вони відповідають їхньому



стилю мислення. Використання візуальних матеріалів, таких як відео, інтерактивні презентації або графічні схеми, робить навчання більш динамічним і цікавим. Слід погодитися з думкою вчених, що «Візуальні ефекти можуть впливати на мотивацію та поліпшення сприйняття інформації учнями в процесі навчання. Мотивація має важливу роль у навчанні, а візуальні ефекти можуть стати потужним інструментом для збільшення зацікавленості та мотивації студентів. Коли вони бачать візуальні ефекти, пов'язані з темою, це може стимулювати їхній інтерес і бажання дізнатися більше» [1, с. 269]. Це допомагає подолати стереотипне сприйняття психології як абстрактної та відірваної від реальності дисципліни, демонструючи її практичну цінність та зв'язок з технічною діяльністю. Наприклад, під час вивчення психології можна використовувати анімації для покращення розуміння складних концепцій і процесів. Анімаційні відео допомагають студентам зрозуміти, як працює пам'ять, увага, мислення; інтерактивні симуляції дозволяють моделювати поведінкові реакції та соціальні взаємодії (у поясненні теорії когнітивного дисонансу можна використовувати анімовані відео з життєвими ситуаціями).

Ось кілька сюжетів для анімованих відео, про внутрішні конфлікти, коли переконання людини не збігаються з її діями, які ми використовували у викладанні психології студентам технічних спеціальностей ХНТУ:

1. Дилема чесності. Сюжет: Молодий працівник знаходить гаманець із великою сумою грошей. Він вірить, що потрібно бути чесним, але зараз у нього великі борги. Повертати чи залишити собі?

2. Продаж душі за успіх. Сюжет: Початківець-музикант отримує шанс стати популярним, але продюсер вимагає змінити стиль на комерційний. Він завжди вірив у справжнє мистецтво, але тепер мусить вибирати: залишитися вірним собі чи піти на компроміс заради слави?

3. Зрада своїх ідеалів. Сюжет: Журналіст завжди відстоював правду, але його редактор просить написати замовну статтю з вигідним, але неправдивим матеріалом. Він мусить обирати між кар'єрою та принципами.

Крім того, візуальні практики сприяють активізації навчального процесу. Замість пасивного сприйняття інформації студенти залучаються до активного аналізу, обговорення та інтерпретації матеріалів. Наприклад, робота з візуальними кейсами або створення власних візуальних проєктів дозволяє студентам не лише краще зрозуміти матеріал, але й розвинути навички самостійної роботи та творчого мислення.

Окрему категорію в інтерактивних технологіях становлять віртуальна та доповнена реальність, які розширюють можливості візуалізації навчального матеріалу завдяки створенню імерсивних середовищ. Віртуальна реальність дозволяє студентам зануритися у відтворені наукові експерименти, що дає змогу засвоювати знання не лише на теоретичному, а й на практичному рівні. За допомогою віртуальної реальності студенти можуть переживати класичні експерименти з психології у режимі першої особи. Наприклад, вони можуть



«стати» учасниками експериментів Стенлі Мілгрема про підпорядкування авторитету. Завдяки зануренню у віртуальну реальність, вони можуть опинитися у знаменитому Стенфордському тюремному експерименті Філіпа Зімбардо та безпосередньо відчувати психологічний вплив ролей охоронця чи в'язня. Такі симуляції дозволяють глибше зрозуміти механізми соціального впливу, емпатії та когнітивних упереджень.

Доповнена реальність своєю чергою дозволяє інтегрувати цифрові об'єкти в реальне середовище, що є особливо корисним у психології, інженерії та мистецтві. Доповнена реальність може використовуватися для моделювання соціальних ситуацій, що допомагає студентам аналізувати поведінку людей у групах, вплив соціальних норм, формування стереотипів тощо. Наприклад, вони можуть спостерігати, як змінюється поведінка людини під впливом групового тиску або соціальної ізоляції. AR-додатки можуть наочно демонструвати процеси, які відбуваються в мозку під час переживання різних емоцій або прийняття рішень. Студенти можуть спостерігати, як активуються різні ділянки мозку при страху, радості чи стресі, що покращує розуміння нейропсихології. Завдяки AR та VR можна візуалізувати життєвий шлях особистості, досліджуючи, як змінюється психіка людини впродовж життя. Наприклад, студент може «пережити» старість, зрозумівши, як змінюється когнітивне сприйняття та емоційний стан літньої людини.

Використання цих технологій сприяє формуванню дослідницьких навичок і розширенню навчального досвіду завдяки взаємодії з навчальним матеріалом у тривимірному просторі.

Гейміфікація (використання ігрових механік у навчанні) також є важливим аспектом інтерактивного навчання, оскільки поєднує елементи гри з освітнім процесом, що підвищує рівень мотивації студентів. Завдяки використанню освітніх ігор, вікторин, інтерактивних тренажерів та систем оцінювання в режимі реального часу, навчання стає більш захопливим і ефективним. Наприклад, у вивченні психологічних процесів відчуття і сприймання інтерактивні платформи з гейміфікацією дозволяють студентам ефективніше засвоювати матеріал завдяки залученню кількох сенсорних каналів одночасно. У навчанні використовуються такі популярні методи гейміфікації: симуляційні ігри – створюють ситуації, що вимагають прийняття психологічних рішень; квести з елементами психології – наприклад, проходження рівнів, що моделюють різні стадії розвитку особистості. Всі ці методи сприяють активному залученню уваги, підвищенню мотивації та формуванню глибшого розуміння інформації через інтерактивні завдання, симуляції та ігрові механіки.

Однак, існують і деякі недоліки у впровадженні візуальних практик в освітній процес. По-перше, надмірне використання візуальних матеріалів може знижувати здатність учнів до критичного мислення та аналізу текстової інформації. Візуальні засоби, хоча й ефективні для пояснення складних концепцій, іноді можуть спрощувати зміст настільки, що студенти сприймають



інформацію поверхово. По-друге, впровадження таких практик потребує значних ресурсів, як технічних, так і фінансових. Не всі навчальні заклади мають доступ до сучасного обладнання, програмного забезпечення або кваліфікованих спеціалістів, які можуть ефективно використовувати візуальні технології. По-третє, існує ризик перенавантаження інформацією. Велика кількість зображень, анімацій і відео може відволікати студентів і ускладнювати процес запам'ятовування ключових понять. Важливо дотримуватися балансу між візуальними і традиційними методами навчання. Отже, хоча візуальні практики в освіті мають багато переваг, їхнє використання потребує продуманого підходу, щоб мінімізувати можливі недоліки та зробити навчальний процес справді ефективним.

У рамках дослідження було проведено анкетування студентів з метою оцінки ефективності використання візуальних практик у процесі викладання психологічних дисциплін. В опитуванні брали участь студенти різних курсів таких спеціальностей: 121 - Інженерія програмного забезпечення; 122 - Комп'ютерні науки; 123 - Комп'ютерна інженерія;- Інформаційні системи та технології; 174 - Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка. Результати дослідження представлені у вигляді діаграм (рис 1-5).



Рис. 1. Наскільки цікавішими стають заняття, коли використовуються візуальні матеріали?

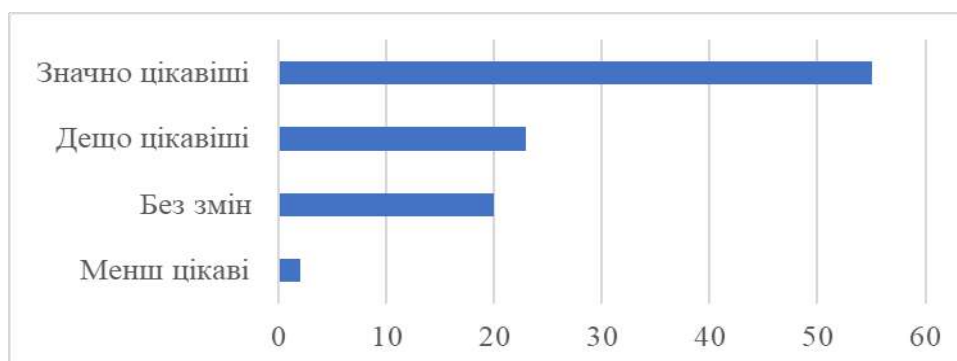


Рис. 2. Чи бажали б ви, щоб викладачі активніше використовували візуальні матеріали в навчальному процесі?

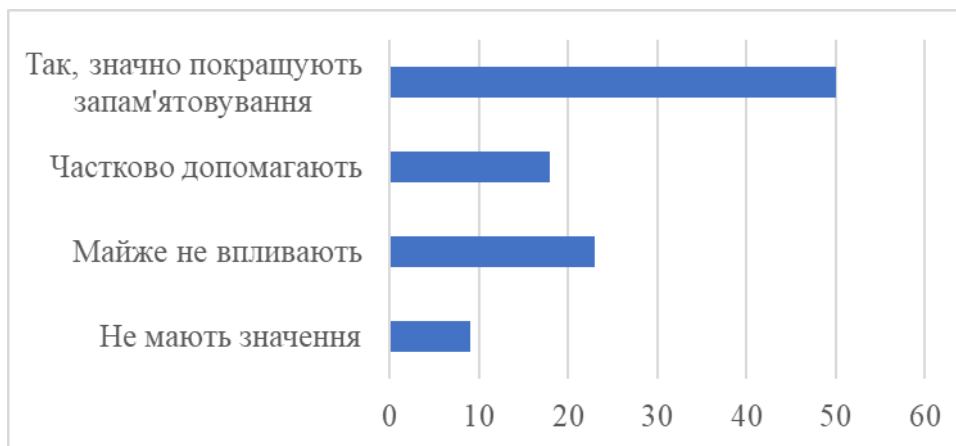


Рис. 3. Чи допомагають вам візуальні матеріали краще запам'ятати інформацію?

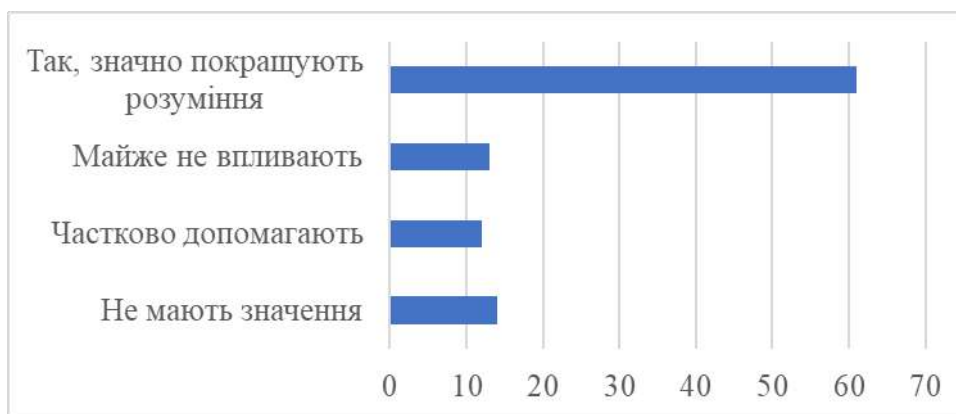


Рис. 4. Чи допомагають вам візуальні матеріали краще зрозуміти психологічні теорії та їхню практичну реалізацію?

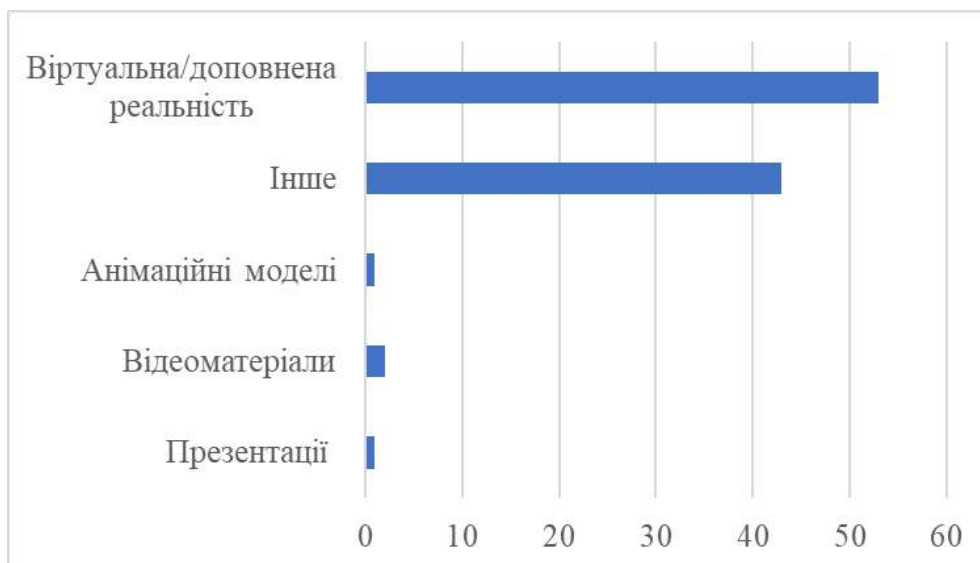


Рис. 5. Навчання за допомогою яких візуальних форматів ви би хотіли бачити більше?



Основні результати анкетування:

Рівень сприйняття матеріалу. Близько 72% опитаних зазначили, що використання візуальних матеріалів (схем, інфографіки, відеопрезентацій) значно покращує їхнє розуміння психологічних концепцій.

1. Залученість та інтерес: 78% респондентів зазначили, що заняття, які містять візуальні практики, є більш цікавими та мотивують до активного навчання.

2. Запам'ятовуваність інформації. 68% студентів відзначили, що поєднання текстової та візуальної інформації сприяє кращому запам'ятовуванню матеріалу.

3. Практична застосовність: 74% учасників анкетування вважають, що використання візуальних методів допомагає краще зрозуміти психологічні теорії та їхню практичну реалізацію.

4. Побажання та пропозиції: 58% студентів хотіли б бачити більше інтерактивних елементів, таких як мультимедійні презентації, анімаційні моделі та інтерактивні кейси: 53% запропонували використання віртуальної або доповненої реальності для демонстрації складних психологічних феноменів.

Результати анкетування підтверджують високу ефективність впровадження візуальних практик у викладанні психології. Вони не лише сприяють кращому засвоєнню матеріалу, а й підвищують рівень зацікавленості студентів у навчанні.

Висновки. Використання візуальних практик у викладанні психологічних дисциплін має значний потенціал для підвищення якості навчального процесу, особливо коли мова йде про студентів технічних спеціальностей. Інтерактивні та мультимедійні технології у візуалізації навчального матеріалу відкривають нові можливості для підвищення ефективності освітнього процесу. Їх використання дозволяє зробити навчання більш наочним, доступним і персоналізованим, сприяючи розвитку критичного мислення, креативності та дослідницьких навичок студентів. Попри очевидні переваги, впровадження візуальних технологій має певні труднощі: висока вартість обладнання та програмного забезпечення; необхідність спеціальної підготовки викладачів; ризики надмірного використання технологій, що може знижувати критичне мислення.

Доцільним є вдосконалення освітніх програм, спрямованих на підвищення якості навчання й інтересу до навчання студентів технічних спеціальностей, що дозволяє адаптувати викладання психології до їхніх когнітивних особливостей і професійних запитів.

Література:

1. Волинець, В., Толмач, М., & Новицький, Б. (2023). Візуальні ефекти у створенні ігрового освітнього контенту: вплив на прийняття та мотивацію у навчанні. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері, 6(2), 261-273. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293591>

2. Грітченко, А. Г., Мартинюк, М. Т., & Шут, М. І. (2020). Сучасні технології візуалізації навчальної інформації у професійній підготовці майбутніх учителів. № 26: Концепція управління природничо-наукової компетентності майбутнього педагога фізико-технологічного профілю в stem-орієнтованому начальному середовищі. DOI: <https://doi.org/10.32626/2307-4507.2020-26.92-101>



3. Бойченко М. А., Чуричканич І. Е. (2021). Теорія когнітивної візуалізації в педагогічній думці Великої Британії та США: історія і сучасність: [монографія]. Суми: ФОП Цьома С. П. 184 с. ISBN 978-617-8095-02-4

4. Mayer, R. E. (2020). *Multimedia Learning* (3rd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316941355>.

5. Скрипник М., Кравченко Т., Волинець Н. (2023). Інтерактивний онлайн посібник для когнітивної взаємодії викладача та слухача в процесі підвищення кваліфікації. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1/17747>

6. Швай Р. (2020). Конструктивізм та освітній процес. Актуальні питання гуманітарних наук. Педагогіка. 29 (4).. DOI:<https://doi.org/10.24919-2308-4863.4/29.209679>

7. Філоненко О. В., Байдак Н. В. (2022). Педагогічна технологія візуалізації в освіті. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 5. 64-71. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-64-71>.

8. Taylor, M., & Green, P. (2021). Interactive Visual Tools for Teaching Psychology: A Case Study. *Teaching in Higher Education*, 26(5), 645-658. DOI: <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1873456>.

References:

1. Volynets, V., Tolmach, M., & Novytskyi, B. (2023). Vizualni efekty u stvorenni ihrovoho osvitnoho kontentu: Vplyv na spryiniattia ta motyvatsiiu u navchanni [Visual effects in the creation of game-based educational content: Impact on perception and motivation in learning]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi – Digital Platform: Information Technologies in the Socio-Cultural Sphere*, 6(2), 261–273. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293591> [in Ukrainian].

2. Hrytschenko, A. H., Martyniuk, M. T., & Shut, M. I. (2020). Suchasni tekhnolohii vizualizatsii navchalnoi informatsii u profesiinii pidhotovtsi maibutnikh uchyteliv [Modern technologies for visualizing educational information in the professional training of future teachers]. *Kontseptsiiia upravlinnia pryrodnycho-naukovoi kompetentnosti maibutnoho pedahoha fizyko-tekhnolohichnoho profilu v STEM-orientovanomu navchalnomu seredovyschi – Concept of Managing Natural Science Competence of Future Physics and Technology Teachers in a STEM-Oriented Learning Environment*, 26, 92–101. <https://doi.org/10.32626/2307-4507.2020-26.92-101> [in Ukrainian].

3. Boichenko, M. A., & Churychkanich, I. E. (2021). *Teoriia kohnityvnoi vizualizatsii v pedahohichnii dumtsi Velykoi Brytanii ta SShA: Istoriia i suchasnist* [Theory of cognitive visualization in pedagogical thought of Great Britain and the USA: History and modernity] [Monograph]. Sumy: FOP Tsoma S. P. ISBN 978-617-8095-02-4 [in Ukrainian].

4. Mayer, R. E. (2020). *Multimedia learning* (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316941355> [in English].

5. Skrypnyk, M., Kravchenko, T., & Volynets, N. (2023). *Interaktyvnyi onlain-posibnyk dlia kohnityvnoi vzaiedodii vykladacha ta slukhacha v protsesi pidvyshchennia kvalifikatsii* [Interactive online textbook for cognitive interaction between teacher and student in professional development]. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1/17747> [in Ukrainian].

6. Shvai, R. (2020). Konstruktivizm ta osvitnii protses [Constructivism and the educational process]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: Pedahohika – Current Issues in the Humanities: Pedagogy*, 29(4). <https://doi.org/10.24919-2308-4863.4/29.209679> [in Ukrainian].

7. Filonenko, O. V., & Baidak, N. V. (2022). Pedahohichna tekhnolohiia vizualizatsii v osviti [Pedagogical technology of visualization in education]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences*, 5, 64–71. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-207-64-71> [in Ukrainian].

8. Taylor, M., & Green, P. (2021). *Interactive visual tools for teaching psychology: A case study. Teaching in Higher Education*, 26(5), 645–658. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1873456> [in English].



УДК 159.923.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2055-2066](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2055-2066)

Цумарєва Наталя Вікторівна кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, тел.: (066) 402-23-03, <https://orcid.org/0000-0002-4005-0745>

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ ПАТЕРНАЛЬНОЇ (БАТЬКІВСЬКОЇ) ДЕПРИВАЦІЇ У ДІТЕЙ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В СИТУАЦІЇ ВІЙНИ

Анотація. Вплив фігури батька на психіку дітей завжди був актуальним питанням в області психології та психотерапії. Вивчення ролі батька в психічному розвитку дитини є важливим аспектом в систематизації психологічних концепцій та практичних досліджень. Існує складна взаємодія між такими факторами психічного розвитку дитини як наявність батька у сім'ї, віку дитини, характером відносин між ним і дитиною та якісними характеристиками образу батька.

Ситуація війни в Україні, актуалізувала питання патеральної (батьківської депривації), яка через ряд чинників набула широкого масштабу.

З метою вивчення наслідків патеральної депривації у дітей, які залишаються проживати в Україні в ситуації війни, ми провели емпіричне дослідження, яке охопило 200 дітей віком від 12 до 17 років. Психодіагностичним інструментарієм стали методики «Самооцінка психічних станів» (за Г. Айзенком), Тест депресії SDRS-R, методика дослідження соціальної адаптованості (за П.С. Кузнецовим), дитячий опитувальник неврозів (за В.В. Сєднєвим, З.Г. Збарскіним та А.К. Бурцевим) та діагностичні бесіди з родичами дітей для експертної оцінки впливу патеральної депривації на зміни в психіці, поведінці, процесах спілкування, адаптації та мотивації дітей.

Результати проведеного нами психодіагностичного дослідження психологічних наслідків патеральної депривації у дітей свідчать про те, що патеральна депривація справляє значний вплив на психологічний стан дітей, особливо в умовах війни, формуючи низку негативних змін не тільки в емоційній, але й і в поведінковій та особистісній сферах, основними з яких є високий рівень тривожності, прояви депресії, агресивності, невротичності, ригідності та фрустрації.

Отримані показники свідчать про те, що в ситуації війни патеральна депривація призвела до глибоких негативних змін в психіці дітей, що потребує подальшої тривалої психокорекційної, розвивальної та психотерапевтичної допомоги.



Таким чином, результати емпіричного дослідження свідчать про унікальну роль фігури батька у психічному розвитку дітей, адаптації, відчутті внутрішньої опори і захисту, становленні самооцінки та статево-рольової ідентифікації.

Ключові слова: патернальна депривація, роль батька, батьківська фігура, психіка дітей під час війни.

Tsumarieva Natalia Victorivna Candidate of Psychological Sciences (PhD), Docent, Associate Professor, Social and Humanitarian Disciplines Department, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, tel.: (066) 402-23-03, <https://orcid.org/0000-0002-4005-0745>

RESEARCH INTO THE PSYCHOLOGICAL CONSEQUENCES OF PARENTAL DEPRIVATION IN CHILDREN EXPERIENCED IN A SITUATION OF WAR

Abstract. The influence of the father figure on children's psyche has always been a relevant issue in psychology and psychotherapy. Studying the role of the father in a child's psychological development is a crucial aspect in systematizing psychological concepts and practical research. There is a complex interaction between factors such as the presence of a father in the family, the child's age, the nature of the father-child relationship, and the qualitative characteristics of the father's image.

The war situation in Ukraine has brought to the forefront the issue of paternal deprivation, which has reached a large scale due to various factors.

To study the consequences of paternal deprivation in children who remain in Ukraine during the war, we conducted an empirical study involving 200 children aged 12 to 17 years. The psychodiagnostic tools used in the study included the "Self-Assessment of Mental States" method (by H. Eysenck), the SDRS-R Depression Test, the Social Adaptability Study Method (by P.S. Kuznetsov), the Children's Neurosis Questionnaire (by V.V. Sednev, Z.G. Zbarsky, and A.K. Burtsev), and diagnostic interviews with the children's relatives for expert evaluation of the impact of paternal deprivation on changes in children's psyche, behavior, communication processes, adaptation, and motivation.

The results of our psychodiagnostic study on the psychological consequences of paternal deprivation in children indicate that paternal deprivation significantly affects children's psychological state, especially in wartime conditions. It leads to a series of negative changes not only in the emotional sphere but also in behavioral and personal aspects. The main consequences include high levels of anxiety, manifestations of depression, aggression, neuroticism, rigidity, and frustration.

The obtained data suggest that in the context of war, paternal deprivation has caused profound negative changes in children's psyche, necessitating long-term psychological correction, developmental, and psychotherapeutic support.



Thus, the results of the empirical study highlight the unique role of the father figure in children's psychological development, adaptation, sense of inner support and protection, self-esteem formation, and gender-role identification.

Keywords: paternal deprivation, father's role, father figure, children's psyche during war.

Постановка проблеми. Різноманітні проблеми дитинства і батьківства залишаються актуальними протягом тривалого періоду історії українського суспільства, і набули особливого значення в останнє десятиліття. Так, стан війни в Україні, який продовжується з 2014 року, актуалізував проблему патеральної (батьківської) депривації. На жаль, через воєнні дії багато батьків (тат) стають відсутніми фізично у житті дитини через загибель, полон, тривале несення військової служби в лавах ЗСУ, у зв'язку з трудовою міграцією, в ситуації невизначеної втрати (безвісти зниклі батьки). Слід зазначити також, що деякі татусі стають психологічно недоступними через пережитий травматичний досвід війни, через інвалідізацію, появу неврологічних та психічних розладів і захворювань. Нерідкими стали також факти збільшення кількості розлучень не тільки при поверненні додому, але й під час несення служби [1].

З іншого боку, девіантне батьківство, неготовність до виконання ролі батька, інфантилізм, проблема недостатньої взаємодії дітей з батьками через постійну завантаженість робочими та побутовими проблемами або через небажання спілкуватися, недостатність уваги, формальне відношення до ролі батька, домашнє насильство і т.д. навіть в повній сім'ї теж може призводити до виникнення патеральної депривації. Ба́тьківська депривація може чинити специфічний вплив на формування особистості дітей, що є темою глибоких досліджень змін дитячої психіки.

Перша леді України Олена Зеленська, реалізуючи проєкт Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», наголосила, що відсутність емоційного зв'язку між батьками та дітьми може негативно впливати на психічне здоров'я та розвиток молодого покоління. Вона зазначила, що суспільство має сприяти створенню умов для зміцнення сімейних зв'язків, зокрема через освітні програми та ініціативи, які підкреслюють важливість батьківської ролі у вихованні дітей [2].

Поява різноманітних державних соціально-психологічних програм та громадських ініціатив в підтримку збереження соціального інституту сім'ї, по-перше, підтверджує значимість даної проблематики, а по-друге, підкреслює той факт, що сучасна українська сім'я в період війни потребує допомоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема патеральної депривації в ситуації війни є мало вивченою в літературі, оскільки її наслідки можуть мати відтерміновані в часі прояви, тому їх можна виявити лише в результаті лонгітюдних досліджень. В ситуації війни це здійснити складно



через факт постійного переміщення населення не лише в межах України, а й за кордон. До того ж, складно виокремити вплив саме патернальної депривації на психіку дітей від інших видів психічної депривації та факторів, які можуть прямо чи опосередковано впливати на особистість одночасно з нею. Так, Н. Дж. Кабрера, Б.Л. Воллінг, Р.Барр зазначають, що більшість досліджень в галузі батьківства враховують показники впливу батьківства на психіку дітей, які часто виводяться з оцінок материнства, навіть якщо батьки (татусі) не займаються тими самими видами діяльності, які характеризують стосунки «мати-дитина». Крім того, ми мало розуміємо про те, як саме виховання дітей розгортається в різних культурних контекстах і різних сімейних структурах, що саме має домінуючий вплив на те, як батьки виховують дітей. Такі відмінності підкреслюють складність сімейного життя та вимагають від дослідників широкого осмислення того, що означає бути батьком у 21 столітті, яка роль йому відводиться у формуванні особистості дітей та що відбувається з психікою дітей в результаті відсутнього чи недостатнього впливу в діаді «батько-дитина» [3].

М. Ламб, досліджуючи роль батьків у розвитку дітей, виявив, що відсутність або недостатня участь батька в житті дитини може призводити до підвищеної тривожності, зниження самооцінки та проблем із соціальною адаптацією. Він наголошував на тому, що батько є не просто другорядною фігурою, а рівнозначним учасником формування прив'язаності, яка впливає на подальші стосунки дитини. Його дослідження показують, що активна участь батька сприяє вищим когнітивним здібностям та академічним досягненням дітей. Натомість діти, які зростають без батьківського залучення, мають вищий ризик поведінкових порушень, труднощів у навчанні та проблем з агресивністю. Важливим також є виявлені дослідником гендерні відмінності у впливі патернальної депривації: так, хлопчики частіше демонструють зовнішню спрямовану агресію, а дівчатка — внутрішню спрямовану (депресивні прояви, тривожність) [4].

Е. Папалеонтіу-Лука та О. Аль Омарі доводять домінуючий вплив батьківської фігури на розвиток автономії, формування гендерної ідентичності та розвитку морально-вольової системи дитини. Зазвичай саме він формує у дитини відчуття безпеки [5]. А в ситуації війни на теренах України це є дуже важливим аспектом формування у дітей резильєнтності та толерантності до невизначеності як захисних механізмів психіки.

Дослідження науковців-психологів з Румунії Т.М. Шерану, К. Селчану та С. Т. Чендреан показують, що відсутність батька в дитинстві може сприяти підвищенню невротизму та тривожності в дорослому віці, що потенційно може бути пов'язане з підвищенням агресії. Вплив патернальної депривації на психіку дитини залежить від таких факторів, як її тривалість, частота та вік дитини, що підкреслює важливість активної участі батьків для пом'якшення негативних наслідків [6].



Лонгітюдне дослідження групи великобританських дослідників доводять кореляційні зв'язки між відсутністю батька в дитинстві на вираженість депресії у підлітковому та юнацькому віці. Цей зв'язок залежить від статі та тривалості депривації батька, причому відсутність батька в ранньому дитинстві є найсильнішим фактором ризику для несприятливих траєкторій психічного здоров'я дівчаток. Дана група досліджуваних, на відміну від хлопчиків, мали вищу траєкторію депресивних симптомів протягом підліткового віку порівняно з їхніми ровесниками, які не зазнавали впливу патеральної депривації [7].

Дослідження А. К. Муссера, А. Г. Ахмеда, К. Дж. Фолі та Д. А. Коддінгтона описують негативні наслідки порушення психічного здоров'я батька, особливо в післяпологовий період. Виявляється, що батьки теж можуть страждати на післяпологову депресію і це може негативно вплинути на догляд за немовлям, їх емоційні зв'язки, що є джерелом стресу для сім'ї та пов'язане з такими дитячими психопатологіями, як поведінкові та емоційні розлади, гіперактивність, тривога та депресія, а також затримка мовлення [8].

Таким чином, проаналізовані нами літературні джерела свідчать про важливість ролі батька у розвитку дітей та доводять негативний вплив патеральної депривації на деякі психічні аспекти.

Мета статті – дослідження психологічних наслідків патеральної депривації у дітей, які перебувають в ситуації війни.

Виклад основного матеріалу. Дослідження психологічних наслідків патеральної депривації у дітей, які перебувають в ситуації війни проводилося на базі ГО «Центр арттерапевтичної допомоги «Ресурс» міста Кропивницький в період з січня 2025 по березень 2025 року. В дослідженні взяли участь 200 дітей віком від 12 до 17 років, з них 100 дівчаток та 100 хлопчиків. Вибірка становила 100 дітей, які не залишали місце перебування або повернулися та 100 з числа внутрішньо переміщених осіб з Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької, Харківської та Сумської областей.

Формування вибірки проводилося на основі опитування матерів щодо сімейного статусу дітей. Із них: 50 дітей, які втратили батьків на війні (не менше півроку після втрати), 50 дітей, батьки яких перебувають в статусі «безвісти зниклого», 50 дітей, чиї батьки служать в лавах ЗСУ та 50 дітей, чиї батьки отримали інвалідність в результаті бойових дій та були демобілізованими.

Оскільки нами не було виявлено конкретних психодіагностичних методик, спрямованих на виявлення психологічних наслідків патеральної депривації у дітей, ми зосередили увагу на показниках, на які були спрямовані основні скарги (запити на консультування) родичів (в основному матерів) дітей. Дослідження проводилося з дотриманням правил конфіденційності, добровільності, наукової обґрунтованості, систематичності, академічної доброчесності та інформованої згоди на використання отриманих результатів



психодіагностики неповнолітніх з експериментальною метою. Дослідження проводилося у вільний від навчання час у письмовій формі за добровільною згодою кожного респондента та їх законних представників.

Для дослідження психологічних наслідків патернальної депривації у дітей, які перебувають в ситуації війни ми обрали ряд наступних методик:

1. «Самооцінка психічних станів» (за Г.Айзенком).
2. Тест депресії SDRS-R.
3. Методика дослідження соціальної адаптованості (П.С. Кузнєцов).
4. Дитячий опитувальник неврозів (В.В. Сєднєв, З.Г. Збарскін, А.К. Бурцев).

Також з родичами дітей проводилися діагностичні бесіди з метою з'ясування впливу патернальної депривації на зміни в психіці, поведінці, процесах спілкування, адаптації та мотивації дітей. Всього взяло участь в дослідженні 200 дорослих, з яких 165 матерів, 20 бабусь, 10 інших родичів (тіток, дядьок, старших повнолітніх братів та сестер) та 5 дідусів дітей нашої експериментальної групи.

Використання тесту «Самооцінка психічних станів» Г. Айзенка дозволило оцінити такі психологічні показники як тривога, фрустрація, агресія та ригідність.

За результатами діагностики показника за шкалою тривожності у досліджуваній нами групі було отримано такі результати:

- 20% опитаних (40 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з низьким рівнем тривожності, для яких характерними є адекватність самооцінки, здатність протистояти соціальному тиску, стереотипам, зростанню негативних емоцій (підозрілості, образи, почуття провини тощо);
- 48% опитаних учасників дослідження (96 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з середнім рівнем тривожності, для яких характерною є ситуативний тип тривожності, який залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- 32% опитаних (64 осіб) продемонстрували високий рівень тривожності, що виражається у тяжінні до замкнутості, самозвинувачень, неадекватної оцінки оточуючих людей та ситуацій.

За результатами діагностики показників шкали фрустрації в досліджуваній нами групі дітей було отримано такі результати:

- 22% опитаних дітей (44 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з низьким рівнем фрустрації, що проявляється у відсутності схильності до негативних переживань, тривоги, розпачу, роздратування та розчарування;
- 24% опитаних учасників дослідження (48 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з середнім рівнем фрустрації, що проявляється у ситуативності вираження показників фрустрації залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;





- 54% опитаних підлітків (108 осіб) продемонстрували високий рівень фрустрації, що виражається у проявах розчарування, роздратування, тривоги, розпачу, звинуваченні.

За результатами діагностики даної методики за шкалою агресивності в досліджуваній нами групі було отримано наступні результати:

- 14% опитаних дітей (28 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з низьким рівнем агресивності і проявляється в намаганні максимально уникати будь-яких конфліктних ситуацій та конкретних осіб, де можливий прояв агресії;

- 36% опитаних (72 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з середнім рівнем агресивності і проявляється в схильності до виявлення своєї агресивності більше вербальним, аніж фізичним способом, надання переваги перенесенню агресії на неживий предмет, а не на оточуючих людей;

- 50% респондентів (100 осіб) продемонстрували високий рівень агресивності, що виявляється у тенденції до здійснення нападів, схильності до насильства, завдання неприємностей та шкоди людям, тваринам, навколишньому світові, труднощі в стосунках з людьми, а також прояву аутоагресії.

За результатами діагностики, отриманої за шкалою ригідності в досліджуваній групі дітей було отримано наступні результати:

- 22% опитаних (44 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з низьким рівнем ригідності, характерною ознакою таких осіб є пластичність, гнучкість, здатність швидко адаптуватися та підлаштовуватися до оточуючих обставин;

- 30% опитаних (60 осіб) продемонстрували показники, що співвідносяться з середнім рівнем ригідності і виражаються у ситуативності вираження ригідності залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;

- 48% опитаних (96 осіб) продемонстрували високий рівень ригідності, що виявляється в незмінності поведінки, переконань, поглядів, навіть якщо вони не відповідають реальній дійсності.

Таким чином, методика «Самооцінка психічних станів» (за Г.Айзенком) дає можливість узагальнити, що для дітей, які зазнали впливу батьківської депривації під час війни характерними є середній рівень тривожності, високий рівень фрустрації, високий рівень агресивності та високий рівень ригідності. Отримані результати є свідченням того, що ситуація батьківської депривації впливає на появу неадаптивних станів та властивостей особистості, які можуть негативно впливати на процес соціалізації дітей, складнощі у налагодженні міжособистісних контактів та формування неадекватної самооцінки.

Тест депресії SDRS-R дав змогу дослідити можливі прояви депресії у дітей, які зазнали патернальної депривації. За результатами діагностики даної методики у досліджуваній нами групі було отримано наступні результати:

- легка депресія проявилася у 22% (44 особи) досліджуваних нами дітей;



- помірна депресія – 45% (90 осіб);
- виражена депресія – 28% (56 осіб);
- глибока депресія проявилася у 5% (10) досліджуваних нами дітей.

Отже, за ступенем вираженості у досліджуваної нами групи дітей превалюють помірна та виражена депресії. Рідше реєстровано легку і глибоку депресії.

Методика дослідження соціальної адаптованості дала нам можливість виявити дітей, які мають труднощі в адаптації. Так, за результатами даної методики ми виявили:

- 21% опитаних осіб (42 особи), які мають високий рівень соціальної адаптованості, що свідчить про їх здатність до сприймання поточних проблем, що не несуть серйозної загрози для їх життєдіяльності, такі діти завжди готові допомогти тим людям, які не здатні впоратися із адаптацією самостійно та легко встановлюють дружні контакти з оточуючими, навіть малознайомими;

- 37% опитаних (74 осіб) мають середній рівень соціальної адаптованості, що свідчить, що такі особи достатньо стійко переносять стресові ситуації, які трапляються із ними в ході адаптації, та переважно не сприймають їх як значущі для свого життя;

- 42% опитаних (84 осіб) мають показники низького рівня соціальної адаптованості, що проявляється в тому, що такі діти дуже важко переживають усі випадки адаптації та часто не знають, як поводитися, аби подолати наслідки стресу, отриманого під час адаптації, проявляють невпевненість у собі, мають невирішені внутрішні конфлікти.

Отже, методика дослідження соціальної адаптованості дала можливість виявити переважання низького рівня адаптованості у дітей досліджуваної нами групи.

Дитячий опитувальник неврозів виявив такі основні тенденції: у 55 % (110 дітей) відмічаються розлади вегетативного стану та порушень сну високого рівня. Також в зоні високого ризику формування симптомокомплексів є показники за шкалою тривоги – у 46% (92 особи), депресії – у 36% (72 осіб) та астенії – у 34% (68 осіб).

Діагностична бесіда з дорослими дала нам можливість зібрати інформацію щодо загальних відомостей про дітей, особливості сімейних взаємин, історії сім'ї; прояснити питання схильності до проявів агресивності, тривожності, виникнення страхів, з'ясувати рівень самооцінки, особливості самосвідомості, оцінити взаємовідносини у шкільному колективі, рівень збереження чи порушення звичних соціальних контактів дитини. Також нам важливо було виявити невротичні стани у самих матерів (або найближчих родичів) та рівень їх прояву. Оскільки це може стати однією із причин негативних тенденцій в психіці дітей.

В результаті бесіди з родичами наших досліджуваних нам вдалося з'ясувати, що для дітей, які зазнали патеральної депривації є характерними



такі особливості як: пригнічений настрій, порушення сну та апетиту, скарги на стан здоров'я, зниження концентрації уваги та погіршення пам'яті. У школі відмічалися зниження успішності, мотивації до навчання, відвідування гуртків та секцій, швидка стомлюваність. В плані спілкування характерні прояви соціальної самоізоляції, звуження кола спілкування, небажання налагоджувати нові соціальні контакти, уникнення групових форм роботи. Також відмічалися дратівливість, плаксивість, невротичність, легка збудливість, боязнь раптових звуків. В деяких випадках батьки відмічали у своїх дітей надмірне відчуття провини, низьку самооцінку, суїцидальні думки, постійне очікування небезпеки, аутоагресивні форми поведінки.

Отримані результати експертного оцінювання батьків стосовно наслідків патернальної депривації у дітей корелюють з дослідженнями А. Б. Дем'яненка, який відводив значний вплив фігури батька на емоційне благополуччя дітей [8].

Кореляційний аналіз за Пірсоном показав наявність сильних зв'язків між наступними показниками:

1. Тривожність та фрустрація ($r = -1.0$). Негативна сильна кореляція свідчить про те, що зростання рівня тривожності супроводжується зменшенням рівня фрустрації та навпаки. Це означає, що діти з високою тривожністю менш схильні до проявів фрустрації, тобто вони, можливо, більше схильні до внутрішніх переживань, ніж до відкритого прояву роздратування, розпачу чи злості.

2. Тривожність та агресивність ($r = -1.0$). Негативний зв'язок вказує на те, що більш тривожні діти демонструють менший рівень агресії. Це узгоджується з тим, що тривожні особи часто уникають конфліктів, побоюються наслідків своїх дій і більше схильні до самозвинувачень, а не зовнішньої агресії.

3. Тривожність та ригідність ($r = -1.0$). Сильна негативна кореляція свідчить, що більш тривожні діти, як правило, більш гнучкі в поведінці, тобто менш ригідні. Це можна пояснити тим, що люди з підвищеною тривожністю схильні до постійного аналізу ситуацій і змін у середовищі, що робить їх менш фіксованими у своїх установах.

4. Тривожність та депресія ($r = 1.0$). Пряма сильна кореляція означає, що зростання рівня тривожності супроводжується підвищенням рівня депресивних симптомів. Це підтверджує загальновідомий психологічний факт: тривожність є одним із основних компонентів депресії, і діти з високим рівнем тривожності більш схильні до депресивних проявів.

5. Тривожність та адаптованість ($r = -1.0$). Сильна обернена кореляція вказує, що діти з високою тривожністю мають низький рівень соціальної адаптованості. Це логічно, оскільки підвищена тривожність може заважати налагодженню контактів з іншими людьми, викликати страх перед соціальними ситуаціями та труднощі у спілкуванні.



6. Фрустрація та агресивність ($r = 1.0$). Пряма сильна кореляція свідчить, що високий рівень фрустрації (розчарування, роздратування) пов'язаний з підвищеною агресивністю. Це узгоджується з класичними психологічними дослідженнями, які показують, що фрустрація часто є тригером для агресивної поведінки.

7. Фрустрація та ригідність ($r = 1.0$). Сильний позитивний зв'язок означає, що діти, які часто відчувають фрустрацію, менш схильні до змін та адаптації. Фрустрація може підсилювати ригідність через формування жорстких переконань про те, що світ несправедливий і змінити нічого не можна.

8. Фрустрація та депресія ($r = -1.0$). Негативний зв'язок вказує, що діти з високою фрустрацією мають менший рівень депресії. Це може свідчити про те, що фрустровані діти активніше проявляють свої емоції (наприклад, через агресію чи невдоволення), тоді як депресивні діти більше схильні до пасивного пригнічення почуттів.

9. Фрустрація та адаптованість ($r = 1.0$). Прямий сильний зв'язок свідчить про те, що діти з високим рівнем фрустрації мають кращу соціальну адаптованість. Це цікавий результат, який може вказувати на те, що певний рівень фрустрації може бути рушієм соціальної активності – діти можуть прагнути змінити обставини та знайти підтримку в соціальному оточенні.

10. Депресія та адаптованість ($r = -1.0$). Негативна кореляція підтверджує, що діти з високим рівнем депресії мають низьку соціальну адаптованість. Це очікуваний результат, оскільки депресія часто супроводжується соціальним відчуженням, апатією та зниженням мотивації до взаємодії з іншими людьми.

11. Невротичні розлади та тривожність ($r = 1.0$). Сильний позитивний зв'язок означає, що діти з підвищеною тривожністю мають високий ризик невротичних розладів. Це узгоджується з науковими даними: тривожність є одним із ключових факторів, що провокують розвиток неврозів, таких як порушення сну, вегетативні розлади тощо.

Отже, кореляційний аналіз за Пірсоном, дозволив нам узагальнити, що тривожність та депресія тісно взаємопов'язані, і їх зростання призводить до зниження соціальної адаптації патерально депривованих дітей. Фрустрація та агресивність мають прямий взаємозв'язок, що підтверджує класичні уявлення про механізм «фрустрація-агресія». Висока ригідність пов'язана з фрустрацією, що може свідчити про труднощі у сприйнятті нових обставин. Соціальна адаптованість має зворотний зв'язок із тривожністю та депресією, що підтверджує важливість емоційної стабільності для успішної адаптації.

Таким чином, проведений нами кількісний і якісний аналіз, отриманий в результаті психодіагностичного дослідження психологічних наслідків патеральної депривації у дітей, продемонстрував, що патеральна депривація, може мати значний вплив на психологічний стан дітей, особливо в умовах війни, формуючи низку негативних змін не тільки в емоційній, але й і в



поведінковій та особистісній сферах. Таким чином, важливим кроком подальшої роботи з такими дітьми мають бути індивідуальні та групові психокорекційні, розвивальні та психотерапевтичні заходи, спрямовані на зниження негативних наслідків впливу патернальної депривації - тривожності, проявів депресії, агресивності, невротичності, ригідності та фрустрації, а також на допомогу в процесі адаптації дітей.

Висновки. Отже, патернальна депривація в умовах війни може призводити до підвищеної тривожності, депресії, агресивної поведінки та інших психічних розладів у дітей. Це підкреслює важливість надання своєчасної психологічної підтримки та створення безпечного середовища для дітей, які зазнали розлуки з батьками через воєнні дії. Так, ми виявили, що загальною тенденцією досліджуваної нами групи є високий рівень тривожності, фрустрації, агресивності, ригідності, помірну депресію, низький рівень соціальної адаптованості, розлади вегетативного стану, порушення сну та астенію. Також у таких дітей за оцінкою дорослих родичів або осіб, які їх замінюють, відмічаються зниження когнітивних психічних процесів, швидка стомлюваність, звуження соціального кола, дратівливість, плаксивість, відчуття провини, низька самооцінка, суїцидальні думки, постійне очікування небезпеки.

Труднощами, з якими ми зіштовхнулися під час проведення дослідження були складність відокремлення наслідків патернальної депривації від інших факторів, які могли б сформувати подібні симптомокомплекси. Перспективами подальших розвідок і вирішення даного питання є проведення емпіричного дослідження з дітьми, які не зазнали патернальної депривації та порівняння показників контрольної та експериментальної групи, порівняння показників за віковими категоріями та за гендерною ознакою. Також важливим і доцільним може стати лонгітюдне дослідження проявів патернальної депривації в післявоєнний час і можливість компенсації негативних наслідків шляхом психокорекційних та психотерапевтичних втручань з урахуванням компенсаторних механізмів психіки.

Література:

1. Цумарева Н. В. Актуалізація вивчення проблеми патернальної (батьківської) депривації в умовах російсько-української війни у психологічній науці. *The most difficult problems of youth and ways to solve them : Abstracts of III International Scientific and Practical Conference, Krakow, Poland, January 20 – 22, 2025.* Krakow, Poland. P. 244–247.
2. Зеленська поділилася порадами, як сформувати довіру між батьками й підлітками URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3966164-zelenska-podililasa-poradami-ak-sformuvati-doviru-miz-batkami-j-pidlitkami.html> (дата звернення 31.03.2025).
3. Cabrera, N. J., Volling, B. L., & Barr, R. Fathers are parents, too! Widening the lens on parenting for children's development. *Child Development Perspectives*. 2018. № 12(3), 152-157.
4. The Role of the Father in Child Development / edited M.E. Lamb. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons. 2010. 672 p.
5. Papaleontiou-Louca, E., & Al Omari, O. The (Neglected) role of the father in Children's mental health. *New Ideas in Psychology*. 2020. № 59, 100782.



6. Țăranu, T. M., Sălceanu, C., & Chendrean, S. T.. The impact of paternal absence on personality traits in young adults: A comparative analysis of aggression, neuroticism and impulsive sensation seeking. *The „Black Sea” Journal of Psychology*. 2023. № 14(3). P. 207–234. URL: <https://doi.org/10.47577/bspsychology.bsjop.v14i3.257> (дата звернення 31.03.2025).

7. Culpin, I., Heuvelman, H., Rai, D., Pearson, R. M., Joinson, C., Heron, J., Evans, J., & Kwong, A. S. F. Father absence and trajectories of offspring mental health across adolescence and young adulthood: Findings from a UK-birth cohort. *Journal of affective disorders*. 2022. № 314. P. 150–159. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.07.016> (дата звернення 31.03.2025).

8. Musser, A. K., Ahmed, A. H., Foli, K. J., & Coddington, J. A. Paternal postpartum depression: what health care providers should know. *Journal of Pediatric Health Care*. 2013. № 27(6). P. 479–485.

9. Дем'яненко А.Б. Роль батька в психічному розвитку дитини. Практична психологія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 112 с.

References:

1. Tsumarieva N.V. (2025). Actualization of the study of the problem of paternal deprivation in the conditions of the Russian-Ukrainian war in psychological science [Aktualizatsiia vyvchennia problemy paternalnoi (batkivskoi) depriyatsii v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny u psykholohichnii nautsi]. *The most difficult problems of youth and ways to solve them : Abstracts of III International Scientific and Practical Conference*, Krakow, Poland, January 20 – 22, 2025. Krakow, Poland. 244–247 [in Ukrainian].

2. Zelenska shared tips on how to build trust between parents and teenagers [Zelenska podilylasia poradamy, yak sformuvaty doviru mizh batkami y pidlitkami] URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3966164-zelenska-podililasa-poradami-ak-sformuvati-doviru-miz-batkami-j-pidlitkami.html> (дата звернення 31.03.2025).

3. Cabrera, N. J., Volling, B. L., & Barr, R. (2018). Fathers are parents, too! Widening the lens on parenting for children's development. *Child Development Perspectives*, 12(3), 152–157 [in English].

4. The Role of the Father in Child Development / edited M.E. Lamb. 5th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons. 2010. 672 p. [in English].

5. Papaleontiou-Louca, E., & Al Omari, O. (2020). The (Neglected) role of the father in Children's mental health. *New Ideas in Psychology*, 59, 100782.

6. Țăranu, T. M., Sălceanu, C., & Chendrean, S. T. (2023). The impact of paternal absence on personality traits in young adults: A comparative analysis of aggression, neuroticism and impulsive sensation seeking. *The „Black Sea” Journal of Psychology*, 14(3), 207–234. <https://doi.org/10.47577/bspsychology.bsjop.v14i3.257> [in English].

7. Culpin, I., Heuvelman, H., Rai, D., Pearson, R. M., Joinson, C., Heron, J., Evans, J., & Kwong, A. S. F. (2022). Father absence and trajectories of offspring mental health across adolescence and young adulthood: Findings from a UK-birth cohort. *Journal of affective disorders*, 314, 150–159. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.07.016> [in English].

8. Musser, A. K., Ahmed, A. H., Foli, K. J., & Coddington, J. A. (2013). Paternal postpartum depression: what health care providers should know. *Journal of Pediatric Health Care*, 27(6), 479–485 [in English].

9. Dem'yanenko A.B. (2021). The role of the father in the mental development of the child [Rol batka v psykhiichnomu rozvytku dytyny]. *Praktychna psykholohiia* – Practical psychology. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 112 p. [in Ukrainian].



УДК 37.015.3:165.412

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1067-2076](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1067-2076)

Чужикова Вікторія Григорівна кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри педагогіки та психології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьманам. Київ, тел.: (044) 371-61-05, <https://orcid.org/0000-0002-3314-4997>

Анохіна Ганна Володимирівна старша викладачка кафедри педагогіки та психології, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, тел.: (044) 371-61-05, (067) 680-21-03, <https://orcid.org/0009-0001-2564-1926>

ПЕДАГОГІЧНА ПСИХОЛОГІЯ В УМОВАХ ПАРАДИГМАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. В статті розглядаються надзвичайно важливі аспекти формування парадигми педагогічної психології, які автори чітко ув'язують зі значним посиленням впливу постіндустріальної парадигми, а також з цілим рядом інших (Номо sociologicus, Номо urbanus, Номо creatives секторальних парадигм). Спираючись на окремі філософські категорії автори продемонстрували вплив на соціум важливих психолого-педагогічних концепцій, зокрема: гібридизацію наук, їх взаємну дифузію, створення партикулярних конкурентних моделей, гомогенізацію і гетерогенізацію глобального освітнього простору та окремих його секторів. В статті було ретельно проаналізовані й точки зору багатьох західних дослідників щодо можливості виокремлення ментальних моделей, ідентифікації типу та характеру мислення, а також рівнів його параметризації, опору зовнішньому впливу, трагедію спільного, поступове зниження результативності, ескалацію, конкурентне витіснення окремих систем і моделей тощо. Авторами розроблено у графічному форматі секторальну модель педагогічної психології в умовах існуючої зараз парадигмальної невизначеності, яка уніфікує взаємний вплив усього комплексу педагогічних і психологічних дисциплін, дозволяє обґрунтувати наявність селективного композиту двох фундаментальних наук – педагогіки і психології, котрі спираються на вивірений часом методологічний базис. Водночас в статті наводяться важливі аргументи щодо впливу на весь процес парадигмотворення цифрових та інформаційних сигналів, надходження яких в глобальний освітній простір суттєво впливає на динаміку соціуму, його структурну побудову та якісну визначеність. Проведене авторами дослідження дозволяє більш широко поглянути на предмет та об'єкт психолого-педагогічної науки (дисципліни) та спрогнозувати в подальшому можливості більш глибокого



аналізу тих функціональних зрушень що вирують у глобальному соціумі. Водночас автори визначили композит сучасної парадигми педагогічної психології, який охоплює систему дослідницьких інструментів, раціональних розрахунків ефективності, аналітичні і емпіричні системи ідентифікації динаміки засвоєння матеріалу.

Ключові слова: педагогічна психологія, парадигмальна невизначеність, секторальна модель, селективний композит, дифузна зона, біхевіоризм, цифрові та інформаційні сигнали, соціум.

Chuzhykova Viktoriya Hryhorivna candidate of pedagogical sciences, associate professor of the Department of Pedagogy and Psychology at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, tel.: (044) 371-61-05, <https://orcid.org/0000-0002-3314-4997>,

Anokhina Hanna Volodymyrivna senior teacher of the Department of Pedagogy and Psychology at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, tel.: (044) 371-61-05, <https://orcid.org/0009-0001-2564-1926>

PEDAGOGICAL PSYCHOLOGY IN THE CONDITIONS OF PARADIGMAL UNDETERMINATION

Abstract. The article examines extremely important aspects of the formation of the paradigm of pedagogical psychology, which the authors clearly associate with the significant strengthening of the influence of the post-industrial paradigm, as well as with a number of other sectoral paradigms (Homo sociologicus, Homo urbanus, Homo creatives). Relying on certain philosophical categories, the authors demonstrate the impact of key psycho-pedagogical concepts on society, particularly the hybridization of sciences, their mutual diffusion, the creation of particular competitive models, and the homogenization and heterogenization of the global educational space and its individual sectors.

The perspectives of numerous Western researchers are carefully analyzed, especially regarding the identification of mental models, the classification of types and characteristics of thinking, levels of its parametrization, resistance to external influences, the tragedy of the commons, the gradual decline in effectiveness, escalation, and the competitive displacement of specific systems and models.

The authors have developed a sectoral model of pedagogical psychology in a graphical format under current conditions of paradigmatic uncertainty. This model unifies the mutual influence of all pedagogical and psychological disciplines and justifies the existence of a selective composite of two fundamental sciences—pedagogy and psychology—based on a time-tested methodological foundation.

At the same time, the article presents key arguments about the impact of digital and informational signals on the entire process of paradigm formation, as



their influx into the global educational space significantly influences societal dynamics, structural organization, and qualitative definition. The study conducted by the authors allows for a broader perspective on the subject and object of psychological and pedagogical science (discipline) and enables the prediction of further possibilities for a deeper analysis of the functional shifts occurring in the global society. At the same time, the authors have identified the composite of the modern paradigm of pedagogical psychology, which encompasses a system of research tools, rational efficiency calculations, as well as analytical and empirical systems for identifying the dynamics of material assimilation.

Keywords: pedagogical psychology, paradigmatic uncertainty, sectoral model, selective composite, diffusion zone, behaviorism, digital and informational signals, society.

Постановка проблеми. Значні зміни в характері і структурі сучасних психологічних трендів суттєво вплинули на дослідницькі й навчальні можливості тих наук (педагогіка, психологія), які ще до недавнього часу вважалися відносно сталими і такими, що значною мірою відповідали на запити соціумів. Саме вони наблизили дидактику до психології, що й породило створення нової науки – педагогічної психології. Однак в процесі поглиблення глобалізації, ускладнення сприйняття навчального матеріалу, а в деяких випадках й блокування його як тими хто навчається так і тими хто навчає породило доволі велику проблему сприйняття всього що відбувається. Задля того щоб дослідити зміни, котрі мали місце в суспільстві у т.ч. в освіті, треба чітко сформулювати парадигму розвитку, яка б відображала динаміку, композит та дифузію секторальних зрушень в освіті, що й знайшло своє відображення у пропонованій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри те, що питання педагогічної психології розглядалися в науковій літературі ще у XIX-XX століттях і зводились до того, щоб полегшити тим хто навчається процес засвоєння нового матеріалу, то вже на поч. нового тисячоліття інтерес до цих досліджень не лише не зменшився, а й, навпаки, зазнав широкого розповсюдження та секторальних змін. В Україні з'явилося чимало нових підручників педагогічної психології (М. Забродський, Ю. Шаповалова, В. Кутішенко, О. Видра). Деякі з авторів до назви додавали ще й слово «вікова». Значних змін зазнали й модерні філософські підходи до інтерпретації глибинних процесів в соціумі (А. Бадью, Р. Робертсон, Я. Пітерзе). Разом з тим потребувала уточнення концепція системного мислення (Дж. О'Конор, І. Макдермот). Водночас інтерес до психолого-педагогічних досліджень не вшухає й досі. З огляду на це слід назвати важливі дослідження, що проводяться в Американській психологічній асоціації та деякими закордонними науковцями (Chih-Hung, Kai-Di Tang, B. Mejjai, N.I. Shudak, D. Giles). Тим не менше слід зауважити, що часто-густо вони потребуватимуть чіткої парадигмальної визначеності, що й було зроблено у пропонованій статті.



Мета статті полягає в системному дослідженні передумов розроблення та імплементації парадигми педагогічної психології в умовах зростаючої турбулентності соціуму та його гібридності.

Виклад основного матеріалу. Стрімкий розвиток психолого-педагогічних наук у першій чверті ХХІ ст. суттєво вплинув на характер, структуру й преференції багатьох досліджень глобальних трендів розвитку освітніх систем, кожна з яких відтепер носила складний, поліструктурний характер. Зайве казати, що практично всі ці організаційні інновації базувалися на принципових змінах у поведінці людей, їх мотиваціях, вчинках, смаках й уподобаннях. З другого боку, суттєво змінилися традиційні до недавнього часу, підходи до інтерпретації сутності освіти разом з руйнівною кризою лекційно-семінарської моделі викладання, утвердженням дистанційної освіти, заміною шкільних і університетських предметів на освітні проекти.

Зазнали змін й форми організації навчання в яких викладач перестав виконувати головну мобілізуючу роль, а перетворився в диакта-управлінця, який скеровував пізнавальну активність студентів, а не жорстко регламентував її. До того ж відбулися зрушення з огляду на зростаючий попит на нові професії (спеціальності) і разом з тим, його зменшення на ті з них, котрі тривалий час вважалися незмінними й чітко ідентифікувати сталість в усьому: науці, економіці, політиці. Однак говорити про «відносний спокій» у перелічених вище секторах глобального соціуму з позиції сьогодення навряд чи доцільно адже домінуючим трендом несподівано для всіх виявилась глобальна турбулентність. З нашої точки зору вона не обійшла й педагогічну психологію, науку яка можливо краще ніж інші постійно демонструвала ефекти міжпредметної дифузії. Однак й вона потребувала чіткої парадигмальної визначеності, секторальної обґрунтованості й розроблення нової моделі викладання, а відтак й необхідності розуміння тих ефектів, які тривалий час залишалися незмінними попри уся складність визначення нових вимог суспільства до освіти, організації навчання, радикального оновлення методології наукового пошуку і застосування ефективних систем викладання. Для цього, на нашу думку, було конче потрібно визначитись з панівною парадигмою, у т.ч. із концепцією формування нового змісту педагогічної психології. Відомий французький філософ і фахівець з психоаналізу Ален Бадью вважає, що основний тренд методологічних змін знаходиться на межі так званого спекулятивного ідеалізму і діалектичного матеріалізму. Внаслідок такого положення, як пророкує автор, формуються модерні моделі логічного позитивізму та матеріалістичної епістемології [1, с. 72]. Утім одного моделювання буде замало, адже парадигма має бути ідентифікована у часі і просторі, носити універсальний чи партикулярний характер, бути гомогенізованою або гетерогенізованою, за Р. Робертсоном [2, с. 62-63] та ідентифікувати новий рівень культурно-освітньої гібридизації, за Яном Пітерзе [3, с. 94]. Очевидно, що сучасні підходи до формування психолого-педагогічної парадигми можуть суттєво різнитися між собою, адже тлумачення її композиційного складу є доволі диференційованим. Відтак виходить, що в



одному випадку йтиметься про нову концепцію (глобальну модель, напрям поведінки), а в другому про молоді парадигми: Homo sociologicus, Homo urbanus, Homo creativus тощо. З іншої точки зору, парадигма виступатиме важливим інструментом глибоких наукових досліджень, які відомий британський психолог David Giles визначав як «...партикулярну модель для проведення досліджень, тип експериментальних рішень або деяка інша дослідницька традиція» [4, с. 194]. Утім на нашу думку обидва підходи до визначення парадигм можуть виявитися вірними саме тоді, коли йтиметься про глобальний рівень ідентифікації (наприклад аналізується глобальна постіндустріальна парадигма) і локальний/секторальний, тоді коли йдеться про дослідницький рівень, в якому, за згаданим вище David Giles на перший план висувається психометрична шкала та обґрунтовується релевантність самого наукового експерименту.

Чимало сучасних методологів будують свої дослідження на тому припущенні, що задля досягнення позитивного результату щодо валідності сформованої авторами психолого-педагогічної парадигми вкрай важливою складовою мають стати системне мислення, яке також в окремих випадках сприймається по-різному.

Так, Джозеф О'Конер та Ієн Макдермотт глибоко переконані, що процес пошуку нових неординарних творчих рішень обов'язково призведе дослідників до виокремлення ментальних моделей, які автори визначають як «...ідеї чи переконання, котрі керують нашими вчинками...» і далі «...ментальні моделі, які створюються і зберігаються чотирма способами: вилучення, підставлення, викривлення, узагальнення» [5, с. 114].

Дещо з інших позицій до ідентифікації парадигми підійшла Донелла Медовз. Для неї цей термін означає «...тип мислення, з якого постає система – її цілі, структури, правила, затримки, параметри» [6, с. 282]. Вкрай важливим є можливий вихід за межі парадигми. Щоправда авторка не пояснює яким саме чином вона таке переміщення уявляє. Утім більш важливим слід вважати точку зору дослідниці на так зване «вписування людей в систему» з її трьома вкрай важливими якостями: еластичність, самоорганізація, ієрархія, а також так званими лінійними розумами в нелінійному світі [6, с. 300].

Обґрунтовуючи ту чи іншу парадигму численні закордонні автори завжди орієнтуються на логіку викладеного ними комплексу аргументів і це є, з нашої точки зору, яскравим проявом згадуваного вище лінійного підходу. Утім авторська логіка може виявитись недостатньо валідною в ході висвітлення тих чи інших динамічних процесів. Ось чому Донелла Медовз задалася цілком виправданою метою дослідити системні пастки ...і водночас, нові можливості, до яких нею досить справедливо було віднесено: опір зовнішньому впливові, трагедію спільного, поступове зниження результативності, ескалацію, конкурентне витіснення, порушення правил, переслідування хибної мети [6, с. 301].

В умовах сьогодення неабияке значення набуває долання детермінізму у тлумаченні тих чи інших слів, або й цілих словосполучень. Не виключенням





при цьому є педагогічна психологія. Надзвичайно важливою обставиною є те, що переважна більшість як вітчизняних так й закордонних дослідників відносять її виключно до комплексу психологічних наук. Тоді виникає цілком виправдане питання: які позиції має посісти педагогіка як одна із важливих складових модернізованої науки і, водночас нової логістичної системи в структурі психолого-педагогічних наук.

В інтерпретації багатьох західних дослідників (Edward L. Thorndike, Stanley Hall, Jerom Bruner, Lee S. Shulman, Edouard Claparede) ця галузь знань здобула назву – Educational psychology (освітня психологія) [6]. Педагогічна психологія є доволі поширеним терміном й в Україні, яскравим підтвердженням тому є численні підручники, навчальні посібники і врешті-решт надруковані лекції М. Забродського і Ю. Шапошникової [7], вікової та педагогічної психології В. Кутішенка [8], а також О. Видри [9]. Разом із тим певним продовженням понятійної дискусії може вважатися точка зору В. Mejiaі та І. Shudak, у яких назва зазначеної науки має інтегрований характер «Educational psychology and pedagogy» [10]. За цими двома авторами виходить, що терміни «освітній» і «педагогічний» не є синонімами, як це може бути сприйняте частиною науковців в процесі порівняння їх підходів та ідентифікації основного змісту. Відтак визначаючи саме його, у вітчизняній науковій і навчальній літературі виокремлюють психологію навчання, психологію виховання, психологію вчителя [11], що безумовно близько як до дидактики в цілому, так і до методики викладання відповідних дисциплін [11]. Дещо з інших позицій підходять в Американській психологічній асоціації, члени якої з одного боку погоджуються з тим, що доволі широко пропагують вітчизняні педагоги, а саме – виявлення і дослідження методів навчання, але з другого - їх увага прикута насамперед до емоційних, когнітивних, соціальних процесів. В центрі уваги науковців знаходиться також так звана дислексія (наприклад розлад читання через дефіцит уваги та гіперактивності) [12]. При цьому варто розуміти, що йдеться не про дефектологію, а про роботу зі звичайними учнями/студентами, які переживають певні труднощі у спілкуванні, підтримці, створенні комфортного простору, численних формальних і неформальних комунікаціях.

Утім в умовах зростаючої цифровізації глобального освітнього простору й цього може виявитись замало, адже головним критерієм багатьох сучасних психолого-педагогічних методик, як і раніше, залишається їх реальна ефективність. Доволі вражаючий аналіз з огляду на відповідність/невідповідність сучасних когнітивних стилей електронного навчання був запропонований окремими закордонними фахівцями [13].

Однак варто пам'ятати, що електронне навчання крім явних переваг несе в собі й чимало ризиків, зумовлених різною реакцією тих, що навчаються на пропонований до засвоєння матеріал, появою в мікрогрупах відтепер вже нових лідерів і аутсайдерів, селективній перевазі вивченню окремих дисциплін і нехтування іншими, менш привабливими до засвоєння конкретними особами.

Заслуговує на увагу точка зору на психолого-педагогічні особливості ефективного навчання української дослідниці І. Фоміної, яка звертає увагу на



так зване психологічне міркування, до якого відносить некогнітивні фактори, які на її думку суттєво впливають на навчання [14, с.28]. Разом з тим, надзвичайно важливими в Україні мали б стати власні проривні технології, потреба в яких зростає рік від року. Також варто звернути увагу на те, що з огляду на активні бойові дії, що мають місце в Україні суттєво зростатиме попит на фахівців з педагогічної психології, що потребуватиме додаткових ресурсів у т.ч. на долання парадигмальної невизначеності.

Тим не менше, з нашої точки зору, визначення парадигмальної основи педагогічної психології потребуватиме так званого композитного підходу, що й було зроблено на рис 1. Можливо що це полегшить теоретичне розуміння конвергенції двох надзвичайно затребуваних в сучасному освітньому середовищі наук - педагогіки і психології в їх інтеграційній динаміці.

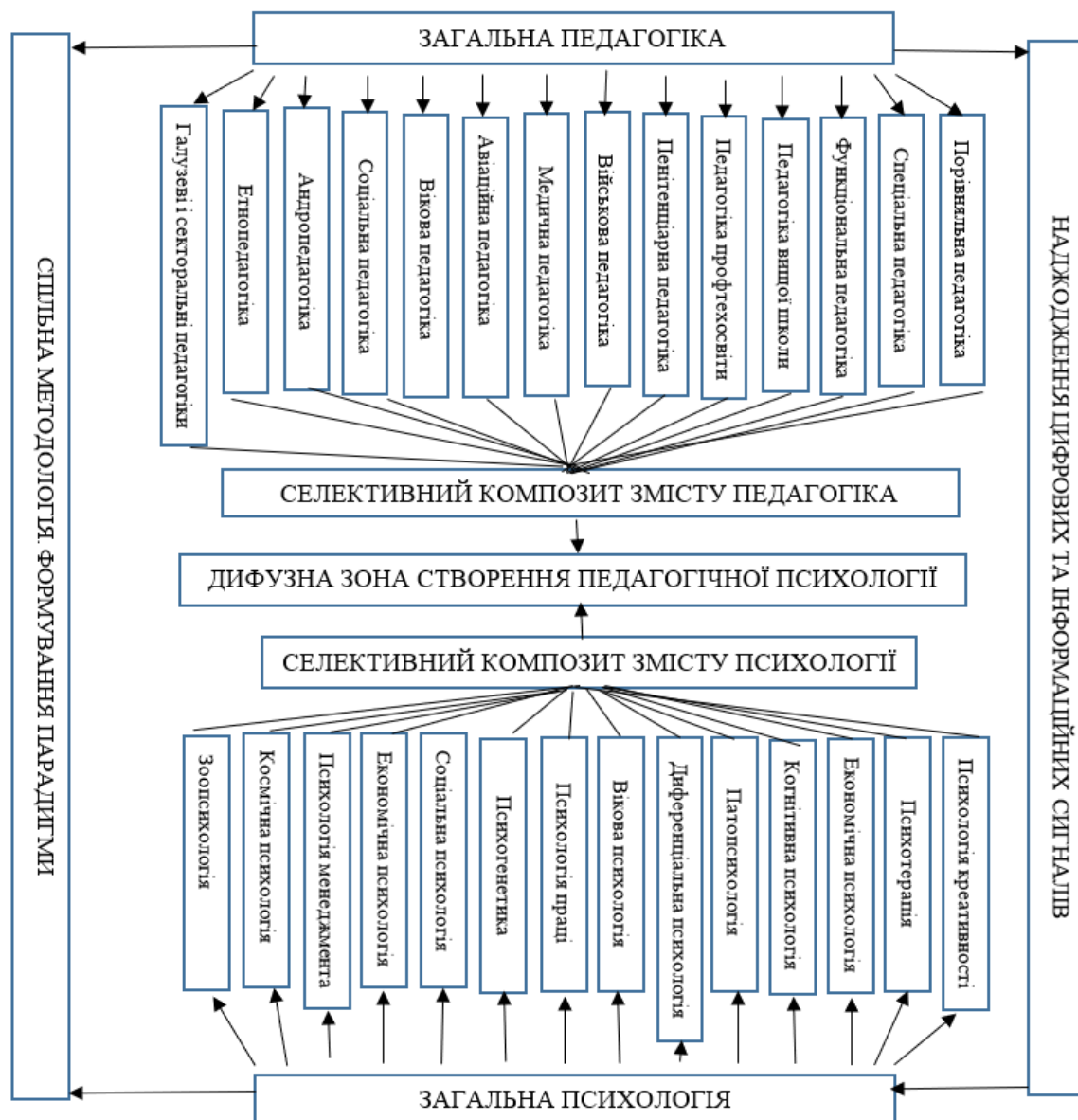


Рис. 1. Секторальна модель педагогічної психології в умовах парадигмальної невизначеності (розроблено авторами)



Запропонована секторальна модель педагогічної психології потребує чіткого визначення самої науки/дисципліни. На наше глибоке переконання педагогічна психологія являє собою складну багаторівневу системну науку, що сформувалась в процесі інтеграції секторальних методологій педагогіки і психології і охоплює механізми, інструменти та закономірності усвідомлення індивідом навчально-виховного, соціо-культурного та соціально-економічного надбання попередніх поколінь, а також реальних наукових здобутків соціуму в процесі розвитку селективних композитів в умовах глобального освітнього середовища.

Звичайно, що лише констатації взаємодії педагогічних і психологічних дисциплін в побудові нової парадигми буде замало. Ось чому неабияку роль відіграватиме спільна методологія, а також глибинні системні зв'язки між науками. Відтак, яскравим доповненням до переліченого слід вважати цифрові, у т.ч. інформаційні сигнали, котрі з одного боку забезпечують стрімкий рух інновацій, з другого – несуть значні ризики невідповідності потребам суспільства і помилковості тих авторських концепцій, які не відповідають швидкозмінним вимогам суспільства.

З наведеного вище випливає, що домінуюча у світі постіндустріальна парадигма лише частково відповідає динамічному характеру відносин в глобальному соціумі, адже в ній недостатньо обґрунтовується технологізація гуманітарних дій, поведінка індивідів та ризики асиметричної інформації, які постійно надходять в освітнє середовище. Окремо слід сказати про дифузну зону формування педагогічної психології, як важливої селективної науки. Саме цей процес доволі наочно віддзеркалює ступінь взаємного збагачення базових наук, який з повною упевненістю можна назвати системною гібридизацією.

Слід зауважити, що формування дослідницьких (так саме як і навчальних) парадигм являє собою доволі важке завдання для дослідників, адже саме воно пов'язане з великою кількістю інклюдій, котрі мають різну методологічну вагу, яка охоплює зміст, динаміку, арену дії, платформу взаємних впливів і взаємодій. З огляду на це, надзвичайно важливого значення набуває правильне трактування «умовної ваги» кожної з окремих змістовних одиниць. Відтак можна передбачити, що парадигма педагогічної психології, як частина загальної психології являтиме собою систему дослідницьких інструментів, в основі якої лежать раціональні розрахунки ефективності засвоєння нового матеріалу, децентралізації педагогічних рішень щодо наявних переваг/недоліків селективних форм організації навчання. Надзвичайно важливою основою диспозиції молодій парадигми має стати визначення типів концепцій які використовуються в процесі реалізації тієї чи іншої освітньої парадигми. На нашу думку це можуть бути аналітичні (рівень успішності, складності, доступності, легкості засвоєння) та емпіричні системи ідентифікації. Разом узяті вони забезпечуватимуть формування каркасної



моделі парадигми педагогічної психології та її «вписуваність» в існуючі зараз системи освітніх відносин.

Висновки. Проведене авторське дослідження дозволяє стверджувати таке: попри тривалий час існування педагогічної психології як науки так і практики навчання і виховання її парадигмальна невизначеність була очевидною, адже вплив цифровізації, селективного композиту різних педагогічних і психологічних наук суттєво посприяв на прискоренню їх дифузій. Велике значення має також сучасна методологія та надходження цифрових та інноваційних сигналів для визначення параметральних характеристик запропонованої секторальної моделі. Було встановлено, що парадигма педагогічної психології є невід'ємною частиною більш масштабної постіндустріальної парадигми, проте має цілий ряд відмінних рис: диверсифіковану систему дослідницьких інструментів, раціональних розрахунків, децентралізацію педагогічних рішень, наявність переваг, типів концепцій. Створюваній парадигмі мають бути притаманні аналітичні та емпіричні системи ідентифікації, каркасна модель локалізації глобальної освітньої активності, жорстка параметрична вивіреність інноваційних методик.

Література:

1. Бадью А. Концепт моделі. Вступ до матеріалістичної епістемології математики / Пер. з франц. Андрій Репа. Київ. Ніка-Центр. 2009. 232 с.
2. Робертсон Р. Глокалізація: часопростір і гомогенність/гетерогенність /Глобальні модерності/За ред. Майкла Фрезерстоуна, Скота Леша та Роланда Робертсона. Київ. Ніка-Центр. 2008. С.48-72
3. Пітерзе Я. Глобалізація як гібридизація. Глобальні модерності. За ред. Майка Фезерстоуна, Скота Леша, Роланда Робертсона. Київ. Ніка-Центр. 2008. С. 73-105
4. Giles D. Psychology of the Media. London. Palgrave Macmillan, 2010. 230 p.
5. О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень. Пер. з англ. Надія Сисюк. Київ. Наш формат, 2018. 237 с.
6. Education psychology. Psychology Mental Health. <https://britannica.com/science/Rearning-theory>
7. Забродський М.М., Шапошникова Ю.Г. Педагогічна психологія. Лекції. Київ. Гельветика. 2019. 144 с.
8. Кутішенко В. вікова та педагогічна психологія. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2020. 128 с.
9. Видра О.Г. Вікова та педагогічна психологія. Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2011.112 с.
10. Mejia B., Shudak N.I. Educational psychology and Pedagogy. N.Y. Magnum Publishing LLC. 2016
11. Предмет і основні проблеми педагогічної психології <https://osvita.ua/school/method/psychology/1664/>
12. American Psychological Association <https://apa.org/education-career/guide/subfields/teaching-learning>
13. Chih-Hung, Kai-Di Tang, Kang-Lin Peng, Yuen-Min Huang, Chih-Hsinglui (2024). The effects of matching cognitive styles in E-learning/ *Education psychology*. №44 (9-10). P. 1048-1072
14. Фоміна І.С. (2021) Психолого-педагогічні особливості ефективного навчання / *Педагогічні науки. Збірник наукових праць Херсонського державного університету*. Вип.96. С. 28-33



References:

1. Badiu A. (2009). *Kontsept modeli. Vstup do materialistychnoi epistemolohii matematyky* [The Concept of a Model. Introduction to the Materialist Epistemology of Mathematics] /Per. z frants. Andrii Riepa. Kyiv. Nika-Tsentr. 232 s. [in Ukrainian]
2. Robertson R. (2008). *Hlobalizatsiia: chasoprostir i homohennist/heterohennist* [Glocalization: space-time and homogeneity/heterogeneity /Global modernities] /Hlobalni modernosti/Za red. Maikla Frezerstouna, Skota Lesha ta Rolanda Robertsona. Kyiv. Nika-Tsentr. S.48-72 [[in Ukrainian]
3. Piterze Ya. (2008). *Hlobalizatsiia yak hibrydyzatsiia. Hlobalni modernosti. [Global system, Globalization and model parameters. Global modernities]* / Za red. Maika Fezerstouna, Skota Lesha, Rolanda Robertsona. Kyiv. Nika-Tsentr. S. 73-105 [in Ukrainian]
4. Giles D. (2010). *Psychology of the Media. [Psychology of the Media]*. London. Palgrave Macmillan. 230 p. [in English]
5. O`Konor Dzh., Makdermot I. (2018). *Systemne myslennia. Poshuk neordynarnykh tvorchykh rishen.* Per. z anhl. Nadiia Sysiuk. [Systems thinking. Search for extraordinary creative solutions]. Kyiv. Nash format. 237 s. [in Ukrainian]
6. *Education psychology. Psychology Mental Health. [Education psychology, Psychology Mental Health]* Retrieved from <https://britannica.com/science/Rearning-theory> [in Ukrainian]
7. Zabrodskyi M.M., Shaposhnykova Yu.H. (2019). *Pedahohichna psykholohiia. Lektsii. [Pedagogical psychology. Lectures.]* Kyiv. Helvetyka. 144 s. [in Ukrainian]
8. Kutishenko V. (2020). *Vikova ta pedahohichna psykholohiia. Navchalnyi posibnyk. [Vikova ta pedagogichna psykholohiia. Navchalnyi posibnyk.]* Kyiv. Tsentr uchbovoi literatury. 128 s. [in Ukrainian]
9. Vydra O.H. (2011). *Vikova ta pedahohichna psykholohiia. Navchalnyi posibnyk. [Vikova ta pedagogichna psykholohiia. Navchalnyi posibnyk]* Kyiv. Tsentr uchbovoi literatury. 112 s. [in Ukrainian]
10. Mejiai B., Shudak N.I. (2016). *Educational psychology and Pedagogy [Educational psychology and pedagogy]* N.Y. Magnum Publishing LLC. [in English]
11. *Predmet i osnovni problemy pedahohichnoi psykholohii. [Subject and basic problems of pedagogical psychology.]* Retrieved from <https://osvita.ua/school/method/psychology/1664/> [in Ukrainian]
12. *American Psychological Association. [American Psychological Association.]* Retrieved from <https://apa.org/education-career/guide/subfields/teaching-learning> [in English]
13. Chih-Hung, Kai-Di Tang, Kang-Lin Peng, Yuen-Min Huang, Chih-Hsinglui (2024). *The effects of matching cognitive styles in E-learning [The effects of matching cognitive styles in E-learning]* / *Education psychology* №44 (9-10). P. 1048-1072 [in English]
14. Fomina I.S. (2021) *Psykhologo-pedahohichni osoblyvosti efektyvnoho navchannya [Psychological and pedagogical features of effective teaching]* /Pedahohichni nauky. Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Vyp.96. S. 28-33 [in Ukrainian]



УДК 159.9:355.2

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2077-2086](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2077-2086)

Шандрук Оксана Григорівна директор Навчально-наукового центру соціально-психологічної підтримки та резильєнтності, Західноукраїнський національний університет

Гумовська Ірина Миколаївна кандидат філологічних наук доцент, доцент кафедри іноземних мов та інформаційно-комунікаційних технологій, Західноукраїнський національний університет, <https://orcid.org/0000-0003-4684-6792>

Шевчук Оксана Романівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного права та судочинства, Західноукраїнський національний університет, <https://orcid.org/0000-0001-6453-355X>

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ: ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА АДАПТАЦІЮ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті досліджено психологічні механізми резильєнтності особистості в умовах військових конфліктів, що є надзвичайно актуальним у сучасному світі, де війни стають все більш поширеними. Резильєнтність розглядається як здатність людини адаптуватися до стресових ситуацій, відновлюватися після травм і підтримувати психічне здоров'я в умовах екстремального стресу. У статті акцентується увага на внутрішніх ресурсах, таких як емоційна інтелігентність, самооцінка та оптимізм, а також на зовнішніх факторах, зокрема соціальній підтримці, яка грає важливу роль у процесі адаптації.

На основі аналізу наукових джерел і результатів емпіричних досліджень, стаття висвітлює різні стратегії подолання стресу, які використовують люди під час військових конфліктів. Розглядаються як адаптивні, так і мало-ефективні механізми, що впливають на рівень резильєнтності. Особливу увагу приділено культурним і соціальним контекстам, які формують уявлення про стрес і травму, а також впливають на способи подолання труднощів.

Стаття також пропонує рекомендації для професіоналів, які працюють з людьми, що постраждали від військових конфліктів, підкреслюючи важливість підтримки та розвитку резильєнтності. Висвітлюються ефективні методи та програми, що можуть сприяти зміцненню психологічної стійкості у тих, хто пережив війни. Підкреслюється, що розвиток резильєнтності є не



лише індивідуальним, але й колективним процесом, що потребує уваги з боку суспільства, держави та міжнародних організацій.

Автори приходять до висновку, про те що резильєнтність – це багатогранний і системний феномен, що охоплює біологічні, психологічні та соціальні аспекти. Ця комплексність робить його важливим об'єктом дослідження в різних галузях, таких як психологія, соціологія та освіта.

Однією з ключових рис резильєнтності є здатність особистості відновлюватися після стресових і травматичних ситуацій. Це підкреслює важливість розвитку механізмів, які підтримують психічне здоров'я. Розвиток резильєнтності залежить від багатьох внутрішніх (особистісних) і зовнішніх (соціальних, культурних) чинників. Це вказує на необхідність врахування індивідуальних особливостей для ефективної підтримки та розвитку резильєнтності.

Ключові слова: резильєнтність, психологічні механізми, військові конфлікти, адаптація, відновлення, соціальна підтримка, стратегії подолання стресу, емоційна інтелігентність, самооцінка, оптимізм, психічне здоров'я, травма, культурні контексти, психологічні аспекти, емпіричні дослідження

Shandruk Oksana Hryhorivna Director of the Educational and Scientific Center for Socio-Psychological Support and Resilience of the Western Ukrainian National University

Humovska Iryna Mykolayivna Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages and Information and Communication Technologies of the Western Ukrainian National University, <https://orcid.org/0000-0003-4684-6792>

Shevchuk Oksana Romanivna Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Law and Judicial Procedure of the Western Ukrainian National University, <https://orcid.org/0000-0001-6453-355X>

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF RESILIENCE IN INDIVIDUALS DURING MILITARY CONFLICTS: INVESTIGATING FACTORS THAT INFLUENCE ADAPTATION AND RECOVERY

Abstract. This article explores the psychological mechanisms of individual resilience in the context of military conflicts, which is highly relevant in today's world where wars are becoming increasingly common. Resilience is understood as the ability of individuals to adapt to stressful situations, recover from trauma, and maintain mental health under extreme stress. The article emphasizes internal resources such as emotional intelligence, self-esteem, and optimism, as well as





external factors, particularly social support, which plays a crucial role in the adaptation process.

Based on an analysis of scientific literature and the results of empirical studies, the article highlights various coping strategies employed by individuals during military conflicts. It examines both adaptive and ineffective mechanisms that affect the level of resilience. Special attention is given to cultural and social contexts that shape perceptions of stress and trauma, as well as influence methods of overcoming difficulties.

The article also offers recommendations for professionals working with individuals affected by military conflicts, underscoring the importance of support and the development of resilience. Effective methods and programs that can help strengthen psychological resilience in those who have experienced war are discussed. It is emphasized that the development of resilience is not only an individual process but also a collective one, requiring attention from society, the state, and international organizations.

The authors conclude that resilience is a multifaceted and systemic phenomenon that encompasses biological, psychological and social aspects. This complexity makes it an important object of research in various fields such as psychology, sociology and education.

One of the key features of resilience is the ability of an individual to recover from stressful and traumatic situations. This highlights the importance of developing mechanisms that support mental health. The development of resilience depends on many internal (personal) and external (social, cultural) factors. This points to the need to take into account individual characteristics for effective resilience support and development.

Keywords: Resilience, psychological mechanisms, military conflicts, adaptation, recovery, social support, coping strategies, emotional intelligence, self-esteem, optimism, mental health, trauma, cultural contexts, psychological aspects, empirical research.

Постановка проблеми. Актуальність теми статті визначається рядом ключових аспектів в сучасному світі, де війни, гуманітарні кризи та насильство стають все більш поширеними. Зростає кількість людей, які стикаються з наслідками військових дій, підкреслює необхідність глибшого розуміння механізмів психологічної стійкості, які допомагають індивідам адаптуватися до екстремальних умов.

Війна приносить не лише фізичні, але й психологічні травми. Люди, які пережили військові дії, часто зіштовхуються з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), тривогою, депресією та іншими психічними розладами. Вивчення механізмів резильєнтності може стати основою для розробки ефективних програм підтримки, які сприятимуть психічному здоров'ю постраждалих.

Отже, актуальність цієї теми полягає в потребі глибшого вивчення психологічних механізмів резильєнтності, щоб забезпечити належну підтримку



людям, які пережили військові конфлікти, сприяти їх адаптації та відновленню, а також формувати стійкі та здорові спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років тема резильєнтності особистості в умовах військових конфліктів викликає значний інтерес серед науковців, практиків та міжнародних організацій. Дослідження в цій сфері зосереджуються на вивченні психологічних механізмів, які дозволяють людям адаптуватися до стресових ситуацій, відновлюватися після травм і зберігати психічне здоров'я.

Багато досліджень підкреслюють важливість внутрішніх ресурсів, таких як емоційна інтелігентність, самооцінка та оптимізм. Наприклад, дослідження в контексті посттравматичного стресового розладу (ПТСР) вказують на те, що люди з високим рівнем емоційної інтелігентності мають кращі можливості для адаптації та відновлення. Це свідчить про те, що внутрішні ресурси можуть бути важливими чинниками, що сприяють розвитку резильєнтності.

Соціальна підтримка також є важливим аспектом, який активно вивчається. Дослідження показують, що підтримка з боку родини, друзів і громади може істотно впливати на рівень резильєнтності. Наприклад, у зонах конфлікту наявність соціальних зв'язків і підтримуючого середовища може зменшити негативні психологічні наслідки війни.

Останні публікації аналізують різні стратегії подолання стресу, які люди використовують під час військових конфліктів. Адаптивні стратегії, такі як активне вирішення проблем, позитивне мислення та емоційна регуляція, виявляються ефективними для зменшення стресу та покращення психічного здоров'я. У той же час, малоефективні стратегії, такі як уникнення чи заперечення, можуть призводити до погіршення стану.

Останні дослідження в галузі психологічних механізмів резильєнтності в умовах військових конфліктів підкреслюють важливість як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів для адаптації та відновлення. Продовження вивчення цієї теми є критично важливим для розробки ефективних інтервенцій і програм підтримки, які можуть допомогти людям справлятися з наслідками війни та відновлювати своє життя.

Формулювання цілей статті. Метою статті є всебічне дослідження чинників, що впливають на здатність індивідів адаптуватися до екстремальних умов, відновлюватися після травм і підтримувати психічне здоров'я в контексті військових конфліктів. Аналіз впливу таких аспектів, як емоційна інтелігентність, самооцінка та оптимізм, на здатність особистості справлятися зі стресовими ситуаціями. Вивчення різних методів, які використовують люди в умовах військових конфліктів, та їх вплив на психічне здоров'я. Формулювання рекомендацій для психологів та соціальних працівників, які працюють з постраждалими від військових конфліктів, акцентуючи важливість підтримки та розвитку резильєнтності.

Виклад основного матеріалу.

Ось уже вісімнадцять місяців мешканці нашої країни страждають від наслідків повномасштабного вторгнення, перебуваючи в постійному стані





кризи. Війна та її наслідки, а також суспільно-політична нестабільність, стали основними чинниками, які спричиняють як фізичні, так і психологічні травми, а також моральне виснаження суспільства.

У публікаціях зарубіжних дослідників феномен «резильєнтність» розглядається у трьох основних підходах: когнітивного біхевіоризму, конструктивізму, екологічного реалізму. Згідно з першим підходом, вчені наголошують на вивченні процесів емоційного регулювання поведінкових реакцій дітей у стресовій ситуації, способів подолання ними з життєвими негараздами. Довгий час поза увагою залишалися конкретні поведінкові стратегії подолання труднощів.

Цей недолік було усунуто вченими (*Wagnild G. M., Young H. M. (1993)*), які розробили практичні прийоми копінг-поведінки (внутрішній діалог, розвиток почуття гумору, фізична активність). Провідна роль активної життєвої позиції людини у підтримці життєздатності у рамках конструктивістського підходу. На думку зазначених науковців, резильєнтність має дві складові: фізичну та психологічну. Представники екологічного підходу головну роль подоланні складнощів буття надавали соціальним чинникам. Феномен «резильєнтність», що виник у ХХ столітті, неоднозначно трактується дослідниками.[5, с.165]

Таким чином, теоретичний аналіз визначення «резильєнтність» дозволяє помітити, що і вітчизняні, і зарубіжні вчені розглядають його як життєздатність та життєстійкість одночасно. Так, з погляду Т.Федотової, життєстійкість - це система переконань про себе, про світ, про відносини зі світом [1, с. 160].

Ціпан Т. виділяє відмітні ознаки життєздатності та життєздатності. Він вважає, що життєстійкість людини виявляється у його хоробрості і мотивації, в умінні вистояти перед стресорами відповідно до силою їхнього впливу. Але життєстійкість не дає людині можливість оговтатися від впливу стресорів, на відміну від життєздатності. Науковець наголошує на тому, що шлях до життєздатності – це життєстійкість, яка збільшує потенціал життєздатності у складних обставинах [3].

Таким чином, за терміном «resilience» у зарубіжній літературі закріплено такий зміст: здатність людини до подолання несприятливих життєвих обставин з можливістю відновлюватися та використовувати для цього всі можливі внутрішні та зовнішні ресурси, здатність до життя у всіх його проявах, здатність існувати та розвиватися.

У сучасній вітчизняній психології нині немає єдиного підходу до опису цього феномена. Можна навіть зустріти різні написання цього феномену, наприклад, резильєнтність, резіліантність, резелентність. (*Bonanno G.A. (2004)*) розглядає резіліантність і як процес, і як властивість успішної адаптації до різних впливів ззовні [4].

Продовжуючи наукові дослідження, (*Hellerstein D. (2011)*) приходить до розуміння, що психологічна резіліантність це «здатність під час тиску негативних факторів демонструвати гнучкість у стресовій ситуації» [6].



Ungar M. (2008) інтерпретує цей феномен як засіб для розвитку життєстійкості, при цьому уточнює, що саме резильєнтність є системоутворюючою у структурі життєстійкості особистості [7, с.220].

(Azam, H., Muhamad, N., & Syazwan Ab Talib, M. (2024)) зупиняється здебільшого відмінності життєстійкості від психологічної резильєнтності і зауважує, що життєстійкість це особистісна риса, яка формується протягом усього життя, а резильєнтність це процес реакції на проблему і формується за її безпосереднього виникнення. [11]

Вирізняють такі характеристики феномена «резильєнтність»:

1) з теоретичної точки зору – це позитивні особисті якості, позитивна стійка мотивація та успішна адаптація у складних життєвих умовах;

2) з практичної точки зору:

а) опір та руйнування, тобто ефективний захист власної особистості при сильному тиску навколишнього середовища;

б) побудова повноцінного, соціально адаптованого життя у важких умовах [12].

Розглянувши різні підходи до трактування поняття резильєнтності, ми можемо зробити висновок, що резильєнтність – це здатність особистості долати складні життєві обставини та знаходити ресурси для відновлення після травмуючих або стресових подій.

(Schofield T.J., Lee R.D., Merrick M.T.(2013)), досліджуючи цю тему, виділяють кілька ключових ознак резильєнтності:

Менталітет уцілілого: Люди, які проявляють витривалість, вважають себе такими, що вижили. Вони усвідомлюють, що навіть у найважчих ситуаціях можуть продовжувати діяти до досягнення своїх цілей.

Емоційна регуляція: Резильєнтність відзначається здатністю управляти своїми емоціями. Це не означає, що стійкі люди не відчують сильних емоцій, таких як гнів, смуток або страх. Вони розуміють, що ці почуття тимчасові, і можуть контролювати їх, поки не минуть.

Відчуття контролю: Стійкі люди мають сильний внутрішній локус контролю і вважають, що їхні дії можуть вплинути на результати подій.

Навички вирішення проблем: У складних ситуаціях резильєнтні люди підходять до проблем раціонально, шукаючи рішення, які можуть змінити ситуацію.

Співчуття до себе: Ще одна важлива ознака резильєнтності – це здатність до самоприйняття і співчуття до себе. Стійкі люди ставляться до себе з добротою.

Соціальна підтримка: Наявність міцної мережі підтримки є ще однією ознакою резильєнтності. Стійкі люди усвідомлюють важливість підтримки і знають, коли їм слід звернутися по допомогу. [13]

Дослідниця В. Шевченко, вивчаючи «Синдром біженця» в умовах війни, виявила основні симптоми цього стану: відчуття безсилля та покинутості,



пригнічений настрій і загальний стан, відчуття провини та смутку, емоційне виснаження і самокартання, повна апатія та ангедонія (нездатність отримувати задоволення від улюблених справ), дратівливість і зміна ставлення до тих, хто надав прихисток, відчуття страху та паніки, спонтанне прийняття рішень, спалахи агресії.

На нашу думку, ці симптоми стають знайомими для багатьох українців у часи війни.

Важливо підвищувати свій рівень резильєнтності, щоб захиститися від таких негативних проявів і знайти сили для подолання складнощів.[9; с. 230]

Дослідниця О. Чиханцова, вивчаючи розвиток резильєнтності особистості в умовах невизначеності, запропонувала десять способів, як це можна досягти. Ось два з них:

1. **Візуалізація успіху.** Однією з ключових рис резильєнтних людей є їх здатність створювати власне бачення успіху. Це бачення допомагає їм ясно уявити, куди вони прагнуть, і підсвідомо працювати над досягненням своїх цілей.

2. **Підвищення самооцінки.** Самооцінка має велике значення для прояву резильєнтності. Деякі люди природно мають високу самооцінку, тоді як інші повинні над цим працювати. Люди часто недооцінюють свої сильні сторони, вважаючи їх звичними.

3. **Підвищення самоефективності.** Самоефективність є важливою характеристикою резильєнтних людей. Щоб продемонструвати цю якість, необхідно взяти під контроль різноманітні життєві ситуації, думки та емоції. Це вміння дозволяє стійким людям ефективно справлятися з невизначеністю.

4. **Оптимізм.** Резильєнтність також полягає в умінні переосмислювати ситуації, переходячи від розчарування до пошуку можливостей. Оптимізм є однією з ключових рис стійких людей. Важливо вміти дивитися на негативні або невизначені ситуації з позитивного боку, що допомагає вірити у власні здібності вирішувати проблеми.

5. **Керування своїм стресом.** Резильєнтність особистості проявляється в здатності діяти навіть у стресових ситуаціях, не піддаючись пригніченню, і мотивувати інших робити те саме.

6. **Покращення процесу прийняття рішень.** Це означає здатність змінювати своє мислення щодо стресових факторів, дивитися на ситуації з іншої перспективи або реагувати по-іншому. Гнучкість у мисленні допомагає знайти оптимальні рішення в складних обставинах.

7. **Прохання про допомогу.** Психологічно стійкі люди знають, коли варто звертатися по допомогу. Вони мають чітке уявлення про те, до кого краще звернутися в конкретних ситуаціях. Важливо мати підтримуюче оточення та налагоджувати контакти, що дозволяє отримувати необхідну допомогу.

8. **Вирішення конфліктів.** Для підвищення рівня резильєнтності важливо враховувати інших і приймати їхні погляди. Важливо знати, який



стиль спілкування підходить у різних обставинах, і вміти обирати найбільш доречний. [10, с.36]

Ми вважаємо, що важливо сприяти освіті та розвитку резильєнтності і життєстійкості як серед молодого покоління, так і серед дорослих, оскільки це може допомогти впоратися з наслідками війни. Було визначено кілька факторів, які сприятимуть розвитку особистісної стійкості:

1. *Відновлення відчуття безпеки.* Це досягається через розуміння конкретних життєвих ситуацій, з якими стикаються люди в умовах загрози життю під час воєнного стану.

2. *Безпечне реагування на емоційні проблеми.* Важливо органічно підходити до емоційних труднощів, що накопичуються внаслідок значних стресів, пов'язаних із порушенням базового відчуття безпеки та воєнними діями.

3. *Врахування специфіки роботи мозку.* У ситуаціях зовнішньої загрози важливо розуміти, як працює мозок, щоб ефективно реагувати на виклики.

4. *Проектування стійкої системи освіти.* Освіта повинна бути адаптованою до умов зовнішніх загроз, щоб забезпечити підтримку та розвиток резильєнтності.

5. *Використання ресурсів психологічного та фізичного комфорту.* Ці ресурси є важливими елементами у відновленні особистісної стійкості, адже вони допомагають людям справлятися з викликами та зберігати баланс у складних умовах.

Підсумовуючи, можна зазначити, що феномен резильєнтності є багатовимірним поняттям із системним характером та має такі ключові характеристики:

Резильєнтність охоплює особистий, міжособистісний і соціальний досвід, будучи закономірним результатом різних процесів розвитку в часі.

Резильєнтність зазвичай пов'язують зі здатністю психіки відновлюватися після несприятливих обставин.

В залежності від теми та об'єкта дослідження, резильєнтність може розглядатися з різних перспектив.

Резильєнтність формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників.

Резильєнтність відіграє важливу роль у розвитку потенціалу особистості та формуванні посттравматичного зростання.

Висновки.

Отже, резильєнтність – це багатогранний і системний феномен, що охоплює біологічні, психологічні та соціальні аспекти. Ця комплексність робить його важливим об'єктом дослідження в різних галузях, таких як психологія, соціологія та освіта.

Однією з ключових рис резильєнтності є здатність особистості відновлюватися після стресових і травматичних ситуацій. Це підкреслює важливість





розвитку механізмів, які підтримують психічне здоров'я. Розвиток резильєнтності залежить від багатьох внутрішніх (особистісних) і зовнішніх (соціальних, культурних) чинників. Це вказує на необхідність врахування індивідуальних особливостей для ефективної підтримки та розвитку резильєнтності.

Література:

1. Федотова Т. Резильєнтність як одна із метакомпетенцій розвитку майбутнього фахівця початкових класів. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2018. Т. 1, № 8. С. 159-164.
2. Хамініч О. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність?. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки». 2016. Т. 2, № 6. С. 160-165
3. Ціпан Т. Професійна компетентність сучасного вчителя. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2016_3_22
4. Bonanno G.A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59.1. 20-28.
5. Wagnild G. M., Young H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, p. 165.
6. Hellerstein D. (2011). How I can become resilient. *Heal Your Brain*. URL: <http://www.psychologyto-day.com/blog/heal-your-brain>
7. Ungar M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2), 218-235.
8. Чиханцова О. А., Гуцол, К. В. Психологічні основи розвитку резильєнтності особистості в період пандемії Covid-19. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 128 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/732913/>
9. Шевченко В. В. «Синдром біженця» як психологічна проблема в умовах війни. *Габітус*. 2022. Випуск 42. С. 228 – 231. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.42.39>
10. Чиханцова О. А. Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Том 34 (73), №1. С. 35-40.
11. Azam, H., Muhamad, N., & Syazwan Ab Talib, M. (2024). A review of psychological resilience: paving the path for sustainable consumption. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2408436>
12. Lee S, Guo WJ, Tsang A, He YL, Huang YQ, Zhang MY, et al. The prevalence of family childhood adversities and their association with first onset of DSM-IV disorders in metropolitan China. *psychol Med*. (2011) 41:85–96. doi: 10.1017/S0033291710000450
13. Schofield TJ, Lee RD, Merrick MT. Safe, stable, nurturing relationships as a moderator of intergenerational continuity of child maltreatment: A meta-analysis. *J Adolesc Health*. (2013) 53:S32–8. doi: 10.1016/j.jadohealth.2013.05.004

References:

1. Fedotova T. Rezil'ientnist' yak odna iz metakompetsentsiy rozvytku maibutn'oho fakhtsivtsya pochatkovykh klasiv. [Resilience as one of the meta-competences of the development of a future primary school specialist] *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv – Visnyk LNU imeni Tarasa Shevchenka*. 2018. T. 1, No. 8. S. 159-164. [in Ukrainian]
2. Khaminich O. Rezil'ientnist': zhyttestiystykist', zhyttiezdatnist' abo rezil'ientnist'?. [Resilience: viability, viability or resilience?] *Naukovi visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Psikhologichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Psychological Sciences"* 2016. T. 2, No. 6. S. 160-165. [in Ukrainian]



3. Tsipan T. Profesійna kompetentnist' suchasnoho vchytelya. [Professional competence of a modern teacher] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2016_3_22. [in Ukrainian]
4. Bonanno G.A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28. [in English]
5. Wagnild G. M., Young H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165. [in English]
6. Hellerstein D. (2011). How I can become resilient. *Heal Your Brain*. URL: <http://www.psychologytoday.com/blog/heal-your-brain>. [in English]
7. Ungar M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2), 218-235. [in English]
8. Chykhantsova O. A., Hutsol K. V. Psykholohichni osnovy rozvytku rezyl'ientnosti osobystosti v period pandemiyi COVID-19.[Psychological foundations of the development of individual resilience during the Covid-19 pandemic.] *Institut psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAN Ukrainy – Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk NAPS of Ukraine*, 2022. 128 s. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/732913/>. [in Ukrainian]
9. Shevchenko V. V. «Syndrom bihentsia» yak psykholohichna problema v umovakh viyny. [“Refugee Syndrome” as a Psychological Problem in War Conditions] *Habitus*. 2022. Vypusk 42. S. 228-231. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.42.39>. [in Ukrainian]
10. Chykhantsova O. A. Rozvytok rezyl'ientnosti osobystosti v sytuatsiyakh nevyznachenosti. [Development of Individual Resilience in Situations of Uncertainty.] *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Psykholohiya. – Scientific Notes of V. I. Vernadskyi TNU. Series: Psychology*. 2023. Tom 34 (73), No. 1. S. 35-40. [in Ukrainian]
11. Azam, H., Muhamad, N., & Syazwan Ab Talib, M. (2024). A review of psychological resilience: paving the path for sustainable consumption. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2408436>. [in English]
12. Lee S, Guo WJ, Tsang A, He YL, Huang YQ, Zhang MY, et al. The prevalence of family childhood adversities and their association with first onset of DSM-IV disorders in metropolitan China. *Psychol Med*. (2011) 41:85–96. doi: 10.1017/S0033291710000450. [in English]
13. Schofield TJ, Lee RD, Merrick MT. Safe, stable, nurturing relationships as a moderator of intergenerational continuity of child maltreatment: A meta-analysis. *J Adolesc Health*. (2013) 53:S32–8. doi: 10.1016/j.jadohealth.2013.05.004. [in English]



УДК 159.9.07:378

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2087-2098](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2087-2098)

Шталонович Інна Василівна кандидат філософських наук, магістр психології, старший викладач кафедри загальної та соціальної психології, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0001-8679-9228>

Шталонович Олександр Михайлович доктор філософських наук, доцент, професор кафедри філософії, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, <https://orcid.org/0000-0001-7388-9216>

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ АКАДЕМІЧНОЇ УСПІШНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЮНАЦЬКОГО ВІКУ

Анотація. Стаття присвячена експлікації особливостей прояву академічної успішності у здобувачів вищої освіти юнацького віку. Висвітлено, що здобувачі освіти юнацького віку знаходяться у сензитивному періоді розвитку основних соціогенних потенціалів людини, у якому формується усвідомлене прагнення до самореалізації, самопроекції в майбутнє, визначаються основні життєві позиції, стратегія життя, стабілізується самооцінка і самоставлення, змінюється емоційне самопочуття, відбувається інтенсифікація процесів самореалізації.

Встановлено, що навчальна діяльність, яка характеризує юнацький період, передбачає максимальне включення особистості в різноманітні сфери суспільних відносин і діяльності, що вимагають мобілізації всіх ресурсів особистості й визначають підвищені вимоги до її адаптаційних здібностей. Діяльність здобувача освіти залежить від цілей, мотивів, впливу з боку батьків і одногрупників, а також якості способу викладання, організації навчання, виховної роботи у стінах ЗВО, тощо.

Упродовж юнацького віку відбуваються суттєві зміни у когнітивному компоненті самосвідомості особистості, що виражається у зростанні самоінтересу; підвищенні рівня самопрезентації; у появі більшої диференційованості та водночас цілісності «образу Я», в якому дедалі більшого значення набувають характерологічні, морально-етичні та інтелектуальні якості.

У емоційно-ціннісному компоненті самосвідомості особистості юнацтва також спостерігаються зміни, що виявляються у зростанні та стабілізації системи самооцінок; рівня самоприйняття; переосмислення цінностей; перенесенні акцентів від стосунків з батьками, вчителями на спілкуванням з ровесниками і викладачами.

Умови підвищення академічної успішності студентів зумовлені особливістю юнацького віку, що знаходить своє вираження в становленні ідентич-



ності особистості того, хто навчається, і мають наступні спрямування. По-перше, створення комфортного емоційного середовища, що сприяє прояву високого рівня пізнавальної активності здобувача освіти. По-друге, формування адекватної самооцінки та мотивації на досягнення успіху. По-третє, виховання морального ставлення до вибору шляхів досягнення успіху через формування спрямованості діяльності здобувача на пізнавальний процес, розвиток особистісних якостей та інтелекту.

Ключові слова: успішність навчання, студенти молодших курсів, психологічні чинники, пізнавальна активність, емоційне середовище, самооцінка, мотивація.

Shatalovych Inna Vasylivna Ph.D. in Philosophy, M.Sc. in Psychology, Senior Lecturer at the Department of General and Social Psychology, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0001-8679-9228>

Shatalovych Oleksandr Mykhailovych Doctor of Sciences in Philosophy, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, <https://orcid.org/0000-0001-7388-9216>

PECULIARITIES OF ACADEMIC ACHIEVEMENT IN ADOLESCENT STUDENTS OF HIGHER EDUCATION

Abstract. The article is devoted to the explication of the peculiarities of academic achievement in adolescent higher education students. It is highlighted that adolescent students are in a sensitive period of development of the main sociogenic potentials of a person, in which a conscious desire for self-realisation, self-projection into the future is formed, the main life positions and life strategy are determined, self-esteem and self-attitude are stabilised, emotional well-being changes, and the processes of self-realisation intensify.

The educational activity that characterises the adolescent period involves the maximum involvement of the individual in various spheres of social relations and activities that require the mobilisation of all the resources of the individual and determine the increased requirements for his or her adaptive abilities. The activity of the student depends on the goals, motives, influence of parents and classmates, as well as the quality of teaching, organisation of learning, educational work within the university, etc.

During adolescence, there are significant changes in the cognitive component of a person's self-awareness, which is expressed in the growth of self-interest; an increase in the level of self-presentation; the emergence of a more differentiated and at the same time integral 'self-image', in which characterological, moral, ethical and intellectual qualities are becoming increasingly important.

There are also changes in the emotional and value component of the self-awareness of young people, which are manifested in the growth and stabilisation of



the system of self-assessment; the level of self-acceptance; rethinking of values; and a shift in emphasis from relationships with parents and teachers to communication with peers and teachers.

The conditions for improving the academic performance of higher education students are conditioned by the peculiarity of adolescence, which is expressed in the formation of the identity of the student, and have the following directions. First, creating a comfortable emotional environment that promotes a high level of cognitive activity of the student. Secondly, the formation of adequate self-esteem and motivation to succeed. Thirdly, fostering a moral attitude to the choice of ways to achieve success through the formation of the orientation of the applicant's activity to the cognitive process, the development of personal qualities and intelligence.

Keywords: academic performance, junior students, psychological factors, cognitive activity, emotional environment, self-esteem, motivation.

Постановка проблеми. Юнацький вік являє собою особливий період у житті кожної людини, він є активним періодом психічного, особистісного, інтелектуального та професійного розвитку, що дає змогу нам розглядати його як сензитивний період для розвитку новоутворень, необхідних для успішного професійного становлення: професійного самовизначення, професійної свідомості, ціннісних і смисложиттєвої орієнтації, навчально-професійної мотивації.

Багатьма дослідниками підкреслюється важливість саме вузівського етапу професійного становлення особистості, акцентується увага на сенситивності цього періоду до формування ціннісних орієнтацій, установок, особистісних особливостей, мотивації, професійної спрямованості, інтелекту. Проте, особливої уваги, як на нашу думку, заслуговує малодосліджений у вітчизняній науковій літературі аспект щодо специфіки психологічної детермінації академічної успішності у юнацькому віці, з огляду на яку можна забезпечити більш ефективну взаємодію між суб'єктами навчального процесу. Так як юність є періодом яскраво вираженої кризи ідентичності, коли молодій особі необхідно виробити зі свого індивідуального життєвого досвіду свої основні життєві перспективи, тому становлення «Я-образу» здобувача освіти – одне з найважливіших завдань вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Студентському і зокрема юнацькому віку з усіма його особливостями приділяється значна увага у сучасному психологічному науковому вимірі. Зокрема, особливості формування ціннісно-смислової сфери молоді під час війни розглядає З. Бондаренко [3]; взаємодію освітнього середовища й інтелекту в процесі навчально-професійної підготовки студентів аналізує В. Філіпович [18]. Особливості мотивації і навчальної самоефективності в юнацькому віці досліджують З. Ржевська-Штефан [14] і Т. Гальцева [5]. Питанням перфекціонізму, прокрестинації, саморегуляції та їхнім особливостям у юнацькому віці присвячені роботи С. Марчук [11], Н. Ткаченко, Є. Косікової [15] і М. Кузнецової [9].



Проблеми тривожності, стресу і психологічного супровіду досліджують І. Батраченко, І. Учитель, М. Сурякова [2; 17], О. Донець [7], В. Лазаренко [10]. Вивченню впливу стилів батьківської поведінки на підлітків і юнацтво присвячені роботи О. Анопрієнко [1], В. Грольник і Р. Райан [23].

Зазначимо, що потреба суб'єктів освітнього процесу у визначенні шляхів підвищення академічної успішності здобувачів вищої освіти юнацького віку співіснує із недостатньою систематизацією даних щодо визначення взаємодії основних (найбільш значущих) факторів навчальної успішності, що потребує подальшого дослідження.

Метою статті є експлікація особливостей прояву академічної успішності у здобувачів вищої освіти юнацького віку.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи доробок дослідників зазначимо, що основними структурними елементами мотивації навчальної діяльності здобувачів ЗВО є пізнавальна мотивація та мотивація досягнення успіху. Тому, стимулюючи ці типи мотивацій, ми сприяємо підвищенню ефективності навчальної діяльності. Під час навчання у здобувачів формуються певні особливості свідомості та самосвідомості. Ці особливості пов'язані з тим, що провідною діяльністю для розвитку студентів є така діяльність, що має професійну спрямованість. Навчальна діяльність у здобувачів освіти стає предметом саморегуляції, яка проявляється у цілеспрямованості досягнення поставленої мети, вірному розподілі своїх сил, часу, спроможності. Тому, основою саморегуляції навчальної діяльності можуть бути особисті способи навчання.

Студентство – це особлива спільнота людей, об'єднаних інститутом вищої освіти, які зайняті навчальною працею, цілеспрямовано, систематично опановують знання і професійні навички. Як соціальна група, воно характеризується професійною спрямованістю, відповідальним ставленням до майбутньої професії. Це є наслідком усвідомленого, цілісного уявлення про майбутню професію та вірного її вибору.

Діяльність здобувача освіти залежить від цілей, мотивів, впливу з боку батьків і одногрупників, а також якості способу викладання, організації навчання, виховної роботи у стінах ЗВО, тощо. Розвиток навчальної діяльності вивчають також коли досліджують питання дисципліни, організації навчальної та самостійної роботи студентів, формування юнацької культури, адаптації першокурсників до умов навчання у ЗВО.

Розглядаючи важливість і значення початкового етапу навчання, під час якого формується студент, необхідно зосередити увагу на дослідженні, як адаптаційних процесах, так і академічну успішність. Сьогодні проблема соціально-психологічної адаптації студентів у закладах вищої освіти є особливо актуальною. Це зумовлено, зокрема, тим, що, по-перше, після вступу абітурієнт стає частиною особливої соціальної групи — студентства, але далеко не всі здобувачі усвідомлюють значущість цієї соціальної ролі. По-



друге, здобувачеві вищої освіти необхідно проявити готовність до переформування свого навчання у школі на навчання в університеті. Це викликає труднощі, перш за все, у тих першокурсників, які в школі не придбали навиків вміння навчатися, мислити, аргументувати, міркувати, складати гарні стосунки із однокласниками і вчителями. По-третє, навчання у ЗВО, особливо на технічних спеціальностях, має виражену прагматичну спрямованість, яка не враховує ціннісно-психологічні аспекти життя. Крім того, процес соціально-психологічної адаптації ускладнюються такими детермінантами, як збільшення вільного часу, що не контролюється викладачами і батьками; можливість самостійно обирати спецкурси та їх відвідувати; «строкатість» і багатоплановість студентського життя, тощо.

Чим швидше здобувач адаптується до нових умов, до нового колективу, до нових норм і цінностей студентського життя, тим він якісніше набере особистого досвіду для подальшої професійної діяльності, неминуче пов'язаної з наступним етапом соціально-психологічної адаптації.

Особливої уваги у зазначеному контексті потребують перші два роки студентського життя, впродовж яких, як правило, триває адаптація студентів до нової форми навчання у ЗВО, що відносяться до етапу завершення юнацького періоду. Цей період, за Д. Ельконіним, є особливим етапом провідної навчально-професійної діяльності. У юнацькому віці адаптація до освітньої системи закладів вищої освіти має свої особливості, які значною мірою обумовлені віковими характеристиками, особистісними рисами здобувачів, соціальним статусом їхніх родин та іншими факторами. Ці аспекти формують систему проблемних чинників, що ускладнюють процеси адаптації.

В першу чергу необхідною для продуктивної навчальної діяльності здатністю до здійснення процесу пізнання є інтелект, який вимірюється завдяки коефіцієнту інтелекту IQ (intelligence quotient) і є важливою передумовою академічної успішності студентів ЗВО. По-перше, інтелект входить у перелік традиційних корелятивів академічної успішності згідно метааналізу М. Річардсона, Ч. Абрахама і Р. Бонда [27]. Дослідники вказують на кореляційний зв'язок між інтелектом і академічною успішністю (кореляція з поправкою на помилку вибірки $r^+ = 0.20$). По-друге, серед вітчизняних дослідників вплив інтелектуальних здібностей на академічну успішність акцентовано у роботах [20; 21].

Упродовж юнацького віку відбуваються суттєві зміни у когнітивному компоненті самосвідомості особистості, що виражається у зростанні самоінтересу; підвищенні рівня самопрезентації; у появі більшої диференційованості та водночас цілісності «образу Я», в якому дедалі більшого значення набувають характерологічні, морально-етичні та інтелектуальні якості.

У юнацькому віці до «образу Я» включаються уявлення про себе не тільки як про представника соціуму, але і як про неповторну індивідуальність. Набуває значущості характеристика себе як суб'єкта навчально-професійної



діяльності. У юнацькому віці «образ Я» найскладніший та найінтегрованіший – тут і реальне Я, і динамічне Я, та ідеальне Я. Дівчата та юнаки звернені в майбутнє. Мрії про нього істотно впливають на значущість тих чи інших якостей, які вони виявляють у себе, тому що від цього залежить їхня успішність у подальшому житті. Це відповідно підпорядковує навчальну діяльність важливій меті – майбутній професійній або професійно орієнтованій діяльності.

Як зазначає дослідниця Т. Гальцева [5, с. 148-149], у юнацький період відбувається активний розвиток індивіда у особистісному, інтелектуальному та ціннісно-смысловому вимірах. Інтерес до навчання набуває життєвого значення, оскільки є пов'язаним із особистісно-професійним самовизначенням. Тобто у юнацький період навчальна самоефективність обумовлена обранням майбутньої професії. Відтак, основним мотивом, що впливає на навчальну самоефективність молоді, є бажання вступити до престижного закладу освіти. У порівнянні з іншими віковими групами у юнаків уже сформовані головні складові навчальної самоефективності. Вони уявляють себе у майбутньому, розуміють смисл навчання і самостійно готові визначити навчальні цілі, мають розвинуту рефлексію та орієнтовані до самовдосконалення і саморозвитку.

У емоційно-ціннісному компоненті самосвідомості особистості юнацтва спостерігаються зміни, що виявляються у зростанні та стабілізації системи самооцінок; рівня самоприйняття; переосмислення цінностей; перенесенні акцентів від стосунків з батьками, вчителями на спілкуванням з ровесниками і викладачами. Дослідники неодноразово зосереджували увагу на емоційних станах здобувачів освіти [6; 19], і пов'язаними із ними станах стресу та тривожності [16; 19], а також стані незібраності студентів [24], які можуть, на думку дослідників, мати суттєвий вплив на зниження успішності і актуалізують питання щодо впливу психологічного комфорту [13] та емоційного інтелекту на академічні досягнення. Зв'язок між емоційним інтелектом і академічною успішністю було висвітлено у роботах Дж. Паркера зі співавторами, в роботах яких, на думку вітчизняних дослідниць Е. Носенко і А. Четверик-Бурчак, продемонстровано, що академічно успішні студенти зазвичай демонструють вищий рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту. Тому питання про підвищення рівня емоційного інтелекту студентів як додаткового ресурсу для забезпечення їхньої академічної успішності є цілком актуальним [12, с. 44-45].

Умови підвищення академічної успішності здобувачів вищої освіти зумовлені особливістю юнацького віку, що знаходить своє вираження в становленні ідентичності особистості того, хто навчається, і мають наступні спрямування.

По-перше, створення комфортного емоційного середовища, що сприяє прояву високого рівня пізнавальної активності, самостійності, креативності і



рефлексії здобувача освіти. Питання про важливість позитивного навчального середовища порушують вітчизняні дослідники [13]. Чинники позитивного навчального середовища, відносин і комунікації із одногрупниками у розширеному значенні мають аналоги у метааналізі англійських науковців [27] у вигляді чинників соціальної, академічної, інституціональної інтеграції та соціальної підтримки, кожний з яких має дуже слабкий кореляційний зв'язок із академічною успішністю в інтевалі ($r^+ = 0,04-0,08$). Водночас за даними дослідження [22] популярність у групі може призводити і до зниження академічної успішності. Вказанні аргументи свідчать про необхідність додаткового більш глибокого аналізу зазначених чинників.

По-друге, формування адекватної самооцінки та мотивації на досягнення успіху. Досягнення і задоволеність людини досягнутими результатами мають чітке співвідношення, яке залежить від її індивідуальних особливостей. У такий спосіб, можна дійти висновку, що обґрунтування феномена «успішність» має прямий стосунок до проблеми самоідентифікації особистості, її самооцінки. Так, Х. Язева виділяє поряд із підгрупою пізнавальних психологічних чинників (інтелектуальний стиль пізнання, увагу, мовлення, пам'ять, уяву, розуміння, мислення, сприйняття) також і особистісну підгрупу, яка включає: самооцінку, емоційні, вольові та мотиваційні фактори [21]. І. Зівчич-Бечіревич із колегами виокремили три категорії психологічних факторів: когнітивні, поведінкові та мотиваційні [29]. Суттєвий вплив мотивації на навчальну успішність зазначається багатьма вітчизняними і зарубіжними дослідниками [4; 8; 21; 25; 26].

По-третє, виховання морального ставлення до вибору шляхів досягнення успіху через формування спрямованості діяльності здобувача на пізнавальний процес, розвиток особистісних якостей та інтелекту, а також розвиток вольових якостей особистості через включення здобувача в освітній процес як суб'єкта, що відповідає за результати свого особистісного та професійного зростання. Як підкреслюють вітчизняні дослідники Н. Шевченко і А. Шевченко важливу роль у навчальному процесі має відігравати самостійна робота, самоконтроль за власними діями, глибоке усвідомлення цілей та наслідків своєї діяльності, а також безперервне підвищення освітнього рівня [19, с.217]. Також, в більш широкому значенні розглядають успішність студентів і зарубіжні дослідники. Так, Г. Кух та його колеги, розуміють під цим поняттям поєднання академічних досягнень, залученості до освітньої діяльності, задоволення, здобуття знань, наполегливості, досягнення освітніх цілей та подальшого успіху після завершення навчання. Вони визнають, що студенти вступають до коледжу з різним рівнем підготовки, що може впливати на їхню академічну успішність, але підкреслюють, що певні педагогічні методи й середовище також можуть позитивно впливати на результати навчання [105].

Висновки. Експліковано особливості проявів академічної успішності у здобувачів вищої освіти юнацького віку. Встановлено, що навчальна діяль-



ність, яка характеризує юнацький період, передбачає максимальне включення особистості в різноманітні сфери суспільних відносин і діяльності, що вимагають мобілізації всіх ресурсів особистості й визначають підвищені вимоги до її адаптаційних здібностей. У здобувачів вищої освіти юнацького періоду формується усвідомлене прагнення до самореалізації, самопроекції в майбутнє, визначаються основні життєві позиції, стратегія життя, стабілізується самооцінка і самостварення, змінюється емоційне самопочуття, відбувається інтенсифікація процесів самореалізації.

Отже, розуміння успіху в освіті здобувачів юнацького віку є багатограним і включає як зовнішнє визнання, так і внутрішнє задоволення. Щодо подальших перспектив дослідження, зазначимо доцільність врахування впливу на академічну успішність здобувачів вищої освіти юнацького віку чинників самоефективності, тривожності, позитивного навчального середовища, відносин і комунікації із однокласниками.

Література:

1. Анопрієнко О.В. Стиль батьківської поведінки як чинник виникнення і подолання хронічного стресу в підлітковому віці : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2017. 334 с.
2. Батраченко І., Учитель І., Сурякова М. Соціальна тривожність у міжособистісній взаємодії студентів. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2023. № 10. С. 3–11. <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.1>
3. Бондаренко З.П. Особливості формування ціннісно-сислової сфери молоді у час війни. *Матеріали конференції Актуальні проблеми психології особистості на європейському просторі : VIII Міжнародна науково-практична конференція 15 лютого 2023 року*. Кам'янець-Подільський, 2023. С. 105-108.
4. Виноградов О.Г. Академічна успішність як критерій і предиктор. *Український психологічний журнал*. 2018. №4. С. 33-43.
5. Гальцева Т.О. Особливості становлення навчальної самоефективності в підлітковому та юнацькому віці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2017. Вип. 1(2). С. 145-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pvkhpr_2017_1%282%29__29
6. Грицук О.В. Емоційні стани здобувачів вищої освіти під час навчальних занять. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2020. № 2. С. 288–299.
7. Донець О.І. Гендерні детермінанти вибору копінг-стратегій у юнацькому віці. *Наука і освіта*. 2015. №10. С. 55–61.
8. Дужич Н.В., Мяслюк О.П., Марущак М.І. Аналіз чинників, які впливають на академічну успішність. *Медична освіта*. 2023. №3, С. 54–61. DOI 10.11603/m.2414-5998.2023.3.14050
9. Кузнєцова М.М. Оптимізм в структурі психічної саморегуляції навчальної діяльності студентів: дис. канд. псих. н. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, 2018. 356 с.
10. Лазаренко В.І. Психологічний супровід особистісного та професійного зростання майбутніх фахівців під час навчання в університеті. *Актуальні проблеми напрямків психологічної роботи в закладах вищої освіти. Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. Дніпро: ВВПЗ «ДГУ», 2021. С. 70–78.
11. Марчук С. В. Теоретичний аналіз психологічних особливостей перфекціонізму у юнацькому віці. *Психологічні перспективи*. 2021. Вип. 37. С. 141-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2021_37_13





12. Носенко Е.Л., Четверик-Бурчак А.Г. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху : моногр. Київ : Освіта України, 2016. 182 с.
13. Паржницький В., Гречановська О., Пономаревський С. Вплив психологічного комфорту на академічні досягнення здобувачів освіти під час онлайн навчання. *Перспективи та інновації науки*. 2024. №3 (37). С. 936-953. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-936-953](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-936-953)
14. Ржевська-Штефан З. Особливості мотивації студентів-першокурсників в умовах дистанційного карантинного навчання. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2021. Випуск 14 (59). С. 80-88. [https://doi.org/10.31392/NPU-ps.series12.2021.14\(59\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-ps.series12.2021.14(59).09)
15. Ткаченко Н.В., Косікова Є.С. Особистісні чинники академічної прокрастинації студентів молодших курсів навчання. *Актуальні проблеми психології*. 2018. Т. 11. Вип. 18. С. 305–325.
16. Томчук С.М., Томчук М.І. Психологія тривоги, страху та агресії особистості в освітньому процесі: монографія. Вінниця: КВНЗ «ВАНО», 2018. 200 с.
17. Учитель І., Сурякова М., Кучинова Н. Адаптаційні ресурси та особистісна тривожність підлітків. *Науковий журнал з соціології та психології «Габітус»*. 2023. № 51. С. 114–120. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.51.19>
18. Філіпович В.М. Взаємодія освітнього середовища й інтелекту в процесі навчально-професійної підготовки студентів. *Навчання і виховання обдарованої дитини: теорія та практика: збірник наукових праць* / За ред. Камишина В.В. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2016. Вип.16. С. 143-149.
19. Шевченко Н.Ф., Шевченко А.І. Успішність студентів як проблема педагогіки вищої школи. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2009. № 2. С. 216-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2009_2_45
20. Шпрагіна Л.І., Гузенко В.А. Вплив структури пізнавальної активності на академічну успішність студентів-психологів. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Психологія*. 2020. Вип. 10. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2020_10_12
21. Язева Х.В. Психологічні критерії академічної успішності студентів. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2016. Вип. 6. С. 210-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/akprpzo_2016_6_39
22. Dokuka S., Valeeva D., Yudkevich M. How academic achievement spreads: The role of distinct social networks in academic performance diffusion. *PLoS One*. 2020. №15(7). DOI 10.1371/journal.pone.0236737.
23. Grolnick W.S., Ryan R.M. Parent style associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*. 1989. Т. 81. Р. 143-154. DOI:10.1037/0022-0663.81.2.143
24. Harb N., El-Shaarawi A. Factors Affecting Business Students' Performance: The Case of Students in the United Arab Emirates. *Journal of Education for Business*. 2007. Vol. 82 (5). Р. 282–290.
25. Hope uniquely predicts objective academic achievement above intelligence, personality, and previous academic achievement / Day L., Hanson K., Maltby J., Proctor C., Wood A. *Journal of research in personality*. 2010. V. 44. P. 550-553.
26. Mueen A., Zafar B., Manzoor U. Modeling and predicting students' academic performance using data mining techniques. *International Journal of Modern Education and Computer Science*. 2016. №8(11). P. 36–42.
27. Richardson M., Abraham C., Bond R. Psychological correlates of university students' academic performance: a systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 2012. Vol. 138. №. 2. P. 353–387.



28. What matters to student success: A review of the literature commissioned report for the National Symposium on postsecondary student success: Spearheading a dialog on student success/ G.D. Kuh, J. Kinzie, J.A. Buckley, B.K. Bridges, J.C. Hayek. National postsecondary education cooperative, 2006. 156 p.

29. Živčić-Bećirević I., Smojver-Ažić S., Dorčić M. Predictors of university students' academic achievement: A prospective study. Drustvena Istrazivanja. *Journal for General Social Issues*. 2017. Vol. 26 (4). P. 457–476. DOI 10.5559/di.26.4.01.

References:

1. Anopriyenko, O.V. (2017). Styl' bat'kivs'koyi povedinky yak chynnyk vynyknennya i podolannya khronichnoho stresu v pidlitkovomu vitsi [Parental behavior style as a factor in the emergence and overcoming of chronic stress in adolescence] : dys. ... kand. psykhol. nauk : 19.00.07 (PhD thesis). Kyiv. 334 s. [in Ukrainian].

2. Batrachenko, I., Uchytel', I., Suryakova, M. (2023). Sotsial'na tryvozhnist' u mizhosobystisniy vzayemodiyi studentiv [Social anxiety in interpersonal interaction of students]. Visnyk L'vivs'koho universytetu. *Seriya psykholohichni nauky - Bulletin of Lviv University. Psychological Sciences Series*, 10, 3–11. <https://doi.org/10.30970/PS.2021.10.1> [in Ukrainian].

3. Bondarenko, Z.P. (2023). Osoblyvosti formuvannya tsinnisno-smyslovoyi sfery molodi u chas viyny [Peculiarities of the formation of the value-semantic sphere of youth during the war]. *Materyaly konferentsyy Aktual'ni problemy psykholohiyi osobystosti na yevropeys'komu prostori: VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya 15 lyutoho 2023 roku - Conference materials Current problems of personality psychology in the European space: VIII International Scientific and Practical Conference February 15, 2023*. Kamyanets'-Podil's'kyi, 105-108. [in Ukrainian].

4. Vynohradov, O.H. (2016). Akademichna uspishnist': kompleksnyy pidkhid do pobudovy peredbachuval'nykh modeley [Academic success: a comprehensive approach to building predictive models]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Pedagogichni, psykholohichni nauky ta sotsial'na robota - Scientific notes of NaUKMA. Pedagogical, psychological sciences and social work*, 188, 46-49. [in Ukrainian].

5. Hal'tseva, T.O. (2017). Navchal'na samoeffektyvnist' doroslykh: vytoky, psykholohichni mekhanizmy, determinanty [Educational self-efficacy of adults: origins, psychological mechanisms, determinants]. Kyiv: Khai-Tek Pres. 384 p. [in Ukrainian].

6. Hrytsuk, O.V. (2020). Emoitsiini stany zdobuvachiv vyshchoi osvity pid chas navchal'nykh zaniat' [Emotional states of higher education students during learning sessions]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii – Theoretical and applied problems of psychology*, 2, 288–299. [in Ukrainian].

7. Donets, O.I. (2015). Henderni determinanty vyboru kopinh-stratehiy u yunats'komu vitsi [Gender determinants of the choice of coping strategies in adolescence]. *Nauka i osvita - Science and Education*, 10, 55–61. [in Ukrainian].

8. Duzhych, N.V., Mialiuk, O.P., & Marushchak, M.I. (2023). Analiz chynnykiv, yaki vplyvaiut' na akademichnu uspishnist' [Analysis of factors influencing academic success]. *Medychna osvita – Medical education*, 3, 54–61. DOI: 10.11603/m.2414-5998.2023.3.14050 [in Ukrainian].

9. Kuznietsova, M.M. (2018). Optymizm v strukturi psykhičnoi samorehuliacii navchalnoi diialnosti studentiv [Optimism in the structure of students' mental self-regulation in learning activities] (PhD thesis). Kharkiv: Kharkivskyi natsionalnyi pedagogichnyi universytet imeni H.S. Skovorody. 356 p. [in Ukrainian].

10. Lazarenko, V.I. (2021) Psykholohichnyy suprovid osobystisnoho ta profesiynoho zrostannya maybutnikh fakhivtsiv pid chas navchannya v universyteti [Psychological support for personal and professional growth of future specialists during university studies.]. *Aktual'ni problemy napryamkiv psykholohichnoyi roboty v zakladakh vyshchoyi osvity. Materialy*



Vseukrayins'koho kruhloho stolu - Current problems of areas of psychological work in higher education institutions. Materials of the All-Ukrainian Round Table. Dnipro: VNPZ «DHU», 70–78. [in Ukrainian].

11. Marchuk, S.V. (2021). Teoretychnyy analiz psykholohichnykh osoblyvostey perfektsionizmu u yunats'komu vitsi [Theoretical analysis of psychological features of perfectionism in adolescence]. *Psykholohichni perspektyvy - Psychological perspectives*, 37, 141-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2021_37_13 [in Ukrainian].

12. Nosenko E.L., Chetveryk-Burchak A.H. (2016). Emotsiynnyy intelekt yak chynnyk dosyahnennya zhyttyevoho uspihku [Emotional intelligence as a factor in achieving life success]. Kyiv : Osvita Ukrayiny. 182 s. [in Ukrainian].

13. Parzhnyskyi, V., Grechanovska, O., & Ponomarevskyi, S. (2024). Vplyv psykholohichnoho komfortu na akademichni dosiahnennia zdobuvachiv osvity pid chas onlain-navchannia [The impact of psychological comfort on academic achievements of students during online learning]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky – Prospects and innovations of science*, 3(37), 936-953. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3\(37\)-936-953](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-3(37)-936-953) [in Ukrainian].

14. Rzhavs'ka-Shtefan, Z. (2021). Osoblyvosti motyvatsiyi studentiv-pershokursnykiv v umovakh dystantsiynoho karantynnoho navchannya [Peculiarities of motivation of first-year students in conditions of distance quarantine learning]. *Naukovyy chasopys NPU imeni M. P. Dragomanova. Seriya 12. Psykholohichni nauky - Scientific journal of the NPU named after M. P. Dragomanov. Series 12. Psychological sciences*, 14 (59), 80-88. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.14\(59\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2021.14(59).09) [in Ukrainian].

15. Tkachenko, N.V., & Kosikova, Ye.S. (2018). Osobystisni chynnyky akademichnoi prokrastynatsii studentiv molodshykh kursiv navchannia [Personal factors of academic procrastination among lower-year students]. *Aktualni problemy psykholohii – Current issues of psychology*, 11(18), 305–325. [in Ukrainian].

16. Tomchuk, S.M., & Tomchuk, M.I. (2018). Psykholohia tryvohy, strakhu ta ahresii osobystosti v osvitnomu protsesi: monohrafiia [The psychology of anxiety, fear, and aggression in the educational process]. Vinnytsia: KVNZ “VANO”, 200 p. [in Ukrainian].

17. Uchytel, I., Suryakova, M., Kuchynova, N. (2023). Adaptatsiyni resursy ta osobystisna tryvozhnist' pidlitkiv [Adaptive resources and personal anxiety of adolescents.]. *Naukovyy zhurnal z sotsiologiyi ta psykholohiyi «Habitus» - Scientific journal of sociology and psychology "Habitus"*, 51, 114–120. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.51.19> [in Ukrainian].

18. Filipovych, V.M. (2016). Vzayemodiya osvith'oho seredovyshcha y intelektu v protsesi navchal'no-profesiynoyi pidhotovky studentiv [Interaction of educational environment and intelligence in the process of educational and professional training of students]. *Navchannya i vykhovannya obdarovanoyi dytyny: teoriya ta praktyka: zbirnyk naukovykh prats' - Teaching and upbringing of gifted children: theory and practice: collection of scientific works*. Kyiv : Instytut obdarovanoyi dytyny, 16, 143-149. [in Ukrainian].

19. Shevchenko, N.F., Shevchenko, A.I. (2009). Uspishnist' studentiv yak problema pedahohiky vyshchoyi shkoly [Student success as a problem of higher school pedagogy]. *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Pedahohichni nauky - Bulletin of Zaporizhzhia National University. Pedagogical Sciences*, 2, 216-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_ped_2009_2_45 [in Ukrainian].

20. Shrahina, L.I., Huzenko, V.A. (2020). Vplyv struktury piznaval'noyi aktyvnosti na akademichnu uspishnist' studentiv-psykholohiv [The influence of the structure of cognitive activity on the academic success of psychology students.]. *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya". Seriya : Psykholohiya - Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Psychology*, 10, 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2020_10_12 [in Ukrainian].



21. Yazyeva, Kh.V. (2016). *Psykholohichni kryterii akademichnoi uspishnosti studentiv* [Psychological criteria of students' academic success]. *Aktualni problemy psykholohii v zakladyakh osvity – Current issues in psychology in educational institutions*, 6, 210-213. [in Ukrainian].
22. Dokuka, S., Valeeva, D., Yudkevich, M. (2020). How academic achievement spreads: The role of distinct social networks in academic performance diffusion. *PLoS One*, 15(7). DOI 10.1371/journal.pone.0236737.
23. Grolnick, W.S., Ryan, R.M. (1989). Parent style associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81, 143-154. DOI:10.1037/0022-0663.81.2.143
24. Harb, N., El-Shaarawi, A. (2007). Factors Affecting Business Students' Performance: The Case of Students in the United Arab Emirates. *Journal of Education for Business*, 82 (5), 282–290.
25. Day, L., Hanson, K., Maltby, J., Proctor, C., Wood, A. (2010). Hope uniquely predicts objective academic achievement above intelligence, personality, and previous academic achievement. *Journal of research in personality*, 44, 550-553.
26. Mueen, A., Zafar, B., Manzoor, U. (2016). Modeling and predicting students' academic performance using data mining techniques. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 8(11), 36–42.
27. Richardson, M., Abraham, C., Bond, R. (2012). Psychological correlates of university students' academic performance: a systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(2), 353–387.
28. Kuh, G.D., Kinzie, J., Buckley, J.A., Bridges, B.K., Hayek, J.C. (2006). What matters to student success: A review of the literature commissioned report for the National Symposium on postsecondary student success: Spearheading a dialog on student success. *National postsecondary education cooperative*.
29. Živčić-Bećirević, I., Smojver-Ažić, S., Dorčić, M. (2017). Predictors of university students' academic achievement: A prospective study. *Drustvena Istrazivanja. Journal for General Social Issues*, 26 (4), 457–476. DOI 10.5559/di.26.4.01.



УДК:159.923+159.942.5]:316.48-053.5

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2099-2108](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2099-2108)

Шель Наталія Василівна кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, тел.: (096) 210-65-75, orcid.org/0000-0001-5965-5288

Мушкет Яна Василівна здобувачка Навчально-наукового інституту психології, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ВИБІР СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СТАРШОКЛАСНИКІВ

Анотація. Стаття присвячена актуальній темі ролі емоційного інтелекту у вирішенні конфліктів старшокласників. Охарактеризовано старшокласників як вік інтенсивного соціального розвитку та налагодження контактів із оточенням. Визначено емоційний інтелект як важливий чинник вибору стратегій вирішення конфліктів. Емоційний інтелект розглянуто як здатність людиною усвідомлювати та розпізнавати емоції як свої, так інших, вміння керувати емоціями та ефективно налагоджувати взаємодію - володіння соціальними навичками та емпатією. На основі аналізу психологічної літератури встановлено взаємозв'язок між емоційним інтелектом та способами вибору стратегій поведінки у конфліктній ситуації. З'ясовано, що старшокласники із високим рівнем емоційного інтелекту частіше використовують конструктивні стратегії, такі як співпраця та компроміс, тоді як старшокласники із низьким рівнем емоційного інтелекту частіше вдаються до деструктивних стратегій, таких як уникнення або агресія. Натомість показники емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, соціальні навички, емпатія) по-різному впливають на вибір стратегій, в залежності від ситуації та наявності досвіду у старшокласника вирішення конфліктних ситуацій.

Встановлено, що вибір стратегій поведінки у конфліктній ситуації буде залежати від розвитку емоційного інтелекту (усвідомлення своїх та чужих емоцій, вміння управляти емоціями, ефективно вибудовувати взаємодію із дорослими і однолітками).

Ключові слова: емоційний інтелект, стратегії вирішення конфліктів, старшокласники, емпатія, саморегуляція, соціальні навички.

Schell Natalia Vasylivna Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of General and Social Psychology, Donetsk National University named after Vasyl Stus. Vinnytsia, tel.: (096) 210-65-75, orcid.org/0000-0001-5965-5288.





Mushket Yana Vasylivna student of the Educational and Scientific Institute of Psychology of the Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE CHOICE OF CONFLICT RESOLUTION STRATEGIES IN SENIOR GRADE STUDENTS

Abstract. The article is devoted to the topical topic of the role of emotional intelligence in resolving conflicts among high school students. High school students are characterized as an age of intensive social development and establishing contacts with the environment. Emotional intelligence is defined as an important factor in choosing conflict resolution strategies. Emotional intelligence is considered as a person's ability to realize and recognize emotions, both their own and others', the ability to manage emotions and effectively establish interaction - the possession of social skills and empathy. Based on the analysis of psychological literature, a relationship between emotional intelligence and ways of choosing behavioral strategies in a conflict situation has been established. It has been found that high school students with a high level of emotional intelligence more often use constructive strategies, such as cooperation and compromise, while high school students with a low level of emotional intelligence more often resort to destructive strategies, such as avoidance or aggression. Instead, indicators of emotional intelligence (self-awareness, self-regulation, social skills, empathy) have different effects on the choice of strategies, depending on the situation and the high school student's experience in resolving conflict situations.

It has been established that the choice of behavioral strategies in a conflict situation will depend on the development of emotional intelligence (awareness of one's own and others' emotions, the ability to manage emotions, and effectively build interaction with adults and peers).

Keywords: emotional intelligence, conflict resolution strategies, high school students, empathy, self-regulation, social skills.

Постановка проблеми. Життєвий успіх людини залежить від різних чинників один із них є інтелект. Проте, як показує практика високі показники академічного інтелекту не є запорукою успіху. В умовах сучасного суспільства, де панують різні форми тиску, високої соціальної напруги, шалена динаміка життя, невизначеність та непередбачуваність всіх сфер людського буття на перше місце виходить вміння налагоджувати соціальні контакти, будувати діалог, конструктивно реагувати на відкриті провокації, налагоджувати взаємодію з оточенням тощо.

Інформаційне навантаження та соціальні вимоги до старшокласників постійно зростають, важливу роль у налагодженні контактів з оточенням відіграє емоційний інтелект. Старшокласникам властиві такі особистісні характеристики як нетерпимість, конфліктність, агресивність, максималізм.



Конфлікти – невід’ємна частина життя старшокласників. Зміни в гормональному фоні, пошук своєї ідентичності, тиск однолітків, інтенсивне спілкування із оточенням, вплив соціальних мереж та засобів масової інформації – все це, сприяє виникненню непорозумінь та конфліктних ситуацій у житті старшокласника.

Актуальною в період ранньої юності є проблема перебудови взаємин з дорослими. Старшокласники прагнуть звільнитися від контролю та надмірної опіки з боку батьків і вчителів, а також від установлених ними норм і порядків. У цьому процесі прийнято розрізняти домагання автономії у сфері поведінки як потреби і права самостійно вирішувати особисті проблеми, емоційної автономії - право мати власні, самостійно обрані уподобання; нормативної автономії як спосіб оволодіння власними етичними нормами поведінки та цінностями.

Нова соціальна ситуація розвитку особистості у ранньому юнацькому віці обумовлює зміни в індивідуальних особливостях особистості, внаслідок чого відбувається загострення міжособистісних стосунків та призводить до конфліктів.

Поведінка старшокласників у конфліктних ситуаціях залежить від різних чинників, серед яких варто виокремити не лише зовнішні чинники (під якими розуміється середовища, умови життя, культура тощо), але й внутрішні чинники такими як: психічне здоров’я, рівень інтелекту, рівень емоційного інтелекту, система цінностей та потреб, досвід розв’язування конфліктів обох конфліктуючих сторін).

Особливу увагу варто звернути на роль емоційного інтелекту у розв’язанні конфліктів та налагодженні ефективної взаємодії, комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури показав, що існує значна кількість досліджень, присвячених темі конфліктів серед старшокласників. Однак, більшість з них зосереджені на виявленні факторів, що провокують конфлікти, стратегіям їх вирішення та менш досліджень присвячених вивченню індивідуальних та особистісних чинників, які сприяють конструктивному подоланню конфліктних ситуацій. Так проблемою дослідження конфліктів займалися такі дослідники М. Шериф, Д. Рапопорт, Р. Доз, Л. Томпсон, К. Томас.

Інтерес до юнацького періоду життя людини у психологічній науці виявили як зарубіжні вчені Ш. Бюлер, Ж. Піаже, Е. Еріксон, К. Левін, Х. Ремшмидт, Р. Бернс, М. Кле та ін., так і українські науковці І.С. Кон, Мудрик, Г.А. Цукерман, Л.П. Матяш-Заяць, С.В. Походенко та ін. Одним із чинників, що впливає на вибір стратегій поведінки в конфлікті є емоційний інтелект. Зарубіжні дослідники розглядають емоційний інтелект із різних аспектів: Пітер Саловей та Джон Мейер визначають його як здатність точно відтворювати власні емоції та спосіб підвищення рівня мислення; як розуміння власних та чужих емоцій та керування ними у міжособистісній взаємодії [9].



Деніел Гоулман у своїх працях акцентував увагу на практичному застосуванні емоційного інтелекту для управління конфліктами, вказуючи на такі навички (самосвідомість, управління емоціями, самомотивація, емпатія та управління стосунками), що на думку автора допомагає знижувати напругу і сприяє конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій [6].

Джон Д. Майєр, Пітер Саловей та Девід Карузо розглядали емоційний інтелект через багаторівневу структуру, що охоплює такі ключові здатності як: розуміння та регулювання емоцій, важливих для поведінки у повсякденних ситуаціях [7; 9]. На їхню думку, важливо, наскільки добре люди реагують на соціальні завдання, в тому числі й у конфлікті. Реувен Бар-Он запропонував концепцію емоційного інтелекту (ESI) через призму не когнітивних здатностей, а соціальних, а саме надаючи значення міжособистісним навичок та адаптації в управлінні конфліктами [1]. У дослідженні Наз Рафія відзначає, що конструктивна взаємодія між людьми на пряму залежить від високого рівня емоційного інтелекту та сприяє індивідуальній, командній та організаційній ефективності [8].

Українські дослідники вивчаючи проблему емоційного інтелекту та його ролі у конфліктній ситуації Ю. Бреус, Ж. Вірна, Н. Діомідова, Є. Іванова, Р. Кириченко, Н. Коврига, О. Льошенко, О. Лящ, І. Матійків, Н. Назарук, Е. Носенко, М. Савчук, К. Санько, А. Четверик-Бурчак та ін. Проте такий аспект, як взаємозв'язок між емоційним інтелектом та вибором стратегій конфліктних ситуацій у старшокласників розглянуто фрагментарно.

Аналізуючи стратегії виходу із конфліктних ситуацій старшокласників, варто звернути увагу на той факт, що у них на відміну від дорослих, немає достатнього життєвого досвіду в розв'язанні конфліктних ситуацій. Саме тому вивчення проблеми зв'язку розвитку емоційного інтелекту старшокласників та вибір їх стратегій поведінки в конфлікті може потенційно допомогти їм в опануванні найбільш конструктивних стратегій реагування в конфлікті, адекватних конкретній ситуації, у розширенні їх поведінкового репертуару.

Юнацький вік — це період розширення кола спілкування, а відповідно досить часто може призводити до непорозумінь та конфліктних ситуацій. Саме цим визначається актуальність вивчення проблеми зв'язку емоційного інтелекту та стратегії поведінки в конфлікті у старшому шкільному віці, що й визначило мету статті.

Виклад основного матеріалу. Емоційний інтелект згідно вікіпедії (англ. *emotional intelligence*) — група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій навколишніх людей. Узагальнюючи визначення надані різними авторами, емоційний інтелект можна визначити як здатність людини усвідомлювати свої та чужі емоції, керувати ними, мотивувати себе та будувати ефективні взаємини з іншими людьми.



Е. Носенко визначає роль емоційного інтелекту у сприянні життєвого успіху людини та ґрунтується на її можливості адекватно розпізнавати витoki власних емоцій та емоцій інших людей, здійснювати самоконтроль відповідно до ситуації, підтримувати доброзичливі стосунки з оточуючими, самоти- вувати власну діяльність, виявляти наполегливість у досягненні її мети. Критерії оцінки рівня сформованості емоційного інтелекту доцільно шукати в особливостях динамічної взаємодії його внутрішніх і зовнішніх компонентів, що можуть виявлятися у домінуванні зовнішнього над внутрішнім (при низькому рівні сформованості емоційного інтелекту), внутрішнього над зов- нішнім (при більш високому), або у їх гармонійному поєднанні, що дозволяє здійснювати реагування на емоціогенні подразники на надситуативному рівні (при найвищому). Водночас емоційний інтелект своєрідно відображається у свідомості людини у вигляді почуття психологічного благополуччя, позитив- ної самооцінки, вибору адекватних стратегій психологічного подолання [4, с. 95–96].

Психологічний розвиток учня старших класів визначається як період ранньої молодості або так звана «рання юність вважається третім світом, який існує між дитинством та дорослістю [3]. У цей час старшокласник стає на порозі реального дорослого життя». Соціальна ситуація розвитку старшо- класника породжує суперечність між ідентифікацією та індивідуалізацією його особистості серед оточення. Юнаки прагнуть до незалежності, самостійності, захищають своє право на індивідуальність. Активізується ціннісно-орієнтаційна діяльність, посилюється прагнення свідомо будувати свою поведінку відповідно до існуючих суспільних норм і вимог. Результатом взаємодії, процесів індивідуалізації та ідентифікації є диференціація розумо- вих здібностей та інтересів, розвиток інтегральних механізмів самосвідомості, вироблення світогляду, життєвої позиції [1]. Провідною діяльністю для старшокласників виступає навчально-професійна діяльність. Центральним новоутворенням особистості у ранній юності є готовність старшокласника до життєвого самовизначення, осередком якого є професійний вибір. Юнацькому спілкуванню притаманні дві протилежні тенденції: розширення його сфери та зростаюча індивідуалізація [3]. При цьому в юнаків, на відміну від дорослих, як правило, немає достатнього життєвого досвіду в розв'язанні конфліктних ситуацій. Поведінка особистості в конфліктній ситуації визначається насампе- ред її індивідуально-психологічними особливостями, які розуміються як неповторна своєрідність психіки людини. Індивідуальні особливості особис- тості найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях, у пізнавальній, емоційній, вольовій діяльності, потребах та інших процесах [3].

Старшокласникам притаманні психологічні особливості, які можуть призводити до конфліктних ситуацій: надмірна емоційність, вразливість та чутливість до дії навіть незначних стресових зовнішніх факторів, хвилювання за близьких та рідних, сильне переживання невдач із наступним погіршенням



самопочуття, переживання вини або сорому за невдачі, чутливість до змін настрою оточуючих, зміна думки під впливом інших, можливість відмови від власних намірів заради збереження стосунків з іншими людьми, подолання перешкод на шляху до досягнення власних цілей, роздратування на спроби зміни їх думки, відсутність авторитету у старших та вищих за положенням людей, вирішення проблем, прийняття важливих рішень цілком за рахунок власних сил, не звертаючись по допомогу до інших людей, бажання мати спільні думки з тими людьми, з якими вони зазвичай спілкуються, здатність до привертання уваги на себе, при відсутності уваги, спостерігається нецікавість та нудьга, залежність настрою від оточуючих обставин, переважання схильності до інтровертованості [3].

У своєму публікації М.В. Сурякова на основі проведеного дослідження встановила достовірні зв'язки між емоційним реагуванням у старшокласників на конфліктну ситуацію та вибором стратегій поведінки. Так згідно дослідження авторки було встановлено, що вищі показники екстраверсійної спрямованості особистості вказують на відхід від конфліктів з подальшим формуванням почуття провини; виражена емоційна нестабільність корелює із зниженим показником схильності до співробітництва та вищим рівнем схильності до брехні; високий рівень нестабільності, неврахування нервово-психічних процесів, емоційна нестійкість тісно пов'язана із схильністю до агресивних і ворожих проявів у реагуванні на конфліктну ситуацію; схильність людини до брехні не поєднується з конструктивною поведінкою співробітництва, яка спрямована на реалізацію інтересів обох сторін; негативний кореляційний зв'язок виявлено між показниками співробітництва та роздратуванням; відхід від конфлікту супроводжується почуттям провини, що виявляє неспроможність людини діяти активно у конфліктній ситуації; фізична агресія позитивно пов'язана з непрямою агресивною формою реагування, негативізмом, підозрілістю; непряма агресія – з роздратуванням, негативізмом, образою, підозрілістю та вербальною агресією; чим вищий рівень негативізму, що виявляється у протестній формі поведінки людини, тим більше виражена в неї образа та підозрілість [5].

Також у цьому ж дослідженні авторка встановила такі взаємозв'язки емоційного реагування та стилів конфліктної поведінки: стратегія боротьби поєднується з найбільшою кількістю типів емоційного реагування – фізична, непряма, вербальна агресія, негативізм, підозрілість, натомість стратегії співробітництва відповідає у більшості випадках негативізм та почуття провини; стратегія відходу від конфлікту співвідноситься переважною кількістю з почуттям провини, негативізмом, вербальною агресією. Цікавим є той факт у дослідженні, що половина з виявлених у групі досліджуваних виборів стратегії компромісу поєднується з незначними проявами емоційного реагування [5].



З вище сказаного можна зробити висновок, що для ефективного вирішення конфліктних ситуацій одним із основних чинників є емоційний інтелект.

У старшокласників емоційний інтелект проявляється у різних аспектах їхнього життя, включаючи навчальну діяльність, соціальну взаємодію та емоційне самопочуття. На цьому етапі старшокласники проходять через інтенсивний період емоційного розвитку, що часто супроводжується сильними переживаннями, пов'язаними з пошуком власної ідентичності, соціальним визнанням та академічними викликами.

Один із показників емоційного інтелекту – це емоційна свідомість і являє собою здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти їхній вплив на поведінку, а також оцінювати ймовірні наслідки цих емоцій для особистісного та соціального розвитку.

Емоційна свідомість у старшокласників проявляється через здатність ідентифікувати та називати свої емоції, аналізувати причини їхнього виникнення та розуміти їхній вплив на навколишнє середовище. Так, наприклад, старшокласник у ситуації іспиту – усвідомлюючи свої емоції – хвилювання і роздратування пов'язує із страхом зазнати невдачі, а не із зарозумілістю педагога чи стилем його спілкування. А тому, усвідомлюючи свої переживання буде спрямовувати свою енергію не на конфронтацію, а очевидно обирати конструктивні стратегії у конфліктній ситуації (реакція на уточнення чи зауваження педагога), такі як співробітництво.

Емоційний інтелект охоплює кілька важливих компонентів, серед яких управління емоціями, емпатія та соціальні навички займають центральне місце. Для старшокласників розвиток цих навичок є критично важливим, оскільки вони впливають на академічні досягнення, психологічне благополуччя та соціальні взаємини. Здатність ефективно управляти власними емоціями, розуміти емоції інших та будувати конструктивні стосунки з однолітками закладає основу для успішної адаптації в соціумі та подальшого дорослого життя. Управління емоціями – це здатність контролювати свої емоційні реакції, спрямовувати їх у позитивне русло, а також адаптувати свої емоції до вимог ситуації. Для старшокласників ця навичка є особливо важливою через часті стресові ситуації, як-от іспити, стосунки з однолітками та вибір професійного шляху. Уміння ефективно управляти емоціями допомагає старшокласникам знижувати рівень тривожності, зберігати емоційну стабільність і приймати раціональні рішення.

Ще одним показником емоційного інтелекту є емпатія – це здатність відчувати, розуміти та усвідомлювати емоційні переживання інших людей. У старшокласників емпатія відіграє важливу роль у формуванні міцних соціальних зв'язків, оскільки дозволяє їм враховувати емоції та потреби оточуючих, що сприяє гармонії у взаємовідносинах. Старшокласники, які мають розвинену емпатію, зазвичай є більш чуйними та здатні надавати підтримку одно-



класникам у складні моменти, що сприяє створенню позитивної атмосфери в групі та формує довірчі стосунки. Особливого значення це набуває під час війни. Війна привнесла в наше життя багато руйнувань, болю та страждань. Саме від молодого покоління буде залежати як воно буде реагувати на різні виклики та вподальшому шукати шляхи для конструктивного виходу із складних ситуацій. Вміння співчувати іншим, допомагати тим, хто цього потребує – це запорука налагодження гарних стосунків не тільки із однолітками, а й з оточенням.

Соціальні навички для старшокласника – це показник їх здатності налагоджувати контакти у відповідності до своїх відчуттів та переживань, це вміння слухати, переконувати, співпрацювати та уникати конфліктів, що сприяє їхній успішній інтеграції у групу/команду чи колектив. Соціальні навички старшокласників характеризуються наявністю комунікативних та організаторських здібностей та сприяють досягненню згоди в групових завданнях, уникненню непорозумінь у процесі спілкування, вмінні ефективно вирішувати конфлікти та знаходити компроміси.

Управління емоціями, емпатія та соціальні навички є важливими аспектами емоційного інтелекту, які позитивно впливають на навчальну успішність, емоційне благополуччя та соціальну адаптацію старшокласників. Розвинені навички управління емоціями допомагають їм справлятися зі стресом і підтримувати психологічну стійкість, що є важливим для подолання складних періодів у навчанні. Емпатія сприяє формуванню глибших та більш довірливих стосунків з однолітками, знижує рівень конфліктності та підвищує рівень підтримки в навчальному середовищі [1].

Варто звернути увагу, що старшокласники – це віковий період що охоплює період дорослішання дитини – цей процес є досить складним і суперечливим і в плані розуміння себе – хто я, що я відчуваю і куди рухатися далі, так в налагодженні соціальних контактів через усвідомленість власних переживань. Тому, емоційна самосвідомість, емпатія, вміння керувати власними емоціями – це ті показники емоційного інтелекту, що з одного боку допомагають з більшим усвідомленням ставитися до свого життя, а з іншого – допоможуть ефективно налагоджувати взаємодію з оточенням.

Вік старшокласника – це період коли вони збільшують коло свого спілкування через участь у різних проектах, групах та заходах. Ефективність та результат діяльності старшокласника напряму залежить від вміння керувати та управляти своїми емоціями у ситуаціях суперечливих та неоднозначних, здатності налагоджувати контакти із усіма учасниками незалежно від їх стилів спілкування та репертуару емоційних та поведінкових реакцій.

Висновок. Таким чином, аналіз психологічної літератури показав, що дослідники при розгляді старшокласників як вікової групи зосереджують увагу на взаємозв'язку емоційного інтелекту та стратегій вибору поведінки в конфліктній ситуації. Старшокласники - це вікова група, що займає проміжне



місце між дитинством та дорослим життям. У цьому віці закладаються основи ефективної взаємодії із іншими людьми, які не обмежуються тільки шкільним середовищем та сім'єю, а це потребує наявності неабияких соціальних навичок. Старшокласники щодня стискаються з різними соціальними ситуаціями, як-от групові проекти, обговорення та участь у позакласних заходах, позаурочні та позашкільні гуртки. Інтенсивна взаємодія із великою кількістю людей може породжувати різного роду непорозуміння та конфлікти. Розвиток емоційного інтелекту у старшокласників сприятиме кращому усвідомленню та керуванню емоціями, розумінню потреб інших та налагодження соціальних зв'язків.

Конфлікти – це неминуча частина життя, проте головне навчитися ефективно їх вирішувати, щоб зміцнювати свої стосунки та досягати своїх цілей заради психічного здоров'я, адже здоров'я є найважливішою цінністю людського життя. Ключовими умовами успішного вирішення конфліктів: емоційний інтелект: (здатність розпізнавати свої та чужі емоції, керувати ними та використовувати їх для досягнення своїх цілей), комунікативні навички (вміння чітко висловлювати свої думки, слухати інших і знаходити спільну мову), гнучкість (готовність змінювати свою позицію, якщо це необхідно для досягнення згоди), фокус на вирішенні проблеми (замість того, щоб звинувачувати іншу сторону, необхідно зосередитися на пошуку спільного рішення), повага до іншої сторони (навіть якщо ви не згодні з позицією іншої людини, важливо ставитися до неї з повагою).

Література:

1. Бойко В. В. Емоційний інтелект: природа, оцінювання, розвиток. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2017 р.
2. Бар-Он Р. Модель емоційного соціального інтелекту (ESI). Посібник з емоційного інтелекту / ред. Дж. Мейер. Київ : Джерело, 2006. С. 13-41.
3. Басюк Н. А. Емоційний інтелект і психічне здоров'я учасників освітнього процесу: навчальний посібник. Житомир, 2024. 140 с.
4. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект як соціально значуща інтегральна властивість особистості. *Психологія і суспільство*. 2004. № 4. С. 95–109.
5. Сурякова М.В. Особистісні особливості старшокласників та їхні стратегії поведінки в конфлікті // *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2012. № 1 (3). С.110-116.
6. Goleman, D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books, 1995.
7. Mayer J. D., Salovey P. S., & Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Research, and Practice. New York: Pearson Education, 2004.
8. Naz Rafia. Role of Emotional Intelligence in Conflict Management. *Journal of Samoan Studies*. 2023. Vol.13, No. 1. P.124-127.
9. Salovey P. S., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, №9(3), P. 185-211. http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf





References:

1. Boiko V. V. (2017) Emotsiyni intelekt: pryroda, otsiniuvannia, rozvytok. [Emotional intelligence: nature, assessment, development.] Kyiv: Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia". [in Ukraine].
2. Bar-On R. (2006) Model emotsiinoho sotsialnoho intelektu (ESI). Posibnyk z emotsiinoho intelektu [Model of emotional social intelligence (ESI). Handbook of emotional intelligence] / red. Dzh. Meier. Kyiv: Dzherelo, . S. 13-41. [in Ukraine].
3. Basiuk N. A. (2024) Emotsiyni intelekt i psykhychnе zdorovia uchashnykiv osvithnoho protsesu: navchalnyi posibnyk [Emotional intelligence and mental health of participants in the educational process: a textbook.]. Zhytomyr. 140 s. [in Ukraine].
4. Nosenko E. L. (20024) Emotsiyni intelekt yak sotsialno znachushcha intehralna vlastyvist osobystosti. [Emotional intelligence as a socially significant integral property of the personality]. Psykholohiia i suspilstvo. № 4. S. 95–109.[in Ukraine].
5. Suriakova M.V. (2012) Osobystisni osoblyvosti starshoklasnykiv ta yikhni stratehii povedinky v konflikti [Personal characteristics of high school students and their strategies of behavior in conflict] // Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriia «Pedahohika i psykholohiia». № 1 (3). S.110-116.[in Ukraine].
6. Goleman, D. (1995) Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books,
7. Mayer J. D., Salovey P. S., & Caruso D. R.(2004) Emotional Intelligence: Theory, Research, and Practice. New York: Pearson Education. [in USA].
8. Naz Rafia. (2023) Role of Emotional Intelligence in Conflict Management. Journal of Samoan Studies. Vol.13, No. 1. P.124-127.
9. Salovey P. S., Mayer J. D. (1990) Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, №9(3), P. 185-211. [http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_Emotional Intelligence.pdf](http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_Emotional%20Intelligence.pdf)



УДК 159.942:159.9.018.4]:159.98](045)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-2109-2119](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-2109-2119)

Яворська Ганна Юріївна кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології факультету гуманітарних технологій, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, <https://orcid.org/0009-0002-0685-849X>

АУТЕНТИЧНІ ТА РЕКЕТНІ ПОЧУТТЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

Анотація. У статті здійснено концептуальний аналіз аутентичних та рекетних почуттів у контексті емоційної регуляції та психотерапевтичної практики. Авторка розглядає проблему викривлених емоційних реакцій, які впливають на психологічне благополуччя особистості та ускладнюють її ефективну саморегуляцію. Теоретичну основу дослідження становлять концепції транзакційного аналізу (Берн), рекетні та аутентичні почуття (Інгліш), рекетна (сценарна) система (Ерскін) теорії базових емоцій (Екман), часовий контініум аутентичних почуттів (Томпсон). Аутентичні почуття визначаються як природні, відповідні ситуації емоційні реакції, тоді як рекетні почуття навпаки, є викривленими емоційними реакціями, що формуються як частина життєвого сценарію та підтримують неефективні стратегії поведінки. Вони зазвичай замінюють або маскують справжні почуття, закріплюючись у процесі соціалізації.

Хронічне використання рекетних почуттів може призводити до емоційного виснаження, конфліктів у міжособистісній взаємодії та порушень адаптації. У статті наголошується, що рекетні почуття виникають через раннє засвоєння сімейних і соціальних норм, які визначають, які емоції прийнятні, а які – ні. Якщо певні почуття були заборонені або ігнорувалися у дитинстві, людина могла навчитися підмінювати їх дозволеними емоціями. Наприклад, гнів може трансформуватися у аутоагресію або сором, страх – у фобію, а сум – у байдужість. Практичний аспект статті містить опис методик діагностики та корекції рекетних почуттів. Зокрема, розглядається використання методу транзакційного аналізу, а саме: технік усвідомлення власних сценарних емоцій, рекетної (сценарної) системи, авторська модель сценарного заміщення автентичних почуттів. Запропоновано етапи психотерапевтичної роботи: виявлення пригнічених почуттів, розвиток усвідомлення емоцій, експресія автентичних реакцій та інтеграція нового емоційного досвіду. Авторка підкреслює, що розрізнення аутентичних та рекетних почуттів має значний вплив на формування здорових механізмів емоційної регуляції та сприяє гармонізації особистісного функціонування. Окреслюються перспективи подальших досліджень щодо емпіричної перевірки ефективності запропонованих психотерапевтичних технік.



Ключові слова: аутентичні почуття, ракетні почуття, емоційна регуляція, психотерапія, транзакційний аналіз.

Yavorska Hanna Yuriyivna PhD in Psychology. Associate professor of Psychology Department, Faculty of Humanitarian Technology, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, <https://orcid.org/0009-0002-0685-849X>

AUTHENTIC AND RACKET FEELINGS: CONCEPTUAL ANALYSIS AND PRACTICAL APPLICATION

Annotation. The article presents a conceptual analysis of authentic and racket feelings in the context of emotional regulation and psychotherapeutic practice. The author examines the issue of distorted emotional responses that affect an individual's psychological well-being and complicate effective self-regulation. The theoretical basis of the study is founded on the concepts of Transactional Analysis (Berne), racket and authentic feelings (English), the racket (script) system (Erskine), the theory of basic emotions (Ekman), and the time continuum of authentic feelings (Thompson). Authentic feelings are defined as natural emotional responses that correspond to a given situation, whereas racket feelings are formed under the influence of socialization and life scripts, often replacing genuine experiences. The chronic use of racket feelings can lead to emotional exhaustion, interpersonal conflicts, and impaired adaptation mechanisms. The article emphasizes that racket feelings emerge as a result of early assimilation of family and social norms that determine which emotions are acceptable and which are not. If certain emotions were forbidden or ignored in childhood, individuals may have learned to substitute them with socially acceptable feelings. For instance, anger may be transformed into sadness or shame, fear into aggression, and disappointment into indifference. The practical section of the article describes methods for diagnosing and correcting racket feelings. Specifically, it explores the application of Transactional Analysis, techniques for developing emotional awareness, the racket matrix, and psychodramatic methods. The proposed stages of therapeutic work include identifying repressed emotions, fostering emotional awareness, expressing authentic reactions, and integrating new emotional experiences. The author highlights that distinguishing between authentic and racket feelings plays a significant role in shaping healthy emotional regulation mechanisms and contributes to the harmonization of personal functioning. The article outlines prospects for further research on the empirical validation of the effectiveness of the proposed psychotherapeutic techniques.

Keywords: authentic feelings, racket feelings, emotional regulation, psychotherapy, transactional analysis.

Постановка проблеми. У процесі психотерапії фахівці часто стикаються з викривленими емоційними реакціями клієнтів, що значно ускладнює процес



емоційної регуляції. Виявлення та трансформація таких реакцій є важливим завданням для покращення психологічного благополуччя особистості. Проблема аутентичних та рекетних почуттів безпосередньо пов'язана з фундаментальними питаннями психології емоцій та саморегуляції, що має як теоретичне, так і практичне значення для психотерапевтичної практики.

На сьогодні в основі дослідження лежать концепції транзакційного аналізу (Берн) [2], рекетні та аутентичні почуття (Інгліш) [6], рекетна (сценарна) система (Ерскін) теорії базових емоцій (Екман) [5], часовий контініум аутентичних почуттів (Томпсон) [8], свідчать, що регулярне використання рекетних почуттів може призводити до емоційного виснаження, міжособистісних конфліктів та порушень адаптаційних механізмів.

Попри значний внесок закордонних дослідників у вивчення цієї проблематики, питання роботи з автентичними та рекетними почуттями в українському науковому та психотерапевтичному просторі залишається недостатньо висвітленим. Це підкреслює необхідність поглибленого аналізу та інтеграції сучасних підходів до роботи з емоціями у практику психологічного консультування та психотерапії. Також попередні дослідження підтверджують, що рекетні почуття є неусвідомленими реакціями, що формуються в дитинстві та в значимих подіях дорослого життя. Проте, недостатньо досліджено механізми їхньої корекції та ефективні методи інтеграції аутентичних почуттів у психотерапевтичний процес. У цій статті здійснена спроба заповнення цієї прогалини.

Мета статті - здійснити концептуальний аналіз аутентичних та рекетних почуттів, виявити їхню роль у процесі психотерапії та проаналізувати методи роботи з ними.

Емоційна регуляція є ключовим аспектом психологічного благополуччя людини. У контексті транзакційного аналізу розрізняють два основних види почуттів: аутентичні та рекетні. Аутентичні почуття відображають природну емоційну реакцію на події та сприяють конструктивному вирішенню ситуації, тоді як рекетні формуються внаслідок раннього негативного досвіду та закріплюються у життєвому сценарії особистості, оскільки в дитинстві саме вони отримували схвалення від значущих дорослих. Наприклад, коли дитина відчуває біль, але стримує сльози й замість цього демонструє «сміливість», вона отримує похвалу. У результаті, справжні аутентичні почуття витісняються особистістю, а викривлені рекетні – закріплюються як «дозволені» й стають частиною сценарної поведінки.

Теоретичні засади вивчення автентичних та рекетних почуттів охоплюють низку підходів, які розглядають взаємодію між внутрішніми переживаннями індивіда і його зовнішнім світом. Концепція автентичності є центральною в багатьох психологічних теоріях і її розуміння варіюється від внутрішньої щирості до виразу справжніх емоцій без масок і соціальних обмежень.



Одним із основних напрямів є гуманістична психологія, зокрема теорія Абрагама Маслоу, який описував автентичність як вищу форму самореалізації, досягнення внутрішнього потенціалу людини. Маслоу наголошував на важливості усвідомлених, відкритих переживань для досягнення психологічного благополуччя. Карл Роджерс, основоположник клієнт-центрованої терапії, підкреслював значення автентичності у терапевтичному процесі, стверджуючи, що для досягнення самореалізації необхідно, щоб людина була здатною відкрито виражати свої почуття і переживання, без страху бути осудженою. Психоаналітичний підхід, зокрема концепція Зигмунда Фрейда, відзначає важливість автентичного виразу емоцій як частини процесу інтеграції несвідомих бажань і реальності. Теорії емоцій, зокрема праці Пола Екмана, досліджують універсальні емоції як основу автентичних почуттів, що допомагають людині реагувати на обставини, зберігаючи при цьому свою особисту цілісність.

Використовуючи інтеграцію цих підходів, *автентичність* можна розглядати як *здатність особистості бути вірною своїм внутрішнім переживанням і виражати їх у відповідь на зовнішній світ*, що сприяє розвитку внутрішньої гармонії і психологічного здоров'я.

У психологічній науці розрізняють аутентичні почуття та рекетні почуття, які відіграють різну роль у процесі емоційного реагування та вирішення проблем. Вперше ці відмінності запропонувала вивчати Фаніта Інґліш [6], яка ввела термін «реальні почуття» як протиположність рекетним почуттям. У сучасній психологічній літературі частіше використовується поняття «автентичні почуття», оскільки рекетні почуття також є реальними для людини, хоча їхня природа є непрямую, оскільки вони приховують первинну емоційну реакцію. Незважаючи на те, що рекетні почуття не завжди сприймаються як негативні, їхня ключова відмінність від аутентичних почуттів полягає у функційності: вираження аутентичних почуттів сприяє ефективному розв'язанню проблем у поточному контексті, тоді як прояви рекетних почуттів не ведуть до завершення ситуації.

До базових автентичних почуттів у межах транзакційного аналізу відносять *гнів, сум, страх і радість*. Крім цього, автентичними є також тілесні відчуття, такі як спокій, розслабленість, голод, насиченість, втома, сонливість, відраза тощо. Натомість рекетні почуття можуть бути значно різноманітнішими і зазвичай містять емоції, що формуються в контексті життєвого сценарію, наприклад: почуття провини, розгубленість, депресію, ревності, безвихідь, безпорадність. Деякі з цих почуттів можуть сприйматися людиною як позитивні – наприклад, емоційний тріумф чи ейфорія, якщо вони приносять зовнішнє схвалення чи соціальне підкріплення.

Згідно з дослідженнями Джорджа Томпсона, аутентичні почуття виконують функцію вирішення проблем у певних часових межах. Зокрема, страх спрямований на майбутнє, гнів – на теперішнє, а сум – на минуле. Коли



людина відчуває автентичний страх і діє відповідно до цієї емоції, вона захищає себе від потенційної загрози. Наприклад, перетинаючи дорогу, людина бачить автомобіль, що несподівано з'являється на великій швидкості. Відчуття страху змушує її відступити, уникаючи небезпеки. Гнів як автентичне почуття допомагає розв'язати конфлікт у теперішньому часі. Наприклад, якщо у черзі до каси хтось намагається пройти без черги, виражений гнів сприяє встановленню особистих кордонів та відновленню справедливості. Висловлення автентичної печалі є необхідним для завершення травматичних подій, пов'язаних із минулим. Людина, яка дозволяє собі сумувати за втратою значущого об'єкта або особи, емоційно опрацьовує ситуацію та поступово звільняється від болю, що дає змогу їй адаптуватися до подальшого життя. З наукової точки зору автентична радість (спокій) можна розглядати як маркер того, що зміни не є необхідними. Це почуття не має чіткої часової прив'язки і відображає задоволення людини своїм минулим, теперішнім і можливим майбутнім. Воно проявляється через стан розслаблення, комфорт і спокійне прийняття реальності [8].

На сучасному етапі розвитку психотерапії є також поняття «маскувальних» емоцій, відомих також як рекетні почуття. Вони активно досліджуються в психології, зокрема в контексті транзакційного аналізу. *Рекетні почуття* визначаються як емоції, засвоєні в дитинстві та заохочувані оточенням, які проявляються в стресових ситуаціях і *не сприяють ефективному вирішенню проблем*. Вони заміщують автентичні емоції, виконують функцію маскування справжніх переживань та перешкоджають адекватному емоційному реагуванню.

Окремим аспектом є те, що назви почуттів можуть збігатися як для автентичних, так і для рекетних емоцій. Наприклад, людина може відчувати автентичний або ракетний гнів, справжній або сценарний сум. Визначити природу емоції можна лише через аналіз її функції та контексту, в якому вона виникає. Таким чином, розрізнення автентичних і рекетних почуттів має важливе значення для розуміння емоційної регуляції та формування здорових механізмів самовираження у дорослому віці.

Дослідження емоційного розвитку особистості показують, що діти ще змалку засвоюють певні емоційні сценарії, відповідно до яких деякі почуття заохочуються в їхніх сім'ях, тоді як інші піддаються забороні чи ігноруванню. У ситуаціях, коли дитина переживає заборонене почуття, вона несвідомо замінює його на дозволене. Таким чином, відбувається поступове витіснення автентичних емоцій і формування ракетних почуттів. Наприклад, якщо дитина засвоїла, що в її сім'ї дозволено відчувати сум, але не гнів, то, стикаючись із ситуаціями, які природно викликали б у неї роздратування чи агресію, вона буде несвідомо замінювати їх на смуток. Відповідно, у дорослому віці, коли така людина потрапляє в ситуацію, що провокує гнів, вона може замість злості відчувати сум чи розчарування, не усвідомлюючи справжньої емоційної реакції.





У деяких випадках процес витіснення почуттів відбувається багаторівнево: одне рекетне почуття може маскувати інше. Наприклад, якщо дитина в ранньому віці переживала страх бути покинутою і навчилася трансформувати його в гнів, то в подальшому, у відповідь на ситуації, що провокують страх, вона буде проявляти агресію. Якщо ж згодом агресія також стає неприйнятною в сімейному контексті, то людина може навчитися приховувати її під маскою байдужості чи емоційного заціпеніння. Таким чином, вона поступово втрачає зв'язок із власними автентичними почуттями та зникає до рекетних реакцій як основного механізму емоційного реагування.

Отже, прояви рекетних почуттів є наслідком засвоєних у дитинстві неефективних стратегій поведінки. Людина, яка несвідомо відтворює такі емоційні патерни, може тимчасово отримувати емоційне задоволення через реакцію оточення, але її базова потреба залишається незадоволеною. Як наслідок, вона схильна повторювати цей сценарій у стресових ситуаціях, що лише посилює фрустрацію та невдоволення.

Узагальнене порівняння суті автентичних та рекетних почуттів відображене у табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика автентичних та рекетних почуттів.

Характеристика	Автентичні почуття	Рекетні почуття
Виникнення	Виникають через реальні події або переживання, без зовнішнього втручання.	Виникають внаслідок тиску, маніпуляцій або потреби пристосування до соціальних норм, часто за рахунок внутрішнього дискомфорту.
Інтеграція з особистістю	Тісно пов'язані з внутрішнім «Я», відображають самосвідомість особи.	Не завжди відповідають істинному «Я» особи, можуть бути викликані зовнішніми чинниками або соціальними очікуваннями.
Якість емоційного досвіду	Емоції автентичні, відображають глибокі, справжні переживання, які підтримують самореалізацію.	Почуття часто поверхневі, несвідомі, можуть викликати тривогу або втрату ідентичності.
Зв'язок з поведінкою	Приводять до поведінки, яка відповідає реальним бажанням та переконанням.	Призводять до поведінки, яка часто є реакцією на зовнішні вимоги чи маніпуляції, а не на внутрішній стан.
Психологічні наслідки	Сприяють психічному здоров'ю, розвитку внутрішньої гармонії.	Можуть призводити до внутрішнього конфлікту, відчуття пустоти чи депресії.
Емоційна стабільність	Зазвичай сприяють емоційній стабільності, оскільки відповідають реальному стану.	Часто призводять до емоційної нестабільності через незадоволення внутрішніх потреб або соціальну адаптацію до фальшивих вимог.



Емоційна регуляція в психологічній науці визначається як процес, через який індивіди впливають на свої емоції, емоційні реакції та їх вираження. Вона охоплює механізми, що допомагають адаптувати емоційний досвід до зовнішніх вимог і внутрішніх цілей. Дослідження емоційної регуляції вказують на її ключову роль у психічному здоров'ї, соціальній взаємодії та загальному благополуччі. Робота з автентичними та рекетними почуттями є важливим завданням сучасної психотерапії, оскільки сприяє розвитку емоційної компетентності, підвищенню якості життя та гармонізації особистісного функціонування. Виявлення та трансформація викривлених емоційних патернів дозволяє клієнтам усвідомити власні почуття, позбутися деструктивних моделей поведінки та налагодити більш автентичні стосунки із собою та оточенням.

Вважаємо, що *основні етапи* цієї роботи можуть містити:

1. *Виявлення пригнічених або викривлених емоцій* – аналіз ситуацій, у яких клієнт демонструє невідповідні або автоматизовані реакції.
2. *Розвиток усвідомлення власних почуттів* – клієнта навчають розрізняти власні та нав'язані емоційні переживання.
3. *Експресія автентичних почуттів* – використання технік для вільного вираження емоцій.
4. *Інтеграція нового емоційного досвіду* – створення нових поведінкових патернів, що ґрунтуються на реальних переживаннях.

Транзакційний аналіз є ефективним методом роботи з емоційною регуляцією, зокрема виявленням пригнічених та викривлених почуттів, які впливають на поведінку та міжособистісні стосунки. Розглянемо деякі техніки, які допоможуть виявити та трансформувати викривлені емоційні патерни.

Аналіз життєвого сценарію та емоційних рішень. Методика сценарного аналізу допомагає клієнту виявити ранні рішення щодо емоційного самовираження, які були прийняті в дитинстві під впливом батьківських фігур і соціального оточення (Steiner, 1974). Запитання, які можна використовувати під час аналізу:

- Які емоції у вашій родині заохочувалися, а які були під забороною?
- Чи відчували ви, що маєте право на свої почуття?
- Чи були випадки, коли вам доводилося «ховати» свої справжні емоції, щоб отримати схвалення?

Цей аналіз допомагає клієнту зрозуміти, які почуття він дозволяє собі виражати, а які були замінені на рекетні. Наприклад, якщо дитину за прояви смутку засуджували, вона могла навчитися трансформувати його в злість або емоційне заціпеніння.

Діагностика емоційних станів через аналіз Его-станів. ТА описує три основні Его-стани: Дорослий – раціональне усвідомлення ситуації; Родитель –





внутрішні інтерналізовані настанови, отримані в дитинстві; Малюк – справжні або пригнічені емоційні реакції.

Використовуючи техніку «Що говорить твій внутрішній голос?» клієнт може визначити, чи емоція належить його Его-стану Ранняго Малюка (справжня), чи це реакція, нав'язана Его-станом Електродом (рекетне почуття). Наприклад, людина може відчувати сором замість гніву через внутрішній заборонний сценарій: «Не можна злитися на старших».

Використання аналізу рекетної системи (або сценарної системи). Рекетні почуття – це емоції, які людина «звикла» проявляти, бо вони були дозволені або заохочені в її сім'ї. Цей метод допомагає виявити патерни заміщення емоцій. Концепція рекетної (або сценарної) системи (Erskine, O'Reilly-Knapp, 2010) передбачає аналіз повторюваних емоційних станів, які активуються в типових ситуаціях (рис.1).

Використовуючи низку питань, запропонованих у терапевтичному процесі, клієнт досліджує свої типові сценарні дії, почуття й фантазії, які проявляються у звичних для нього ситуаціях. Ці реакції зазвичай формуються в дитинстві як спосіб здобути прихильність значущих дорослих – наприклад, шляхом демонстрації «схвалених» емоцій або поведінки, навіть якщо вони не є автентичними. У дорослому житті клієнт несвідомо шукає оточення, в якому можливо повторити ці знайомі сценарії – очікуючи від інших реакцій, подібних до тих, що були в дитинстві. Це може проявлятися як емоційна маніпуляція або несвідоме стимулювання іншого до певного типу відповіді, що відповідає ролям у ранньому сценарії. Таким чином, ракетна система підтримує сталу ідентичність, підкріплену емоційною пам'яттю та «доказами» у вигляді суб'єктивних переживань і повторюваних життєвих ситуацій [7].

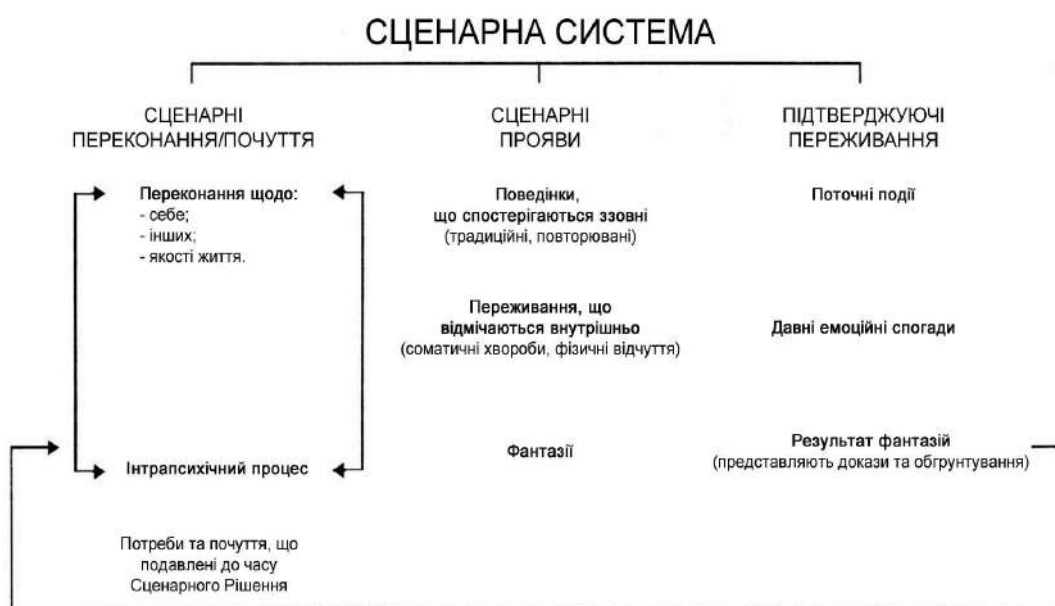


Рис. 1. Сценарна (рекетна) система Мері О'Рейлі-Напп і Річард Г. Ерскін



Психотерапевтична робота з цією системою дозволяє клієнту усвідомити джерело своїх реакцій, відокремити автентичні почуття від рекетних і вийти з кола сценарної поведінки. Це, у свою чергу, відкриває простір для вільнішого вибору і нових форм міжособистісної взаємодії.

Психотерапевт може попросити клієнта відповісти на запитання:

- Опишіть подію, яка викликає у вас сильні емоції.
- Емоція: що ви відчули першим?
- Як ви реагували?
- Що Ви думаєте про себе, інших та світ, коли відчуваєте такі переживання?
- Які фантазії у Вас виникають відносно себе?
- Що ви могли б відчувати, якби діяли вільно?

Результати для зручності заносяться у таблицю – модель сценарного заміщення автентичних почуттів. Приклад моделі сценарного заміщення автентичних почуттів відображений у табл. 2.

Таблиця 2.

Приклад заповнення модель сценарного заміщення автентичних почуттів.

Ситуація	Автентичне почуття	Рекетне почуття	Причина заміщення
Мене розкритикували на роботі	Гнів	Сором	Батько у дитинстві карав за прояви гніву
Весело проводжу час із друзями	Радість	Вина (думка «Я маю працювати, а не розважатися»)	Мама завжди казала, що відпочинок – це марнування часу
Втратила можливість працювати над цікавим проектом	Сум	Самозвинувачення	В сім'ї вважали, що будь-яка невдача – моя провина
Я боюсь, коли партнер(ка) кричить на мене	Страх	Сором (думка, що я сама винна)	У дитинстві мене карали за будь-які прояви страху, тому я звик(ла) його приховувати

Ця методика допомагає клієнту відстежити шаблони заміщення емоцій, наприклад, коли замість страху людина автоматично проявляє роздратування.

Техніки візуалізації значимої події та подальше прийняття нових рішень. Метод перегравання сцен із дитинства дозволяє клієнту безпечно відреагувати пригнічені емоції. Наприклад, терапевт може запропонувати клієнту уявити ситуацію, коли йому забороняли виражати певне почуття, і відреагувати його у теперішньому моменті.

«Діалог з внутрішньою Дитиною» – це вправа, що спрямована на встановлення емоційного контакту з частиною себе, яка колись не мала можливості вільно виражати автентичні почуття. У цьому процесі клієнт може



звернутися до внутрішньої Дитини (Его-стан Малюка) з позиції турботливої батьківської фігури (Его-стан Родителя), щоб дати їй дозвіл відчувати та виражати те, що колись було заборонено або пригнічено. Така робота відкриває доступ до витіснених аутентичних почуттів, знижує напругу та сприяє інтеграції емоційного досвіду.

Найчастіше клієнт у цьому процесі отримує такі базові дозволи, як: «Ти маєш право відчувати», «Те, що ти відчуваєш – важливо», «Ти можеш виражати свій гнів, страх, сум чи радість», «Ти можеш просити про допомогу», «Ти не винен(-на) у тому, що сталося». Ці дозволи виконують ключову роль у деконструкції застарілих сценарних послань і сприяють поступовому формуванню більш автентичної, гнучкої внутрішньої позиції. Робота з ними стає основою для емоційного відновлення, інтеграції витіснених почуттів і побудови більш цілісної Я-структури.

Отже, у результаті проведеного дослідження було здійснено концептуальний аналіз аутентичних та рекетних почуттів у контексті емоційної регуляції та психотерапевтичної роботи. Визначено, що аутентичні почуття є природними реакціями особистості на зовнішні або внутрішні події, тоді як рекетні почуття формуються внаслідок ранньої соціалізації та життєвих сценаріїв, часто виконуючи компенсаторну або захисну функцію. Тривале використання рекетних почуттів може спричиняти емоційне виснаження, порушення адаптації та формування деструктивних комунікативних стратегій.

Практична частина дослідження висвітлює методики діагностики та корекції рекетних почуттів у психотерапевтичному процесі, зокрема в межах транзакційного аналізу. Запропоновано такі ключові етапи терапевтичної роботи: виявлення пригнічених або викривлених емоцій; розвиток усвідомлення власних почуттів, експресія автентичних почуттів, інтеграція нового емоційного досвіду. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності запропонованих психотерапевтичних методик.

Література:

1. Парходько Г. Ю. Конструктивні шляхи вирішення агресії в педагогічному середовищі. *Психологічні причини та шляхи подолання агресії в педагогічному середовищі: матеріали обласної науково-практичної конференції, Черкаси, 11 червня 2009 р.* / Упорядники Г.Ю. Парходько, Т.Б. Артеменко. Черкаси: ЧОІПОПП, 2009. С. 49–50
2. Сербанеску Б. Спокуса дзеркал. Еволюція Транзакційно-аналітичної моделі людських взаємин. Черкаси: «ІнтролігаТОР», 2021. 160 с.
3. Стюарт Й., Джойнс В. Основи Транзакційного аналізу. Київ: ФАДА, ЛТД, 2002. 393 с
4. Berne E. Transactional analysis in psychotherapy. New York : Grove Press, 1961. 320 p.
5. Ekman, P., & Cordaro, D. What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review*, 3(4), 2011. P. 364–370.
6. English F. Rackets and Real Feelings: Part II. *Transactional Analysis Journal*. 1972. Vol. 2, Iss. 1. P. 23–25
7. O'Reilly-Knapp M., Erskine R. The Script System: An Unconscious Organization of Experience. *International Journal of Integrative Psychotherapy*, Vol. 1, No. 2, 2010. p.13–27
8. Thomson G. Fear, Anger, and Sadness. *TAJ*. 13, 1, 1983. p.20–24



References:

1. Parkhodko, H. Y. (2009). Konstruktivni shliakhy vyrishennia ahresii v pedahohichnomu seredovyschi [Constructive ways to resolve aggression in the pedagogical environment]. In H. Y. Parkhodko & T. B. Artemenko (Eds.), *Psykholohichni prychyny ta shliakhy podolannia ahresii v pedahohichnomu seredovyschi: Materialy oblasnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Cherkasy, 11 chervnia 2009 r.* pp. 49–50.
2. Serbanescu, B. (2021). Spokusa dzerkal. Evoliutsiia Tranzaktsiino-analitychnoi modeli liudskykh vzaiemyn [The temptation of mirrors. The evolution of the transactional-analytical model of human relationships]. Cherkasy: Introligator. 160 p.
3. Stewart, I., & Joines, V. (2002). Osnovy Tranzaktsiinoho analizu [The essentials of transactional analysis]. Kyiv: FADA, LTD. 393 p.
4. Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy*. Grove Press. 320 p.
5. Ekman, P., & Cordaro, D. (2011). What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review*, 3(4), P. 364–370.
6. English, F. (1972). Rackets and real feelings: Part II. *Transactional Analysis Journal*, 2(1), P. 23–25.
7. O'Reilly-Knapp, M., & Erskine, R. (2010). The script system: An unconscious organization of experience. *International Journal of Integrative Psychotherapy*, 1(2), 13–27.
8. Thomson, G. (1983). Fear, anger, and sadness. *Transactional Analysis Journal*, 13(1), 20–24

Журнал

***«Наукові інновації та
передові технології»***

*(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»,
Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*

Випуск № 4(44) 2025

Підписано до друку 10.04.2025 р.
Формат 60х90/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 8,2. Наклад 100 прим.

Видавець:

Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління»
Свідоцтво серія ДК №4957 від 18.08.2015 р., Андріївський узвіз, буд.11, оф 68, м. Київ, 04070.