



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»



Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти
Кафедра публічної служби й управління
навчальними закладами



Громадська організація
«Асоціація дослідників проблем управління»



ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

III Міжнародної науково-практичної конференції

«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна
2025

Редакційна колегія:

**Володимир
ЗАБЛОЦЬКИЙ**

доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Тетяна
СИЧ**

доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Надія
ВАСИНЬОВА**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

Організаційний комітет:

**Олена
КАРАМАН**
голова оргкомітету

доктор педагогічних наук, професор, ректор ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Володимир
ЗАБЛОЦЬКИЙ**

доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України (Україна)

**Тетяна
СИЧ**

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Надія
ВАСИНЬОВА**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

**Ольга
САЄНКО**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)

Євген ІВАНОВ	кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Україна)
Альона КЛЮЧНИК	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет (Україна)
Світлана ЛОБОДА	професор Інституту соціологічних наук і педагогіки Академії сільського господарства у Варшаві, доктор педагогічних наук (Польща)
Олена ТАРАПІНА	практичний психолог вищої категорії, кандидат педагогічних наук, сертифікований арт-терапевт, голова правління Міжнародної федерації арт-терапії та самореалізації особистості (Чорногорія)
Hans LERCHER	prof. Dipl. Lng Dr. Tech FM Campus 02; Department Innovation Management University of Applied Sciences Technikum (Austria)
Svitlana SHEKHAVTSOVA	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Faculty of Arts, Department of Slavic Languages, Matej Bel University in Banska Bystrisa (Slovakia)

Рецензенти:

Панасенко Елліна Анатоліївна – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри практичної психології Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»

Дрожжин Дмитро Юрійович – кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри товарознавства, торговельного підприємництва та експертизи товарів ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 692 с.

**III Міжнародну науково-практичну конференцію
«Інтеграція науки та практики управління в умовах
соціокультурних трансформацій»
було проведено за участю і підтримкою:**

Університету прикладних наук (Австрія)



ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» (Україна)



International training company «Osnova» (Чорногорія)



Миколаївського національного аграрного університету (Україна)



Університет Матея Бела (Словаччина)



Академії сільського господарства у Варшаві (Польща)



ГО «Міжнародна федерація арт-терапії та самореалізації
особистості» (Україна)



У збірнику представлено матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій». Збірник містить результати досліджень провідних українських і закордонних науковців. Матеріали подано в авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних і унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори. Відповідальність за зміст, стилістику, орфографію та пунктуацію статей несуть автори

У матеріалах III Міжнародної науково-практичної конференції викладено дослідження учасників із таких напрямів: теорія та історія публічного управління; сучасні виклики державного управління; місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика; управління та адміністрування протидії гібридним загрозам національній безпеці; питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів; управління закладом освіти: тенденції та проблеми; психологія управління: виклики сьогодення; національно-патріотичне виховання в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів; проблеми забезпечення сталого розвитку країни в контексті сучасних світових процесів; взаємодія закладів освіти та територіальних громад: виклики, перспективи

Результати можуть бути використані для подальших досліджень і формування нових наукових ідей.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 11 від 30 травня 2025 року)*

ЗМІСТ

1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Волкова Н. В. ФЕНОМЕН ДИКТАТУРИ ТА БЕЗСИЛЛЯ МИРУ В ХХІ СТОЛІТТІ.....	20
Гайворонська К. В. ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕТАПИ РОЗВИТКУ.....	26
Дідик Н. Д. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗБУДОВІ СПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.....	29
Клименко О. М., Мала С. І. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	31
Макартецька В. С., Гуменюк О. Г. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	34
Федоренко Т. В. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА.....	37
Харламов М. І., Чиркіна-Харламова М. А. ДЕРЖАВНЕ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ В УКРАЇНСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ У 1927-1934 РОКАХ.....	42

2. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Адаменко Т. М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	49
Анциферова А. О. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ACQUIS ЄС.....	53
Васиньова Н. С. ЕТИКА ТА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	56
Воронова І. О. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ.....	60

Глінщикова Т. О. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	68
Гребельна А. С. ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	72
Жура Р. М. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ.....	76
Іванов Є. В., Лепіско Д. М. СТВОРЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО КАБІНЕТУ ЛІЦЕНЗІАТА, ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НКРЕКП.....	82
Іванов Є. В., Яковлєва О. В. ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	85
Івженко І. Б. УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ РЕСУРСОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ВИГОРАННЮ	88
Кастарна Г. В. МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	91
Козинська С. В. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	96
Кудріна О. Ю. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	100
Лунякін В. О. ПИТАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	103
Марчук І. А., Павловська А. А. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ....	107
Мелешенко О. С. РОЛЬ ДОВІРИ У ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	110
Мірошниченко С. І. ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПОЖЕЖНО-РЯТУВАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС З ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ ВІДНОСИН, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ ВІД НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ.....	113
Нечепорчук А. А. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ТА РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	115

Осадчий М. Л. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ: ПОРІВНЯННЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ АНАЛОГАМИ.....	117
Плакида Н. О. МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	120
Продан Н. М. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВ’ЯЗАННЯ ЗАСОБАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	124
Присяник С. А. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ВОДНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЇЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ.....	127
Римар О. Г., Мичко О. О., Цип’яшук В. В. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ГРОМАДЯН ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....	131
Рудик Ю. П. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІМЕЙНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ – СИРІТ ТА ДІТЕЙ, ПОЗБАВЛЕНИХ БАТЬКІВСЬКОГО ПІКЛУВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД, ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ.....	133
Саміляк А. А. Є-ГРИВНЯ 2.0: ПОТЕНЦІАЛ, РИЗИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	138
Стороженко Л. Г. ЦИФРОВІ ЕЛІТИ, СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА КРИЗА ЛЕГІТИМНОСТІ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	140
Сторожук І. А. СИСТЕМА АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ: ПОВНОВАЖЕННЯ, ВЗАЄМОДІЯ ТА ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	143
Шевела А. О. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ.....	148
Шевцова С. С. КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	151

Шульга Д. В. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ.....	156

3. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Безтелесна Л. І., Сухляк Л. О. РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ У МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	159
Болгарєва К. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЇ «УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ РЕЛОКОВАНИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	161
Вапельник С. В. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	168
Верховська І. О. ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЗАПОРУКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ.....	174
Демченко К. С. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	178
Догадайло М. М. СТРАТЕГІЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТИ ГРОМАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	183
Загурська Я. О. ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ ЯК ВИКЛИК СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДОЛИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ).....	187
Зеленкевич Л. П. ДО ПИТАНЬ ОКРЕМОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ.....	189
Іщенко О. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З БЛАГОУСТРОЮ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	191
Калюжна В. С. КАДРОВА ПОЛІТИКА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	196
Кармазіна А. В. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	201
Кириєнко О. О. ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ.....	204

Кириченко Л. М. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	208
Корсун А. А. РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ЧОРНУХИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ЛУБЕНСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	214
Костюк А. В. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП ПРИСТОЛИЧНОЇ ОТГ).....	216
Мех Я. В., Магдич І. П., Прокопчук Б. С. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ В МЕЖАХ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД.....	221
Пилипчук В. Ю., Тихончук Л. Х., Остаповець М. Я. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ ТА БІЗНЕСУ В ЖИТТЯ ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ГОЩАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ, РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	224
Прис М. О. ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	227
Сидоренко О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	230
Сич Т. В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	234
Стеценко О. В. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	237
Сова В. Г. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ АРХІТЕКТУРИ ТА БУДІВЕЛЬНОГО ІНСПЕКТУВАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	240
Тесленко Р. О. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	246
Туленко Г. М. ЦИФРОВА ДЕМОКРАТІЯ: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ЧЕРЕЗ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	251

Федосюк В. М. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ.....	253
Чик Р. Я. СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	256
Шелудько Л. О. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇХ СУТНІСТЬ.....	260
Шишпанова Н. О. ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ.....	264
Ярошук В. О., Самарічева Т. А. ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	267
Symysenko I. V. PROBLEMS OF E-DEMOCRACY AT THE LOCAL GOVERNMENT LEVEL IN UKRAINE.....	270

4. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Гавриш А. В., Гуменюк О. Г. КОНФЛІКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЗАГРОЗА АБО РУШІЙНА СИЛА ЗМІН.....	274
Гузенко О. П. ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ПОНЯТІЙНА КАТЕГОРІЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	277
Дуліна К. П. ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	281
Кадала В. В. ОКРЕМІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ЗАГРОЗАМИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	283
Любченко А. В. ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИСТОЯННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИМ ВПЛИВАМ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ КІБЕРВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	287
Перелигіна Л. А., Жогло О. В., Жогло В. М. МОТИВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ПРОГНОЗ НА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	290
Птахіна О. М. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	293
Салінко Р. І., Лорія М. Г. КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ.....	297

Сергієнко Д. О. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	300

5. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Андріюк Е. І. ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ.....	304
Болдирєва Л. М. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	306
Власюк Я. М., Зінчук Ю. О. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ФІНАНСАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОБРОБУТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	310
Гальчич І. П. ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	312
Голубенко М. О. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАПСУЛЬНИХ ГОТЕЛІВ В УКРАЇНІ.....	314
Денисенко І. С. БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.....	316
Каламан О. Б. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗБУДОВИ ГАЛУЗІ.....	318
Канарська Ю. О. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	322
Каневський С. М. ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН.....	325
Кисіль В. Ю. ЗАПОБІГАННЯ ЕМОЦІЙНОМУ ВИГОРАННЮ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	328
Корягіна А.О., Косяченко К. Е. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В АНТИКРИЗОВИХ УМОВАХ.....	332
Мамай Б. В. АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	335

Маркова С. В., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. МЕНЕДЖМЕНТ І ОБЛІК У БІЗНЕСІ: ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	339
Марченко С. М. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	343
Онищенко О. А., Батерук М. Ю. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: СИНЕРГІЯ СКЛАДСЬКОЇ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ.....	347
Онищенко О. А., Гоменюк Н. О. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	350
Онищенко О. А., Орловська Д. В. СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ.....	352
Пакуліна А. А., Єлізєв Д. В. НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	356
Пакуліна А. А., Єлізєв Д. В. МЕНЕДЖМЕНТ У 21 СТОЛІТТІ: УЗГОДЖЕННЯ ТЕОРІЇ З РЕАЛІЯМИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....	359
Пакуліна А. А., Іванова А. Д. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ПРОЦЕСІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	362
Пакуліна А. А., Іванова А. Д. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОСМЕТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ.....	365
Пакуліна А. А., Криклива К. О. ВПЛИВ КОМП'ЮТЕРНОГО ЗОРУ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕКРУТИНГУ.....	368
Пакуліна А. А., Криклива К. О. ЗНАЧЕННЯ UX/UI ДИЗАЙНУ В ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ.....	371
Пакуліна А. А., Пілатович А. М. BIG DATA ТА АНАЛІТИКА В СУЧАСНОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ МАРКЕТИНГУ.....	375
Пакуліна А. А., Пілатович А. М. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	377
Перерва К. А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВІДНОСИН В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	381

Рущенко Є. В. МЕНЕДЖМЕНТ І УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	383
Рябенко Г. М., Миськів О. О., Шаляпіна К. Г. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	386
Сасенко О. О. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	389
Салінко Г. О., Лорія М. Г. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ.....	391
Салінко Н. М., Лорія М. Г. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ.....	394
Сивець С. А., Миколайчук І. П. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІДБОРІ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	396
Харченко Т. М. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ.....	400
Шемігон О. І., Слободенюк Д. С. МІСЦЕ І РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	403
Шехавцова С. О. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЛІДЕРСТВІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	406
Шукліна В. В., Скалівенко О. С. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	409

6. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

Балабан О. К. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ: УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЕРАТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ.....	412
Верховська Н. Е. СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗЗСО: МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ	416
Зюбін В. М. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	421
Іванов Є. В. ПОЛІТИКА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ СТУДЕНТАМИ І ВИКЛАДАЧАМИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	425

Кабушка О. М. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	427
Каневська І. М. МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ЗНАНЬ.....	432
Кондратенко Ю. І. ВИЗНАЧАЛЬНІ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОВІДНИКА В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ.....	436
Крижко В. В. ДЕЛІБЕРАТИВНА ОСВІТА – МОДЕЛЬ КРИТИЧНОГО ПОЛІЛОГУ І ШЛЯХ ДО НОВІТНЬОГО ШКОЛОЗНАВСТВА.....	439
Кузьменко І. М. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	443
Кутриш А. В. ВПЛИВ ДИТЯЧИХ ТРАВМ НА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ.....	445
Ласкутов В. А. ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	447
Лєсовець Н. М. МОВНІ НОРМИ В ПРОФЕСІЙНОМУ МОВЛЕННІ УПРАВЛІНЦЯ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ.....	451
Ляшенко К. І., Ляшенко В. В. МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ.....	455
Мармаза О. І. ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	458
Омеляненко А. В. ФУНКЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ.....	461
Павленко І. Г. ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ.....	465
Рудь Д. В., Запорожець Г. В. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	469
Ручкіна М. М., Фен С. PR-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	472
Ручкіна М. М., Чагочкіна В. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ.....	475

Сайбеков М. Г. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАВІДУВАЧА КАФЕДРИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.....	478
Сакалюк О. О. ПОЛІФУНКЦІЙНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ВИШУ.....	482
Сидоренко С. Ю. МЕТАВСЕСВІТ У ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ: ІНТЕГРАЦІЯ МЕТАВСЕСВІТУ ІЗ СИСТЕМОЮ LMS.....	484
Сичук О. О. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	486
Солонина В. С. ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.....	489
Склярів А. І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ З ПРОГНОСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	493
Сніжко М. О. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗВО ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	496
Тетерещенко О. В. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УРОКАХ МАТЕМАТИКИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	500
Харченко Т. М., Кастирін Д. В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	503
Цип'яшук В. В., Мичко О. О., Бушак О. О. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	505
Чехов А. А. ІНТЕГРАЦІЯ ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ.....	509
Shlenova M. DATA-DRIVEN MANAGEMENT IN EDUCATION: DESIGNING INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS.....	513

7. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Білінська О. П. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.....	517
Головчук Ю. О. КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	519

Гуменюк О. Г., Рогожа А. О. КОНФЛІКТ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПСИХОЛОГІЇ.....	523
Жиляков С. В. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ПОПУЛІЗМ ЯК ЗАГРОЗА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	526
Пакуліна А. А., Хіль О. О. СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	528
Перелигіна Л. А., Стеценко А. Д. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІЗ РІЗНИМ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ.....	530
Семен А. Д. ПСИХІЧНА РЕГУЛЯЦІЯ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ.....	533
Черепанов О. Г., Тюганова М. С. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПОДОЛАННІ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ БАГАТОЗАДАЧНОСТІ.....	536
Яловенко О. І. ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	539
Ярошевич С. В. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	541

8. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ

Жуков В. П. ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПРЕДМЕТІВ МИСТЕЦЬКОГО ЦИКЛУ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД.....	545
Плоскодняк С. В. ЦІННІСТІ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ.....	549
Тіхова Є. В., Тіхова Т. І. ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕСТЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МОЛОДІ В ЗАКЛАДАХ ПЕДАГОГІЧНОЇ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ.....	551
Цалапова О. М. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ МОЛОДІ ЗАСОБОМ НАРОДНОГО МИСТЕЦТВА.....	556

9. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ

Білоус І. В. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	561

Вугнявий Я. О., Горбань А. А. РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	564
Гайнутдинов М. О. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	566
Горбатюк Л. М., Борисенко В. В. ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	570
Задворних С. С. ПРІОРИТЕТИ І ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ.....	574
Зионг Тхі Тхао, Овчаренко І. А. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТУБЕРКУЛЬОЗНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА В'ЄТНАМІ ЗА 2023 РІК.....	578
Журавель О. М. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОНІТОРИНГУ, МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ РОЗСЛІДУВАНЬ НА РИНКАХ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ ТА ПРИРОДНОГО ГАЗУ.....	582
Кустов В. П. ДО ПИТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ БІРЖОВИХ ТОВАРІВ.....	588
Мазай А. Г. ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ КІБЕРСПОРТУ: МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ	591
Мезетков А. О., Новосьолова О. С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	594
Надтока М. О. ПИТАННЯ ДОМІНУВАННЯ ВАРТІСНИХ ПОКАЗНИКІВ НАД ЯКІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ПРИ ОЦІНЦІ ТЕНДЕРНИХ ПРОПОЗИЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ.....	596
Нестеренко О. М., Карпічко Д. Є. КРИПТОВАЛЮТИ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ФІНАНСИ (DeFi): РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ТРАДИЦІЙНИХ ЕКОНОМІК.....	559
Нестеренко О. М., Кравець О. Ю. СОЦІАЛЬНИЙ ТРИПАРТИЗМ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....	601
Новосад А. М. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....	603

Пакуліна А. А., Хіль О. О. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІМПУЛЬС ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ.....	606
Савонік Т. П., Гаврилюк М. І., Рудчик Ю. В. НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ОБІЗНАНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ.....	609
Савонік Т. П., Захарчук В. І. КАТЕГОРІЯ ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ: НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО СУТНОСТІ.....	614
Савонік Т. П., Захарчук В. І., Мармонтов М. М. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ Й МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	617
Свинаренко Н. О. ДОПОМОГА ІНОЗЕМНИХ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНСЬКИМ ГРОМАДАМ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ.....	621
Сергійчук О. М., Шупа Ю. С. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....	625
Соловйов І. О., Носань О. С., Бабін Д. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	628
Стець А. Ю. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	630
Уніят Л. М., Зінчук Ю. О., Власюк Я. М. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....	634
Фомінов А. О. ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	639
Хамітов Р. Р. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	642
Хилько І. І., Іваненко В. О. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У ПРОЄКТАХ.....	645
Ходзицька В. В. АНАЛІЗ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:ОЦІНКА ВПЛИВУ НА СТАЛІСТЬ.....	649
Шелест Д. А. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА	652

Шумляєва І. Д. СТУТУТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	655
Ярошук В. О., Арзянцева Д. А. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....	660
Яцюк О. С. НОВІ ПРОТЕКЦІОНІСТСЬКІ ЗАХОДИ АДМІНІСТРАЦІЇ США: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	663
Ivanova R. Y. THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS.....	666
Poliakovska O. INTERCULTURAL COMPETENCE AS A TOOL FOR THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION.....	668

10. ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Гамбург І. А., Унгурян В. В. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЯХ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	672
Котовщиков М. С., Зионг Т. Т. РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ І НАУКОВИХ ЦЕНТРІВ У ТРАНСФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ.....	676
Мелешко Л. А. ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ: АСПЕКТИ ОСВІТНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	680
Миргород В. О. ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	683
Солодовник О. В. СПІВПРАЦЯ ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ.....	687

1. ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Волкова Наталія Вікторівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри публічного управління та права,

Комунальний заклад вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>

ФЕНОМЕН ДИКТАТУРИ ТА БЕЗСИЛЛЯ МИРУ В ХХІ СТОЛІТТІ

Нинішнє століття знаменується новими для світу системними загрозами, такими як пандемія, зміни в постачанні енергетичних ресурсів, глобальні кліматичні зрушення, розрив у цифровому розвитку, глобальна нерівність, агресія й ядерний шантаж від найбільшої за площею держави із майже 144-мільйонним населенням. Мирне співіснування та демократичний розвиток суспільно-політичного ладу, на жаль, не є характерною ознакою для всіх країн світу. На сьогодні існує кілька десятків країн (за виключенням конституційних монархій), в яких багато років існують незмінні політичні лідери, автократична або навіть диктаторська влада яких в тій чи іншій мірі є джерелом небезпеки для світової спільноти та придушення прав і свобод громадян тих країн. ХХ століття також було епохою диктаторських режимів, які процвітали майже на всіх континентах (табл. 1).

Таблиця 1

Диктатори ХХ століття

Країна	Диктатор, термін правління, причина смерті	Наслідки правління
СРСР	Йосип Сталін, 30 років, крововилив у мозок	репресії, злочини проти людяності
Німеччина	Адольф Гітлер, 11 років, самовбивство, був спалений	численні злочини проти людства, скоєні як у самій Німеччині, так і на окупованих нею територіях, включно з Голокостом
Італія	Беніто Муссоліні, 22 роки, розстріл та повішення	прагнув до створення нової Великої Римської імперії, був одним з організаторів Мюнхенської змови, що зумовила захоплення Чехословаччини Німеччиною і що сприяла розв'язанню Другої світової війни

Продовж. табл. 1		
Португалія	Антоніу Салазар, більше 40 років, інсульт, старість	репресії, скорочення фінансування медицини і освіти, неписьменність частини населення; ведення масштабних колоніальних війн
Іспанія	Франсіско Франко, 36 років, кілька інфарктів, старість	неоднозначне ставлення народу – репресії, жертви серед громадян через ідеологію; проте певні успіхи в лібералізації економіки
Домініканська республіка	Рафаель Трухільо, 30 років, застрелений	політика державного тероризму в республіці та за її межами
Чилі	Аугусто Піночет, 17 років, серцевий напад	тортури, страти
Камбоджа (Кампучія)	Пол Пот, 4 роки, знайдений мертвим у джунглях	геноцид 3 млн осіб (третини населення країни)
Ірак	Саддам Хусейн, 24 роки, взятий у полон, повішений	винищення опонентів, навіть родичів, насильне вигнання, убивства курдів
Лівія	Муаммар Каддафі, 42 роки, лінчували повстанці	підтримка екстремістських рухів та всіх воєнних конфліктів у Африці й на Близькому Сході, організація підризу пасажирського літака
Сербія	Слободан Мілошевич, 11 років, інфаркт у в'язниці Гаазького трибуналу	геноцид, військові злочини
Екваторіальна Гвінея	Франсиско Масіас Нгема, 11 років, розстріляний	вбивство шостої частини населення країни; заборона медицини, культури, освіти
Румунія	Ніколае Чаушеску, 24 роки, розстріляний	силова боротьба з інакомисленням, переслідування, катування
Південна Корея	Пак Чон Хі, 18 років, вбитий своїм другом	масові політичні репресії, силові розгони демонстрацій, цензура ЗМІ, кримінальна відповідальність за критику влади

Монархічна модель функціонує у 22 відсотках усіх держав світу. У 43 з 194 міжнародно визнаних державах на чолі стоять монархи. Монархи у XXI столітті формально правлять у дванадцяти європейських державах. Королівська влада зберіглася скрізь в Європі, де не було буржуазних революційних потрясінь. Як глави демократичних держав, усі королі та королеви Європи виконують лише представницькі функції і майже не мають політичної влади. В Азії єдиною великою виборною монархією є Малайзія [1]. Отже, форма державного режиму

(демократична, авторитарна, тоталітарна) неоднозначно корелює із формою державного правління (абсолютна монархія, конституційна монархія, парламентська, президентська, напівпрезидентська республіки) (табл. 2).

Таблиця 2

**Окремі диктатори ХХІ століття в країнах з
республіканською формою правління**

Країна	Диктатор, термін правління на сьогодні	Характерні ознаки правління
Камерун	Поль Бія, 65 років!	зловживання владою; пережив два перевороти; унеможливив переворот нещодавніми реформами у оборонному секторі – розділенням армії на гілки
Екваторіальна Гвінея	Теодоро Обіанг Нгема Мбасого, 46 років	прийшов до влади в результаті військового перевороту, поваливши диктаторський режим свого рідного дядька - Франсиско Масіаса Нгеми; придушення інакомислення, боротьба з політичними опонентами незаконними способами
Уганда	Йовері Мусевені, 39 років	заборонив у країні багатопартійну систему; організація вбивств мирних жителів під час громадянської війни
Таджикистан	Емомалі Рахмон, 32 роки	культ особи, репресії щодо політичних опонентів, порушення прав людини, проведення невірних і несправедливих виборів, корупція, непотизм
Еритрея	Ісайяс Афеверкі, 32 роки	конституційна асамблея досі виконує функції парламенту; скасування президентських виборів; заборона національної преси
Республіка Конго	Дені Сассу-Нгессо, 28 років	є одночасно президентом, главою уряду, главою партії, міністром оборони, міністром держбезпеки, міністром внутрішніх справ; фальсифікація виборів
Джибуті	Ісмаїл Омар Гелле, 26 років	успадкував владу від дядька (переобрали за відсутності інших кандидатів)
Азербайджан	Ільгам Алієв, 22 роки	успадкував владу від батька, Гейдара Алієва, високопоставленого чиновника КДБ Азербайджанської РСР
КНР (Китай)	Сі Дзінпін, 12 років	широкомасштабні репресії, порушення прав людини в Тибеті та Сіньцзяні, включаючи жорстокі поліцейські репресії та релігійне пригноблення членів мусульманської уйгурської меншини, що відповідає ознакам геноциду за визначенням ООН

<i>Продовж. табл. 1</i>		
КНДР (Північна Корея)	Кім Чен Ин, 13 років	син колишнього диктатора Північної Кореї Кім Чен Іра, успадкував владу після смерті батька з 29 грудня 2011 року
Іран	Алі Хаменеї, 44 роки	є диктатором згідно конституції; йому підпорядковані три гілки влади; публічно підтримує РФ у вчиненні нею геноциду та етноциду проти українського народу
Сирія	Башар Асад, 24 роки, втік до РФ	під час початку російської окупації Криму підтримує дії Путіна; злочини проти людяності, тортури
Білорусь	Олександр Лукашенко, 31 рік	авторитарний режим правління, використання адміністративного ресурсу на виборах, обмеження свободи ЗМІ, репресії противників режиму, підтримка вторгнення РФ в Україну, надання території Білорусі російським військам як плацдарму для просування в Україну та здійснення ракетних обстрілів України
РФ	Володимир Путін, 26 років	численні злочини проти людяності; 17 березня 2023 року Міжнародним кримінальним судом у Гаазі було видано ордер на арешт В. Путіна за звинуваченням у незаконній депортації українських дітей під час вторгнення в Україну

У ХХІ столітті країни з диктатурами не зникли з мапи світу, проте отримали нові засоби для свого ресурсування, пов'язані із процесами інформатизації і цифровізації. Як вважають науковці Національного інституту стратегічних досліджень Парахонський Б. О. та Яворська Г. М. [2], російський агресор застосовує широку комбінацію інтенсивних військових дій. Крім уже традиційних чотирьох операційних доменів війни – суші, моря, повітря, космосу, до них належить і кібернетична сфера. Останнім часом як самостійний домен вирізняють також когнітивну війну, яка виникає за умов глобального охоплення людства інформаційними цифровими технологіями й соціальними мережами. Когнітивна війна полягає у контрольованому впливі на людські спільноти та окремих індивідів для зміни їхніх когнітивних фреймів і поведінки, у пропаганді заради підтримки диктаторських режимів.. Основну проблему когнітивної війни вбачають у тому, що вона непомітна, ми бачимо лише наслідки, а тоді часто буває вже пізно [2].

Підтримку диктатури умовно можна поділити на два види – 1) ідеологічну підтримку, коли стоїть мета підвести певну логіку для впливу на маси, та 2) пропагандистську підтримку, коли стоїть мета виключити критичне мислення

народних мас, позбавити їх альтернативних джерел інформації. Страх, брехня і покора – це те, на чому ґрунтуються диктатури.

Політична пропаганда диктаторів сприймається як беззаперечна істина через непохитність їх хибного авторитету серед громадян. Нерідко до пропаганди залучаються авторитетні особистості, експерти, лідери думок з різних сфер суспільного життя (спорт, мистецтво, телебачення, «селебріті» тощо) [3, с. 202]. Риторика російської пропаганди під час російсько-української війни спрямована на те, щоб ввести в оману власне суспільство та міжнародну спільноту, виставивши себе «жертвами», яким необхідно було захищатися від країн НАТО, що нібито планували наступальні дії з території України. Тим самим, росія намагалася виправдати розпочату ними війну. Систематична пропаганда в рф щодо «небезпеки з Заходу» почалася задовго до повномасштабного вторгнення в Україну [3, с. 203].

Природа путінського режиму деякими вченими визначена як «інформаційна диктатура». З дослідженням путінізму як явища з'явилися такі поняття як «диктатор обману», або «диктатор іміджу», суть яких зводиться до того, що правителям для підтримки їх влади не потрібна окрема ідеологія, оскільки вони прикидаються демократіями для того, щоб користуватися благами цивілізації [4, с. 103]. Нова російська ідеологія заснована на архаїзації масової свідомості, явищі, яке можна назвати «сакралізацією несвободи»: перебуваючи в «обложеної фортеці», оточені ззовні зовнішніми ворогами, а зсередини «п'ятою колоною», люди починають відчувати до лідера «осадженої фортеці» щось на зразок стокгольмського синдрому, переймають його логіку та обстоюють його інтереси, відчуючи себе членами його команди [4, с. 104].

Цинічна відвертість лідера країни-агресора є визначальною рисою сучасної риторики рф. Комунікативна взаємодія людей і спільнот має бути підпорядкованою жорстким загальним правилам, найвідомішими з яких є максими комунікації Грайса, що існують у вигляді вимог (говори доречно, говори правду, говори зрозуміло, говори по суті). Ці універсальні принципи потрібні для того, щоб спілкування досягло мети, було успішним. У міжнародних відносинах недотримання постулатів спілкування використовують переважно з наміром, усвідомлено – не так для того, щоб спричинити розрив, а щоб виправдати вже наявний конфлікт. Однак і тут, у порушеннях, діють певні правила. Пряме адресування погрози обнуляє сенс самої погрози, породжуючи, в кращому випадку, логічні парадокси, а в гіршому, як в нинішніх інформаційних фейках, що подекуди позначають самі себе як фейк, – заплутаний безлад. Використання рф страху у неприхованому вигляді, страху, який демонструє і декларує себе – це абсолютна новація навіть для кримінального шантажу, не кажучи про шантаж ядерний. Звичайний шантаж діє через

зрозумілі натяки і попереджає жертву, погрожуючи важкими наслідками за відмову виконати його вимоги. Так само приховують свої наміри терористи, які теж використовують страх, але не для попередження, а провокуючи стан масового жаху, що виникає після теракту. Натомість путінський режим долає ці базові комунікативні і логічні обмеження, відверто, як терористи, використовуючи колективний страх, і роблячи його інструментом попередження, як класичні шантажисти. Нехтуючи раціональністю, на якій тримається теорія та практика ядерного стримування, вони переводять ядерні погрози на рівень абсурду. Поєднання тактики терористів з ядерним шантажем відкриває портал до ірраціональних практик, в яких РФ, КНР, Іран, КНДР діють як соратники [5].

На нашу думку, безсилля миру як світової спільноти та міжнародних організацій в завершенні російсько-української війни, у доведенні війни до її конвенційного наслідку – стабільного миру – полягає у слабкості, неефективності міжнародних організацій та розповсюдженості у світі диктаторських режимів, які міцно тримаються в своїх країнах на інформаційному обмані, вимикаючи у громадян критичне мислення, обмежуючи альтернативні джерела інформації, тримаючи населення у страху перед покараннями. Диктатури ХХІ століття зміцнюють свої позиції також за рахунок взаємної підтримки та використання сучасних досягнень в комунікаціях. Нові способи комунікації та досягнення нейронауки, на жаль, використовуються не тільки на благо, а й створюють нові можливості для політичної пропаганди, зміцнення диктаторських режимів, розширення позицій для маніпулювання свідомістю, створення когнітивних викривлень та утвердження політичних міфів.

Список використаних джерел

1. Рігерт, Бернд (2024) Не лише Данія: у яких ще державах правлять монархи. URL: <https://www.dw.com/uk/ne-lise-dania-u-akih-se-derzavah-pravlat-monarhi/a-67929342>
2. Парахонський, Б.О. & Яворська, Г.М. (2022) Породження війни з безсилля миру: смислова логіка війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/porodzhennya-viyny-z-bezsylyya-myrusmyslovalohika-viyny>
3. Онищенко, О.О. (2023) Технології політичної пропаганди в сучасних авторитарних та диктаторських режимах. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів ХХІ століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавництво «Юридика», 2023. Т. 1. 790 с. С. 201–204.*

4. Моренчук, А.А. & Моренчук, А.А. (2023). Політико-психологічні витоки агресивності путінської ідеології. *Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша (Vol. 12)*. Волинський національний університет імені Лесі Українки.

5. Яворська, Г.М. (2024) Боятися всім! Росія декларує принцип застрашування, руйнуючи засади раціональної взаємодії у світі. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/boyatysya-vsime-rosiya-deklaruye-pryntsyp-zastrashuvannya-ruynuyuchy-zasady>

Гайворонська Катерина Вікторівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту
публічного управління післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський
національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕТАПИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах соціокультурних трансформацій особливого значення набуває вдосконалення системи публічного управління. Еволюція теоретико-методологічних засад публічного управління та аналіз його історичних форм дозволяє глибше осмислити чинні управлінські практики, адаптувати їх до нових суспільних запитів та викликів. Метою цієї роботи є дослідити основні етапи формування теорії публічного управління, проаналізувати його історичний розвиток та виявити ключові вектори трансформації у зв'язку з соціокультурними змінами.

Публічне управління як наука сформувалося на стику політології, соціології, економіки, права та адміністративного менеджменту. Його основна функція – забезпечення ефективного та прозорого функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Теоретичні засади публічного управління формуються навколо таких категорій, як публічний інтерес, відкритість, підзвітність, децентралізація та участь громадськості [1, с. 14].

Методологія публічного управління спирається на системний, функціональний, інституційний і порівняльний підходи. У сучасному контексті особливої актуальності набувають міждисциплінарні методи дослідження, що враховують вплив цифровізації, глобалізації та суспільних інновацій на управлінські процеси [6, с. 57].

Історія публічного управління охоплює кілька етапів:

1. Античність та середньовіччя – управління ґрунтувалося на принципах централізованої влади, теократичного правління та інституційної ієрархії.

2. Новий час – із розвитком теорії соціального контракту та ідей правової держави починається формування наукового підходу до управління. Зокрема, ідеї Т. Гоббса, Д. Локка та Ж.-Ж. Руссо стали базисом для переосмислення функцій держави [7, с. 88].

3. XIX–XX ст. – становлення бюрократичної моделі управління (М. Вебер), а згодом – перехід до теорій «нового державного менеджменту» та «good governance».

4. XXI ст. – акцент на інноваційності, прозорості, цифровій трансформації та партисипативних формах управління.

У XX столітті виникли та розвинулися ключові концепції публічного управління:

- Традиційна бюрократична модель (М. Вебер) – раціональна організація, формалізація процедур, ієрархічна структура влади [8, с. 25].

- Новий державний менеджмент (New Public Management) – орієнтація на ефективність, ринкові механізми, децентралізацію та аутсорсинг публічних послуг [3, с. 33].

- Good Governance (належне врядування) – підзвітність, участь громадськості, правова держава, ефективність та інклюзивність [9, с. 41].

- Публічне врядування (Public Governance) – акцент на мережевому управлінні, горизонтальних зв'язках між суб'єктами управління, співпраці уряду, бізнесу та громадськості [10, с. 19].

Сучасне публічне управління зазнає змін під впливом низки викликів:

- Цифровізація – запровадження електронного врядування, відкритих даних, платформ для участі громадян у прийнятті рішень [11, с. 102].

- Глобалізація – вплив міжнародних організацій, транснаціональних процесів, обмін управлінськими практиками.

- Соціокультурні трансформації – зростання ролі громадянського суспільства, культурне розмаїття, нові вимоги до етики публічного службовця [4, с. 74].

- Кризи (пандемії, війни, економічні потрясіння) – потреба в адаптивному управлінні, кризових комунікаціях, стратегічному плануванні [5, с. 59].

В Україні публічне управління пройшло складний еволюційний шлях – від радянської командно-адміністративної системи до демократичної, європейсько-орієнтованої моделі. Ключовими етапами стали:

- Реформи після 1991 року: розбудова інститутів державної влади, створення нормативної бази, прийняття Конституції.
- Європейська інтеграція: гармонізація законодавства, запровадження стандартів належного врядування.
- Адміністративна реформа (2016–2023): децентралізація, підвищення прозорості та ефективності державного управління [2, с. 86].
- Виклики воєнного часу: мобілізація ресурсів, реформування сектору безпеки, відновлення довіри до влади.

Отже, аналіз історії публічного управління свідчить про динамічний характер цієї галузі знань і практики. Сучасне публічне управління повинно бути адаптивним, інноваційним і зорієнтованим на потреби громадян. Соціокультурні трансформації вимагають нових підходів до формування політик, зростання ролі етики, прозорості та громадянської участі. Україна, перебуваючи у стані глибоких перетворень, має унікальний шанс модернізувати свою систему публічного управління відповідно до найкращих світових стандартів.

Список використаних джерел

1. Бекешкіна І. «Поки ми живі ...» / редкол.: С. Барбелюк та ін. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. Київ : Стилос, 2022. С. 1–253.
2. Ващенко К. О. Політичний аналіз і прогноз в сучасній Україні: монографія. Київ : Логос, 2008. 288 с.
3. Національне агентство України з питань державної служби. Публічне управління в умовах воєнного стану. Київ: НАДС, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2025).
4. Романюк А. Децентралізація: теорія та практика застосування: монографія. Київ : 2018. 216 с.
5. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
6. Christensen T., Lægreid P. Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*. V. 76(6). November/December 2016. Pages 887-897. <https://doi.org/10.1111/puar.12558> (дата звернення 10.04.2025).
7. Dubois H., Fattore G. Public Administration in the Digital Age. *Springer*, 2021. URL: <https://ru.scribd.com/doc/283809084/Public-Administration> (дата звернення 10.04.2025).
8. Graham J., Amos B., Plumptre T. Principles for Good Governance. Ottawa: Institute on Governance, 2017. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1676881> (дата звернення 10.04.2025).

9. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Supporting the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/a1a43186-en (дата звернення 10.04.2025).

10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993. 405 p. ULR: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED367424.pdf>. (дата звернення 10.04.2025).

11. Peters B. G. Governance and Public Policy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=15FKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=IVfMt9qpCY&sig=-vpB92i7nuzqABonOt3URR7MDps#v=onepage&q&f=false> (дата звернення 10.04.2025).

Дідик Наталія Дмитрівна,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4313-1943>

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗБУДОВІ СПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

Виклики, перед якими опинилась вітчизняна система громадського здоров'я обумовили потребу не лише в удосконаленні державної політики у цій сфері, її адаптації до надзвичайних умов та глобальних загроз, але і посилення ефективності публічного управління.

В новій Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року від 17.01.2025 р., серед низки цілей, що сприятимуть реалізації Стратегії, визначена оперативна ціль 6: «Посилення спроможності та забезпечення належного управління системою охорони здоров'я» [2]. У сфері громадського здоров'я основним завданням щодо посилення ефективності публічного управління є забезпечення функціонування спроможної системи громадського здоров'я.

Чинне законодавство не містить легальної дефініції поняття «спроможна система громадського здоров'я». В п. 37 ч. 1. ст. 1 Закону України «Про систему громадського здоров'я» від 06.09.2022 р. запропоноване наступне нормативне визначення: «...система громадського здоров'я - комплекс інструментів та заходів, що здійснюються суб'єктами системи громадського здоров'я та спрямовані на захист і зміцнення здоров'я населення, запобігання хворобам,

покращення якості та збільшення тривалості життя, забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення...» [3]. Натомість в Порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж, затвердженому Постановою КМУ від 28.02.2023 р. сформульовано, що «...спроможна мережа закладів охорони здоров'я (далі - спроможна мережа) - мережа надавачів медичних послуг, що забезпечує медичне обслуговування у межах відповідного госпітального округу, зокрема під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану, та дає змогу організувати належну якість такого обслуговування, своєчасність та доступність для населення, а також ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів....» [4].

На підставі порівняльно-правового та аналітичного аналізу, враховуючи специфічні ознаки, сформульовані у представлених вище дефініціях вважаємо, що під спроможною, стійкою системою громадського здоров'я слід розуміти надійну, життестійку у надзвичайних ситуаціях систему, що сфокусована на захисті і зміцненні здоров'я населення, забезпеченні здорового способу життя, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, забезпеченні санітарно-епідемічного благополуччя населення.

Вбачається, що саме підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення інституційної спроможності дозволять ефективно реагувати на виклики системи громадського здоров'я, попереджувати, виявляти та реагувати на загрози громадському здоров'ю, забезпечити виконання критично важливих функцій громадського здоров'я у надзвичайних ситуаціях, а також удосконалити управління системою та взаємодію з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Досягнення таких оперативних цілей можливо за умови удосконалення існуючих механізмів публічного управління.

Похідним від загального поняття «публічне управління» є поняття «механізми публічного управління», яке є широкоживаним в науці державного управління, але наразі немає однозначного науково-теоретичного тлумачення цих категорій. Нам імponує тлумачення механізму управління, запропоноване свого часу З. Гладуном: «.. під механізмом управління розуміють складову частину системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат управлінського об'єкта» [1, с. 81].

Застосуванню усього інструментарію (форми, засоби, методи) механізмів публічного управління завжди передує нормативно-правова основа, тому, на нашу думку, правовий механізм є базовим та фундаментальним сегментом загального механізму публічного управління у сфері громадського здоров'я. Вагомим чинником впливу на якість публічного управління є вплив норм права, які містяться у нормативно-правових актах, відповідно, модернізація

спеціального законодавства з врахуванням сучасних загроз та фактичних суспільних потреб у сфері громадського здоров'я має відбуватися з чітким усвідомленням на державницькому рівні цінності здоров'я населення в системі базових національних інтересів та у забезпеченні національної безпеки, сталого розвитку країни і запобігання депопуляції української нації.

Список використаних джерел

1. Гладун З.С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 720 с.

2. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125>.

3. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

4. Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж: Постанова КМУ від 28.02.2023 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

Клименко Оксана Миколаївна,

кандидат наук державного управління, доцент,

доцент кафедри фінансів та обліку

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

м.Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8147-1837>

Мала Світлана Іванівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів та обліку

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

м.Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-6192>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Забезпечення екологічної безпеки, охорона навколишнього середовища, природних ресурсів та раціоналізація їх споживання є базисом економічного зростання та розвитку країни. Проблеми екологічної безпеки поряд з проблемами промислової, технологічної та техногенної безпеки є основними складовими

національної безпеки країни. Тож, екологічна безпека зазвичай сприймається, як невід'ємна частина національної безпеки країни. Саме тому ця сфера перебуває під особливою увагою з боку органів влади та громадськості.

Міжнародний практичний досвід показує, що створення системи екологічної безпеки є багатоаспектним та багатоступеневим процесом, що ґрунтується на системі тристороннього партнерства:

- 1) органи державної влади;
- 2) приватні економічні суб'єкти;
- 3) населення держави (суспільство) [3].

В країнах ЄС державне екологічне регулювання вдало поєднує збалансовані адміністративно-контрольні та фінансово-економічні важелі, що дозволяють ефективно регулювати проблеми екологічної безпеки. Наразі в європейських країнах функціонує близько 200 чітких механізмів реалізації екологічного законодавства та близько 150 екологічних податків.

Екологічні податки виконують регулюючу функцію та є надважливим інструментом державного екологічного менеджменту. Екологічні платежі можуть прямо впливати на збереження довкілля. Податкове регулювання, у цілому, є складовою частиною державного регулювання економічних процесів. При цьому, екологічний податок значною мірою стимулює збереження навколишнього середовища.

Згідно п.240.1 Податкового Кодексу України, екологічний податок – це обов'язковий платіж, що сплачується з фактичних обсягів різних викидів, скидів, розміщення відходів у довкіллі.

Даний податок стосується видів діяльності, що супроводжуються:

- викидами шкідливих хімічних сполук в атмосферу стаціонарними джерелами забруднення;
- викидами сполук, що забруднюють водойми;
- розміщення сміття, що не підлягає перероблюванню [2].

Основними платниками екологічних податків в Україні є ДП «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»», а також підприємства корпорації ДТЕК, розташовані в різних областях країни [3].

У країнах Євросоюзу екологічні податки є непрямими та у різних країнах носять різні назви. Європейське агентство з навколишнього середовища загалом трактує екологічні податки, як платежі, податкову базу яких складає специфічний вплив на довкілля.

У країнах Європи екологічні податки застосовуються спільно з інструментами ринкового регулювання, що дозволяє досягти ефективності від використання. У ЄС використовуються специфічні інструменти, що дозволяють регулювати вплив на довкілля (таблиця 1).

Інструменти впливу на довкілля в ЄС

Групи інструментів впливу	Характеристика
Комерційно реалізовані рішення	Застосовуються з метою мінімізації рівня забруднення (ліцензії на викиди CO ₂), а також при використанні природних ресурсів (квота на лов риби) через використання ринкових стимулів у реалізації торгових операцій.
Екологічні платежі	Застосовуються для компенсації витрат природоохоронних служб та відшкодування витрат на мінімізацію рівня забруднення навколишнього середовища.
Екологічні податки	Використовуються для коригування ціни впливу на поведінку виробників та споживачів та виступають інструментом підвищення прибуткових статей бюджетів.
Екологічні субсидії та заохочення	Використовуються з метою стимулювання розробок високотехнологічних виробництв, включаючи створення сучасних ринків екологічних товарів та послуг.
Схеми відповідальності та компенсації	Застосовуються, з метою забезпечення компенсації завданих збитків довкіллю.

*Систематизовано авторами за даними [1]

Окремо слід виділити досвід Німеччини, де реформа, проведена у сфері екологічних податків, спричинила зростання дохідної частини бюджету країни на 20 млрд євро. Мова йдеться саме про «зелені податки». При чому, 90 % цих коштів було використано з метою зниження податкового тягару на населення бізнес-структури Німеччини, у тому числі, на зниження податків на доходи фізичних осіб. Крім того, вказана податкова реформа мала прямі екологічні наслідки, а саме зниженням викидів діоксиду карбону на 2,4 % та зростанням попиту на екотехнології [3].

Таким чином, загальною європейською тенденцією стало прагнення реалізації стратегій та заходів у рамках концепції «зеленої» економіки. Сутність екологічних податків полягає в економічному стимулюванні екологічного розвитку.

З урахуванням розглянутого зарубіжного досвіду, вважаємо, що Україні необхідно переглядати податкове законодавство у розрізі екологічних податків, робити його більш жорстким та досконалим. Але, ми вважаємо, що поряд із збільшенням екологічних податків слід знижувати загальне податкове навантаження на підприємства, зокрема, знижувати податок на прибуток та соціальні відрахування.

Список використаних джерел

1. Європейська агенція з навколишнього середовища. URL: <https://www.eea.europa.eu/ru>. (дата звернення: 15.03.2025)
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. No 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 14.03.2025)
3. Чечетова, Н., Клименко, О., Мала, С. (2025). Екологічний податок: сучасні реалії та зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-18>

Макартецька Валентина Сергіївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»,

Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

Гуменюк Оксана Григорівна,

кандидатка психологічних наук, доцентка, доцентка кафедри філософії,
соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання,

Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність теми дослідження обумовлена наявністю того факту, що конфлікти у сфері публічного управління є неминучими через складність взаємодії між державними органами, посадовими особами, громадянами та іншими суб'єктами. Вони можуть виникати через розбіжності у поглядах на управлінські рішення, неефективність державної політики або недостатню комунікацію між владою і суспільством.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена *мета дослідження*: проаналізувати особливості прояву конфліктів у сфері публічного управління та визначити заходи ефективного впливу на цей тип конфліктів.

Конфлікти на державній службі виникають не лише між громадянами але і між підприємствами, установами, організаціями та органами влади. Специфіка стосунків між різними рівнями влади в Україні будується відповідно до положень, затверджених Конституцією України та іншими законодавчими актами[1, с. 11].

Управління конфліктами у публічному секторі має вирішальне значення для забезпечення стабільності, ефективності управлінських процесів і підвищення рівня довіри до державних інституцій. Розвиток демократичних механізмів, застосування медіації та комунікативних стратегій сприяє зниженню рівня конфліктності в державному управлінні.

Конфлікт у сфері публічного управління – це ситуація, за якої різні суб'єкти державного управління стикаються зі суперечливими інтересами, що ускладнює або унеможлиблює досягнення узгоджених рішень.

Конфлікти можуть бути класифіковані за різними критеріями (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Класифікація конфліктів у публічному управлінні

Тип конфлікту	Опис	Приклад
Внутрішньоорганізаційний	Виникає в межах державного органу або установи між посадовцями через розподіл повноважень, ресурсів та відповідальності.	Конфлікт між відділами державного підприємства щодо розподілу бюджетних коштів.
Міжорганізаційний	Виникає між різними державними установами або органами місцевого самоврядування через суперечності у сфері компетенції чи ресурсів.	Конфлікт між міською радою та обласною адміністрацією щодо розподілу фінансування.
Політичний	Виникає між політичними силами, що впливає на прийняття рішень у сфері державного управління.	Протистояння між урядом і опозиційними партіями у питанні соціальних реформ.
Соціальний	Конфлікт між державою та громадянами через незадоволення якістю управлінських рішень.	Масові протести проти підвищення тарифів на комунальні послуги.
Економічний	Пов'язаний з розподілом фінансових ресурсів та бюджетними обмеженнями.	Конфлікт між малим бізнесом та податковими органами через збільшення податків.

Складено автором на основі [2, с.29].

Причини виникнення конфліктів у публічному управлінні можна поділити на об'єктивні (незалежні від волі суб'єктів) та суб'єктивні (зумовлені діями конкретних осіб).

Основні чинники виникнення конфліктів:

- *недосконале законодавство* – неузгодженість нормативно-правових актів призводить до суперечностей у прийнятті управлінських рішень;
- *бюрократичні бар'єри* – ускладнені процедури ухвалення рішень затягують процеси державного управління та створюють підґрунтя для конфліктів;
- *нерівномірний розподіл ресурсів* – недостатнє фінансування, особливо на місцевому рівні, викликає соціальну напругу;
- *недостатня комунікація між владою та суспільством* – відсутність діалогу сприяє зростанню недовіри та протестних настроїв.

Для ефективного управління конфліктами використовують комплекс заходів, спрямованих на запобігання, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій. Основні стратегії управління конфліктами включають запобігання конфліктам, що передбачає чітке регламентування діяльності державних органів та ухвалення прозорих управлінських рішень. Важливу роль відіграє посередництво (медіація), яке полягає у залученні незалежних експертів для вирішення конфліктних ситуацій. Також ефективним інструментом є адміністративне врегулювання, що передбачає застосування офіційних процедур для розв'язання суперечностей, зокрема судових процесів, роботи комісій та арбітражу. Значну увагу слід приділяти громадським консультаціям, які сприяють активному залученню громадськості до процесу ухвалення рішень через механізми публічних слухань, електронних петицій та референдумів.

У багатьох країнах діють ефективні моделі врегулювання конфліктів. Наприклад, у США впроваджено систему громадських обговорень перед ухваленням державних рішень, що сприяє врахуванню інтересів усіх зацікавлених сторін. У Канаді розвинуті механізми посередництва у конфліктах між громадянами та державними установами, що забезпечує швидке й ефективне вирішення суперечностей. Швеція вирізняється високим рівнем відкритості влади, що значно знижує ймовірність конфліктних ситуацій у публічному управлінні. В українському контексті важливо розвивати інструменти електронного врядування, забезпечувати прозорість управлінських процесів та вдосконалювати механізми соціального діалогу. Це дозволить підвищити рівень довіри громадян до органів влади та сприятиме ефективному врегулюванню конфліктів у публічному управлінні.

Отже, ефективне управління конфліктами є важливим чинником стабільності та розвитку держави. Для України критично важливо не лише

вдосконалювати існуючі механізми запобігання та врегулювання конфліктів, а й формувати нові підходи, що відповідають сучасним викликам та потребам суспільства. Впровадження дієвих інструментів комунікації, правового регулювання та громадського контролю дозволить знизити рівень конфліктності у публічному управлінні, сприятиме сталому розвитку держави та підвищенню якості життя громадян.

Список використаних джерел

1. Хавич Т. Г. Шляхи подолання конфліктів в системі публічного управління: автореф. магістер. роботи. Миколаїв, 2020. 15 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1230/1/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%A5%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf> (дата звернення 29.03.2025)
2. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценка. Київ. 2021. 224 с.
3. Покатаєв П., Олешко О. Конфлікти у публічному управлінні в Україні та управління ними. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2024. № 10(40). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-878-891](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-878-891) (дата звернення: 30.03.2025).
4. Управління конфліктами в організації : thesis / В. В. Мартинець та ін. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38524> (дата звернення: 30.03.2025).
5. Zhekalov H. I. Природа та сутність політичного конфлікту. Grani. 2015. Т. 18, № 3. С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.15421/1715057> (дата звернення: 30.03.2025).

Федоренко Тетяна Валеріївна,

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент

Миколаївського національного аграрного університету,

культурний організатор ВСП «Технологіко-економічний

фаховий коледж МНАУ»,

м. Миколаїв, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5946-9493>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

У XX сторіччі публічне управління стало окремим видом професійної діяльності, освітньої галузі та галузі наук, передусім, завдяки успіхам теорії

управління та її застосування до суспільних процесів. Цьому сприяв і той факт, що до числа високо розвинених країн змогли увійти лише ті з них, які мають кращу організацію та управління.

При розгляді публічного управління як системи діяльності дуже важливим є розуміння одного з найважливіших системних принципів, а саме, що така система не просто утворюється складенням всіх управлінських зусиль, а набуває якісно нових властивостей. Це, зокрема, означає, що система публічного управління в цілому має такі властивості, яких немає у окремих її складових.

Створення незалежної Української держави і завдання її розбудови, практичне здійснення соціально-економічних та політичних перетворень, проведення адміністративної реформи передбачало реформування всіх ланок публічного управління, розвиток механізмів та інститутів публічного регулювання ринкового господарства.

Здійснення цих завдань було неможливим без створення на всіх рівнях влади значного потенціалу людських ресурсів з відповідною професійною підготовкою, глибокими теоретичними знаннями та практичними навичками і вміннями у сфері публічного управління, здатних ефективно управляти суспільними справами в нових умовах, а також без наукового супроводження становлення та розвитку публічного управління, реформ політичної, економічної, соціальної, гуманітарної, адміністративної сфер, їх європейської інтеграції.

В Україні публічне управління отримало визнання як галузь знань «Публічне управління та адміністрування» з аналогічними науковою та освітньою спеціальностями.

Суттєву роль у цьому відіграли МОН України та центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України - вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України.

Становлення та розвиток в Україні галузі знань «Публічне управління та адміністрування» супроводжується залученням все нових вищих навчальних закладів, переважно національних університетів, і формуванням й впровадженням публічних стандартів за відповідною спеціальністю.

Одним з найзначніших досягнень ХХ сторіччя є визнання управлінської праці як окремого виду діяльності і запровадження наукового аналізу для

визначення способів ефективного розв'язання управлінських проблем.

Взагалі під наданням соціальному, й, зокрема, публічному управлінню наукового характеру надалі будемо розуміти здійснення практики управління на науковій основі. Засновником наукового управління вважається американський вчений Ф. Тейлор. Поняття «наукове управління» введено Л. Брандейсом у 1910 р. Серед найбільш відомих, визнаних світом зарубіжних представників науки управління: М. Вебер, Н. Вінер, Ф. Гілбрет, В. Глушков, П. Друкер, Д. Дункан, У. Ешбі, Е. Мейо, М. Мескон, Г. Саймон, А. Файоль, М. Фоллет, Д. Форрестер та інші.

Лауреат Нобелівської премії Г. Саймон, визначаючи місце і роль науки управління серед інших наук, охарактеризував її «як частину акумульованого і визнаного знання, що систематизоване й сформульоване у відповідності з встановленими загальними істинами та закономірностями і є не тільки поєднанням багатьох дисциплін, але й новою самостійною наукою у сфері соціології.

За висловом відомого американського вченого Д. Дункана, наука управління – це, передусім інтелектуальна революція, новий світогляд та нова методологія вирішення проблем.

Закономірним результатом об'єктивного процесу становлення і розвитку науки управління є виділення окремої галузі знань «Публічне управління та адміністрування», що характеризується високою динамічністю та професійністю, постійною спрямованістю на результат.

Надання публічному управлінню наукового характеру передбачає:

- широке використання на всіх його рівнях і ланках наукових досягнень, передусім, результатів досліджень у сфері політології, права, філософії, соціології, економіки та інформатики;
- сприяння розвитку наукових досліджень з актуальних проблем публічного управління, зокрема, розробленню нових управлінських технологій та впровадженню їх досягнень в практику;
- залучення науковців до аналітичної роботи в органах публічної влади;
- підвищення рівня забезпеченості апарату системами підтримки прийняття рішень на базі сучасної управлінської методології та використання засобів інформатизації і комп'ютеризації.

Наука публічного управління потребує чіткого визначення її об'єкта і предмета. Об'єктом дослідження теорії публічного управління є управлінська діяльність усіх органів публічної влади, а предметом – закономірності і принципи такої діяльності. При цьому необхідно враховувати, що ця діяльність реалізується через управлінські функції відповідних органів публічної влади в результаті розосередження функцій публічного управління, і що ці різнорівневі

функції мають певну специфіку.

Основним результатом дискусії щодо науки публічного управління, яка ведеться між різними науковими школами, є її розгляд як динамічної дисципліни, що безперервно змінюється. В значній мірі це пов'язано з ситуативним характером розвитку процесу публічного управління та суттєвим впливом на нього суб'єктивного фактору.

В Україні продовжується процес пошуку ефективної системи публічної влади, що забезпечуватиме належну якість та результативність публічного управління. Значною мірою він спрямований на зміну незадовільного стану сучасної взаємодії між елементами цієї системи.

Розкриття сутності міжрівневої взаємодії у системі публічного управління, у першу чергу, потребує чіткої термінологічної обумовленості. Під взаємодією будемо розуміти дію або дії, в яких беруть участь дві та більше сторін. Відповідно, міжрівневу взаємодію у системі публічного управління визначимо як будь-які суспільні відносини та дії органів публічної влади різних рівнів між собою, а також з надпублічними, міжпублічними та самоврядними структурами та організаціями. Поняття надпублічні та міжпублічні структури та організації стосується тих з них, що створені як колективні центри управління та комунікації у глобальному міжпублічному світовому просторі.

На рис. 1 наведена модель системної організації управління суспільством, де згруповані основні центри управління суспільством та показані взаємозв'язки, що визначають взаємодію між ними.



Рис. 1. Модель системної організації управління

Коли йдеться про систему публічного управління, насамперед, розглядаються органи публічної влади та управління, а також взаємодія між ними. На вищому рівні публічного управління в Україні маємо три гілки влади (законодавчу, виконавчу, судову) та інститут президентства. Дві гілки влади (виконавча, судова) та інститут президентства мають розвинену та територіально обумовлену ієрархічну структуру на відміну від законодавчої гілки влади, яку представляє парламент країни – Верховна Рада України.

Можемо зробити такий висновок враховуючи сучасні ідеї комунікативної парадигми, зокрема, встановлення безпосередніх зв'язків між всіма елементами системи, на мою думку, доцільно розвинути наведену класифікацію введенням поняття «загально комунікативної взаємодії». Це дозволяє розширити розуміння міжрівневої взаємодії в ієрархічних структурах влади, охопивши окрім класичної міжрівневої ієрархічної взаємодії підпорядкування також міжрівневу не ієрархічну взаємодію загальної комунікації.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-Київ, 2016. 256 с. URL: <https://lib.knukim.edu.ua/wp->

звернення: 26.03.2025)

2. Бакуменко В. Д. Збірник вибраних наукових праць : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 3. Статті до енциклопедії державного управління : Наукове видання / Бакуменко В.Д. // *Збірка вибраних наукових праць у 4 ч. Ч.3.* Київ : АМУ, 2016. 284 с. URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/БАКУМЕНКО-В.Д.-Збірник-вибраних-наукових-праць-частина-3.pdf> (дата звернення: 26.03.2025)

3. Конституція України [Електронний ресурс], режим доступу : URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0> (дата звернення: 26.03.2025)

4. Малиновський В. Я. // *Державне управління* : Навчальний посібник В. Я. Малиновський. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ: Атіка, 2003. 576 с. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/492-malinovski.html> (дата звернення: 26.03.2025)

5. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. Київ : Атіка, 2009. 608 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051580.pdf> (дата звернення: 26.03.2025)

Харламов Михайло Іванович,

доктор історичних наук, професор,

професор кафедри соціальних і гуманітарних

дисциплін навчально-наукового

інституту управління та безпеки населення,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5289-0290>;

Чиркіна-Харламова Марина Анатоліївна,

кандидат технічних наук, доцент,

заступник начальника кафедри спеціальної

хімії та хімічної технології навчально-наукового

інституту оперативно-рятувальних сил,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2060-9142>

ДЕРЖАВНЕ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ПОЖЕЖНОЇ ОХОРОНИ В УКРАЇНСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ У 1927–1934 РОКАХ

В середині 1927 року Рада Народних Комісарів УСРР (РНК УСРР) приймає постанову «Про положення про державний пожежний догляд в УСРР», згідно

якої змінюється система державних пожежних органів у вогнеборчій справі [1, арк. 62]. Вже з кінця 1927 – початку 1928 року запрацювала нова система державного та публічного управління пожежною безпекою в українській соціалістичній радянській республіці. Були скасовані постанови РНК УСРР 1920 року «Про зосередження пожежної справи в Народному комісаріаті внутрішніх справ» та «Про пожежні трудові ватаги та й пожежні команди» [4, арк. 30].

Так керування усіма пожежними справами залишалося у Народного комісаріату внутрішніх справ УСРР (НКВС УСРР). Управління справами протипожежної охорони на місцях покладалося тепер на округові відділи місцевого (комунального) господарства під безпосереднім керівництвом регіональних виконавчих комітетів. Відповідальними особами призначалися округові керівники пожежної галузі, які безпосередньо підпорядковувалися завідувачам відділів місцевого (комунального) господарства окружних виконавчих комітетів. У містах, в яких існували відділи комунального господарства (комгоспи), управління, організація та здійснення протипожежних заходів здійснювалося саме ними. Реалізовували заходи з профілактики та ліквідації пожеж керівники міської пожежної охорони, які звітували перед начальниками відділів комгоспів [4, арк. 30].

Організація та здійснення протипожежних заходів в межах району та селищ покладалися на районні виконавчі комітети та селищні ради. В районах здійснення заходів з профілактики та ліквідації вогню проводилося через районних пожежних інструкторів, а в селах – через місцевих пожежних старост. Вони затверджувалися на посадах відповідним виконкомом або постановою сільради. Протипожежна охорона підприємств та установ окремих відомств здійснювалася через власні органи пожежної охорони на підставі окремих положень НКВС УСРР та галузевих відомств [7, с. 150].

Згідно нового положення про державний пожежний догляд на центральний та місцеві органи пожежного догляду покладалося наступне: розроблення загальнодержавного та місцевих планів протипожежних заходів, як в сфері попередження пожеж, так і їх гасіння, а також догляд за їх реалізацією після затвердження у встановленому порядку; керування, контроль та догляд за станом пожежної охорони й діяльністю комунальних, відомчих та громадських пожежних організацій, а також погодження їх спільної роботи [5, с. 108].

На основі постанови РНК УСРР «Про положення про державний пожежний догляд в УСРР» Наркомат внутрішніх справ затвердив спеціальне «Положення про пожежну охорону на території УСРР» [3, арк. 118]. Головним органом державного пожежного нагляду ставала Пожежна інспекція при відділі комунального господарства НКВС, яка підпорядковувалася завідувачеві згаданого відділу. До складу центральної пожежної інспекції входили: старший

пожежний інспектор, пожежний інспектор з комунальної і сільської пожежної охорони, пожежний інспектор відомчої пожежної охорони, пожежний інспектор-інженер [3, арк. 118зв].

Головна пожежна інспекція отримувала суттєві обов'язки. Так на неї покладалося: «...а) складання загальнодержавного, технічного і фінансового планів протипожежних заходів, як в галузі попередження пожеж, так і гасіння та контроль за ними; б) регулювання роботи місцевих органів державного пожежного догляду, комунальних, відомчих та промислових підприємств, пожежних організацій, догляд та контроль за ними; в) розроблення нормалізації пожежного реманенту, знаряддя й приладдя, загальне визначення потреби у ньому в УСРР, допомога виробництву і постачанню, а рівно і контроль, і догляд за якістю пожежного реманенту, що випускається до продажу; г) керівництво, контроль та догляд за спринклерними, та іншими автоматичними системами гасіння вогню; д) представлення висновків по статутах добровільних пожежних товариств, що подаються на затвердження; е) загальний облік та найбільш раціональне використання пожежно-технічних сил; ж) організація дослідів, спроб, спостереження та вивчення усякого роду винаходів у галузі пожежної справи; з) участь у роботі Народного комісаріату освіти по Головному комітеті професійної освіти в справі пожежно-технічної освіти та догляд за постановою такого згідно з загальним планом пожежної охорони УСРР; і) участь у роботі Управління державного страхування по складанню загальнодержавної пожежної статистики; к) допомога установам в організації радянської громадськості на боротьбу з пожежами та іншими стихійними бідами й допомога потерпілим від них; л) участь у розробці й проведенні через відповідні установи заходів загальнодержавного характеру по вогнетривкому будівництву, захисному від пожеж деревонасадженню, водопостачанню й розплануванню селищ; м) популяризація серед населення відомостей по боротьбі з пожежами й допомога у виданні пожежно-технічної літератури» [3, арк. 119–119зв].

Для вирішення поставлених завдань та виконання обов'язків Головна пожежна інспекція, як провідний орган державного та публічного управління у сфері пожежної охорони УСРР, отримувала досить значні повноваження. Інспекція розробляла та проводила встановленим порядком законопроекти, положення, постанови, правила та інструкції з пожежної безпеки, проводила ревізії та обстеження у комунальних та відомчих установах з метою виявлення недоліків у пожежній сфері, розглядала та вирішувала скарги, що поступали на місцеві пожежні органи, проводила контрольні випробування якості пожежного реманенту та устаткування, організовувала з'їзди, конференції представників пожежних організацій, а також концерти, виставки, конкурси. Вона ж могла

вимагати від місцевих керівників пожежного нагляду акти обстежень установ, плани реалізації протипожежних заходів [3, арк. 120].

Головна пожежна інспекція мала широкі повноваження стосовно особового складу пожежної охорони УСРР. Вона контролювала кваліфікацію пожежних керівників місцевого рівня, могла їх звільняти. Однак також подавала до нагородження у встановленому порядку пожежні органи, дружини, окремих вогнеборців, що відзначилися у вогнеборчій справі. Також інспекція брала участь у розподілі та використанні коштів Управління державного страхування на заходи попередження та ліквідації пожеж [7, с. 152].

Головній пожежній інспекції безпосередньо підпорядковувалися Округові управління пожежної охорони при окружних відділах комунального господарства НКВС УСРР. Округи поділялися на категорії, в залежності від масштабу підконтрольної території та кількості населення. Так в округах з окружним центром першої категорії до штату управління пожежної охорони (УПО) входили: начальник пожежної охорони (міг бути і керівником місцевої пожежної команди), заступник начальника УПО, старший пожежний інспектор (був керівником профілактичної роботи), три пожежні інспектори по міській, сільській та відомчій вогнеборчій охороні. Округи з окружним центром другої категорії мали начальника УПО та двох пожежних інспекторів. Для округів з окружним центром третьої категорії призначався керівник УПО та один інспектор. В округах з окружним центром четвертої категорії діяв лише один голова пожежної охорони, який виконував функції і начальника місцевої пожежної команди. Округові УПО знаходилися у складі окружних або міських відділів комунального господарства та управлялися начальником останніх [3, арк. 119].

Округові УПО як регіональні органи державного та публічного управління сфери пожежної охорони відповідно до своїх обов'язків отримували значні повноваження. Вони могли контролювати стан пожежної охорони усіх відомств, установ та організацій, що знаходилися на території округи, розробляли проекти обов'язкових постанов з попередження пожеж на території округи і контролювали їх дотримання, інструктували професійні і добровільні пожежні організації всіх відомств, підприємств і організацій свого регіону. Регіональні управління пожежної охорони складали акти для притягнення осіб до відповідальності за порушення протипожежних правил, приймали рішення стосовно скарг, що поступали на низові пожежні організації, отримували від останніх звітні матеріали, доповіді, акти обстежень та могли викликати їх керівників для пояснень, виявляли відповідність кваліфікації керівника, посади яку той займав [3, арк. 120зв]. Окружним УПО підпорядковувалися в районах – районні пожежні інструктори та сільські пожежні старости.

Низовими місцевими пожежними організаціями державного та публічного управління сфери пожежної охорони, що діяли згідно положення про державний пожежний нагляд були професійні пожежні команди та добровільні пожежні дружини. Вони створювалися у населених пунктах для безпосередньої боротьби з пожежами та допомоги при стихійних лихах і катастрофах. Пожежною командою називалася організація, що складалася виключно з професійних пожежних працівників, які у складі однієї ватрової зміни могли на підконтрольній території, прибути до місця пожежі з необхідним пожежним приладдям і дати не менше двох струмків води від ручного насоса з одночасним встановленням висувної триколінної драбини. Усі інші пожежні професійні організації, що не могли виконати вищезазначених дій – називалися пожежний пост [3, арк. 121].

Пожежною дружиною називалася організація, що складалася з цивільних громадян, робітників, службовців, інших категорій населення, які мешкали в одному населеному пункті та бажали добровільно брати участь в роботі з попередження та ліквідації пожеж. На пожежні команди, пости і дружини покладалося: попередження та гасіння пожеж, невідкладна допомога цивільному населенню при стихійному лихові чи катастрофі. Несення служби пожежними велося згідно вказівок та інструкцій НКВС УСРР, погоджених з Всеукраїнською спілкою комунальних працівників [3, арк. 121зв].

Таким чином, з 1928 до кінця 1930 року в УСРР діяла наступна схема державних пожежних органів. На чолі пожежної охорони республіки стояла Головна пожежна інспекція у складі відділу комунального господарства НКВС УСРР. Їй підпорядковувалися Округові управління пожежної охорони при окружних відділах комунального господарства. Низовими представниками органів державного пожежного нагляду були районні пожежні інструктори, сільські пожежні старости, а також професійні пожежні команди і пости та добровольчі пожежні дружини. Структура органів державного пожежного нагляду була централізованою та включала в себе усі міські, сільські та відомчі пожежні організації. Цей період характеризувався поліпшенням стану пожежної безпеки в УСРР.

28 грудня 1930 року ВУЦВК та РНК УСРР прийняли постанову «Про ліквідацію Народного комісаріату внутрішніх справ УСРР». Уся система органів державного пожежного нагляду перейшла у відання Головного управління комунального господарства та будівництва міст при РНК УСРР. На початку 1931 року була знову дещо змінена система органів пожежної безпеки. Так були ліквідовані головна та округові пожежні інспекції при відділах комунальних господарств НКВС УСРР. Справи пожежної охорони та державного пожежного нагляду у містах УСРР було покладено безпосередньо на комунальні секції

міських рад, а у селах – на інспекторів Управління державного страхування згідно постанови Центральної урядової комісії з ліквідації округ з 29 грудня 1930 року (протокол № 14, пункт 9) [2, арк. 36].

Міські ради покладали на завідувача комунальною секцією відповідальність за стан пожежної безпеки міст та приміських районів. Районні виконавчі комітети поклали відповідальність за стан вогнеборчої охорони в сільських районах на інспекторів Управління державного страхування. Вони й контролювали діяльність пожежних команд міст і сіл УСРР на перехідному етапі розвитку системи пожежної безпеки. 25 липня 1931 року було створено Народний комісаріат комунального господарства УСРР (НККГ УСРР), у складі якого було утворено Бюро протипожежної охорони [6, с. 220], а згодом Центральне управління пожежної охорони. Голова Центрального управління пожежної охорони НККГ та його підлеглі пожежні інспектори цього нового державного органу й займалися справами загальної організації та контролю за станом пожежної безпеки в республіці до 1934 року, коли було створено Народний комісаріат внутрішніх справ СРСР та Головне управління пожежної охорони НКВС СРСР [5, с. 112]. В союзних республіках знову створювалися за новими правилами Народні комісаріати внутрішніх справ. До їх складу поверталася уся система державних органів забезпечення пожежної безпеки. Але тепер НКВС повністю підпорядковувалися центральному Народному комісаріатові внутрішніх справ СРСР, були позбавлені можливості законодавчої та нормативної ініціативи і лише затверджували рішення прийняті в Москві.

Список використаних джерел

1. Доповідні записки інспекції зі справ комунального господарства НКВС УСРР, Інформвідділу ЦК КП(б)У про складення та подальший розвиток комунального господарства в республіці. Центральний державний архів громадських об'єднань України (ЦДАГО України). Ф. 1. Оп. 20. Спр. 2747. 79 арк.
2. Документи про стан протипожежної охорони в колгоспах, лісгоспах та на торфозробках України (постанови, накази, інструкції, статут, плани, листування). Центральний архів вищих органів влади та управління України (ЦДАВО України). Ф. 559. Оп.1. Спр. 139. 184 арк.
3. Матеріали про стан пожежної охорони на території УСРР. ЦДАВО України. Ф. 5. Оп.3. Спр. 1428. 149 арк.
4. Матеріали з розгляду проектів положень про пожежну охорону на території УСРР. ЦДАВО України. Ф. 5. Оп.2. Спр. 2654. 98 арк.

5. Смирнов Г. В. Історична хроніка пожежної охорони Луганська. Луганськ. Видавництво «Лугань». 1996. 415 с.
6. Томчишин П., Сибіга П., Янішен В., Ларіна В. Історія пожежно-рятувальної справи Хмельниччини. Хмельницький. 2015. 228 с.
7. Харламов М. І. Становлення та розвиток системи пожежної безпеки в УСРР у 1918–1934 р.: монографія. Харків. ФОП Панов А. М.. 2019. 388 с.

2. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Адаменко Тетяна Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Одним із завдань державного управління є ефективне використання природних, трудових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів. У сучасних умовах саме публічні закупівлі, як один із головних інструментів використання державних фінансів, залишаються однією з найризикованіших сфер державного управління щодо зловживань і нераціонального використання державних коштів. Процеси здійснення публічних закупівель потребують високого рівня відкритості та довіри громадянського суспільства, особливо зараз, в умовах повномасштабної збройної агресії РФ, коли ефективність, прозорість і швидкість прийняття управлінських рішень мають критичне значення.

Цифровізація – один із головних шляхів вирішення цих викликів. Саме цифровізація стала одним з ключових напрямів трансформації державного управління, який обрала Україна на шляху до європейської інтеграції, підвищення прозорості, ефективності та підзвітності.

Можна виділити наступні інструменти цифровізації в публічних закупівлях:

1. Електронні платформи закупівель. Prozorro – це українська електронна система публічних закупівель, яка працює за принципом «всі бачать все». Вона забезпечує повну прозорість закупівельного процесу – від оголошення закупівлі до укладення договору. Слід зауважити, що європейські країни демонструють досить позитивний досвід використання електронних платформ, аналітичних інструментів та систем автоматизації процесів закупівель. Так, Естонія є лідером цифровізації у сфері державного управління. Система e-Procurement дозволяє здійснювати весь цикл закупівель в електронному вигляді, а всі дані відкриті для аналізу громадськістю через централізовані платформи. Португальська електронна платформа BASE.gov.pt об'єднує всі тендерні оголошення, контракти та результати виконання договорів, що сприяє створенню єдиного інформаційного простору для замовників та постачальників.

2. Електронні каталоги (е-каталоги). Наприклад, Prozorro Market – електронний магазин для спрощених закупівель товарів, маркетплейс для державних органів із фіксованими цінами та стандартними товарами. Наприкінці 2023 року запроваджено можливість використання електронного контракту під час оголошення запиту пропозицій постачальників. У 2024 році Міністерство економіки України разом із партнерами розробило нові примірні шаблони договорів для найпоширеніших товарів, які вже можна використовувати в Prozorro Market. Крім цього, нові шаблони доступні також для використання в інших видах закупівель, що проводяться в системі Prozorro [1, с.13].

3. Системи електронного документообігу. Передбачає автоматизацію створення, погодження та підписання тендерної та іншої документації через електронні системи.

Так, важливим оновленням для спрощення роботи уповноважених осіб є автоматичне формування електронних протоколів закупівель. Система самостійно генерує шість типів протоколів на основі рішень уповноваженої особи:

- Протокол річного плану закупівель;
- Протокол відхилення пропозиції;
- Протокол наміру укласти договір;
- Протокол скасування закупівлі/лоту;
- Протокол розгляду тендерних пропозицій/пропозицій;
- Протокол продовження строку розгляду тендерної пропозиції/пропозиції.

Замість ручного створення та завантаження документів, уповноважена особа накладає підпис на свою дію, а система формує та оприлюднює на порталі Протокол. Це нововведення є частиною стратегії повної електронізації закупівельного процесу та значно спрощує документообіг [1, с. 14].

4. Електронні підписи та цифрова ідентифікація. Використання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) для підписання тендерних документів і договорів. Аутентифікація учасників через BankID або інші системи.

5. Системи аналітики закупівель. ВІ Prozorro — аналітичний модуль для аналізу ефективності закупівель, виявлення ризиків, контролю за дотриманням процедур. Він містить дані про всі закупівлі, проведені через систему Prozorro з 2015 року. Інформація подається у вигляді зручних таблиць, аналітичних графіків та діаграм. Завдяки модулю користувачі зможуть значно ефективніше виконувати повсякденні завдання: від підготовки тендерної документації й аналізу контрагентів до формування управлінської звітності.

6. Автоматичні системи виявлення ризиків (ризик-індикатори). Інструменти, які автоматично аналізують закупівлі на можливі порушення. У системі Prozorro було запроваджено 12 нових автоматичних ризик-індикаторів,

які допомагають виявляти можливі порушення у публічних закупівлях. Також було розроблено портал, де можна переглянути закупівлі, в яких спрацювали ризики, а також фільтрувати дані за конкретними ризик-індикаторами, регіоном замовника чи окремим замовником і за потреби вивантажити все в таблицю[1, с. 15].

7. Платформи скарг та моніторингу. Системи для подання електронних скарг учасників закупівель через Prozorro і Антимонопольний комітет України онлайн. У системі Prozorro було запроваджено електронне оскарження, що значно спростило та прискорило процес подання й розгляду скарг. Головним нововведенням стало використання електронних форм із чітко визначеними полями для заповнення. Це допомагає учасникам закупівель правильно подавати скарги, а Антимонопольному комітету України (АМКУ) – ефективніше їх розглядати [1, с.15].

8. Чат-боти та мобільні додатки. Наприклад, бот DozorroBot, який сповіщає про нові тендери або підозрілі закупівлі, AI-помічники в клієнтському обслуговуванні.

9. Інтеграція з іншими реєстрами. Автоматична перевірка учасників за реєстрами (податковими, судовими, реєстрами боржників тощо).

10. Смарт-контракти, або «розумні контракти» на базі блокчейн-технології. Це перспективний напрям цифровізації, який передбачає автоматизацію, прозорість і незмінність угод між сторонами. У деяких країнах вже тестуються або впроваджуються подібні системи в держзакупівлях. Так, у 2024 році Сінгапур провів пілотний проєкт із використанням блокчейну для видачі державних грантів підприємствам. Проєкт, ініційований Сінгапурською асоціацією фінтеху (SFA) у співпраці з банком DBS та агентством Enterprise Singapore, передбачав використання «розумних контрактів» для автоматичного надання грантів після виконання визначених умов [3].

Ці інструменти не лише підвищують ефективність та швидкість процедур, а й сприяють зменшенню корупційних ризиків, професіоналізації учасників ринку та інтеграції України до європейської системи публічних закупівель.

Необхідно також зазначити, що розвиток електронної системи закупівель є однією з стратегічних цілей визначених у Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024 – 2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024–2025 роках. Завданнями з реалізації цієї стратегічної цілі є:

- стандартизація документів у сфері публічних закупівель та цифровізація процесів з метою зменшення операційних витрат замовників та учасників на роботу в електронній системі закупівель, зменшення кількості помилок та операційних витрат на формування та вивчення різних за структурою та наповненням документів тендерної документації та тендерної пропозиції;

- запровадження механізму укладення договорів про закупівлю у вигляді електронного документа;
- забезпечення прозорості інформації, що стосується учасників закупівель, яка міститься у відкритих державних реєстрах та інших публічних джерелах;
- удосконалення електронних аналітичних інструментів, що використовує Держаудитслужба під час здійснення моніторингу публічних закупівель [2, с. 13–14].

Таким чином, у контексті глобальних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та обмежених ресурсів, цифровізація публічних закупівель є надзвичайно важливою складовою модернізації системи державного управління, оскільки сприяє підвищенню прозорості, ефективності використання бюджетних коштів, зменшенню корупційних ризиків та подальшій гармонізації національного законодавства з правилами ЄС.

Список використаних джерел

1. Річний звіт. Публічні закупівлі. Цифрова трансформація, ключові показники та кейси користувачів Prozorro у 2024 році. 29 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1R6LkbnpF3lE7saaZBydJL0XuBVY4eis0/view> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024-2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024-2025 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 02.02.2024 № 76-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-p#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Pilot paves way for Singapore to use blockchain to give out government grants to firms. The Straits Times. URL: <https://www.straitstimes.com/business/pilot-paves-way-for-singapore-to-use-blockchain-to-give-out-government-grants-to-firms> (date of access: 15.04.2025)

Анциферова Анна Олександрівна,
здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління
і післядипломної освіти
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ACQUIS ЄС

Імплементація *acquis communautaire* у сфері енергетики становить один із ключових викликів для органів публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. Енергетичний сектор виступає не лише стратегічним елементом національної безпеки, але й визначальним чинником економічної стабільності та сталого розвитку держави. Трансформація нормативно-правових, інституційних та функціональних засад діяльності органів публічної влади енергетичного сектору потребує комплексного підходу з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану, та загальноєвропейських тенденцій декарбонізації, цифровізації та демонополізації енергетичних ринків.

Дослідження проблематики вдосконалення діяльності органів публічної влади енергетичного сектору набуває особливої актуальності з огляду на необхідність забезпечення енергетичної безпеки, підвищення енергоефективності та сталості функціонування енергетичної системи України в умовах євроінтеграції. Зокрема, вивчення правових аспектів реалізації Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) у контексті переходу до використання відновлюваних джерел енергії в Україні дозволяє виявити перспективні напрями трансформації інституційного забезпечення енергетичного сектору.

Аналіз сучасного стану функціонування органів публічної влади енергетичного сектору України свідчить про наявність системних проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інституційної спроможності, обмеженою координацією між різними регуляторними органами, а також необхідністю адаптації законодавства до вимог *acquis* ЄС. Як зазначають Гавриш О.А. та Вижанов О.С., «забезпечення енергоефективності та сталості газотранспортної системи України потребує вдосконалення механізмів державного регулювання та координації діяльності суб'єктів енергетичного сектору» [1, с. 65].

Правове регулювання енергетичного сектору в Україні характеризується фрагментарністю та недостатньою узгодженістю з європейськими стандартами. Зокрема, Красовський В. Г. наголошує на необхідності узгодження національного законодавства з вимогами Європейського зеленого курсу, що передбачає формування цілісної системи нормативно-правового забезпечення розвитку відновлюваної енергетики та декарбонізації економіки [2, с. 112]. Саме

тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності органів публічної влади енергетичного сектору є забезпечення системності та узгодженості правового регулювання енергетичних відносин відповідно до стандартів ЄС.

Інституційна складова вдосконалення діяльності органів публічної влади енергетичного сектору передбачає оптимізацію організаційної структури та функціональних повноважень регуляторних органів. Зокрема, доцільним є посилення інституційної спроможності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), шляхом забезпечення її незалежності, прозорості діяльності та професійної компетентності персоналу. Важливим аспектом є також забезпечення ефективної координації діяльності різних органів державної влади, відповідальних за формування та реалізацію енергетичної політики, зокрема Міністерства енергетики України, Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, а також органів місцевого самоврядування.

Впровадження інноваційних підходів до управління енергетичним сектором становить важливий напрям удосконалення діяльності органів публічної влади. Зокрема, цифровізація регуляторних процесів, впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем моніторингу енергетичних ринків дозволяють підвищити ефективність та прозорість діяльності органів публічної влади. Як зазначає Храпко О.А., «функціонування підприємств енергетичної сфери в контексті цілей сталого розвитку потребує впровадження інноваційних технологій управління та цифрових інструментів моніторингу» [5, с. 78].

Особливої уваги заслуговує проблематика правового регулювання відновлюваної енергетики в умовах воєнного стану. Тімашов В. О. та Губій С. В. наголошують на необхідності формування адаптивних механізмів регулювання енергетичного сектору з урахуванням безпекових викликів та потреб відновлення енергетичної інфраструктури [4, с. 75]. Зокрема, важливим напрямом удосконалення діяльності органів публічної влади є забезпечення стійкості та надійності функціонування енергетичної системи в умовах воєнного стану, що передбачає розвиток децентралізованих систем енергозабезпечення, диверсифікацію джерел енергії та формування резервних потужностей.

Розвиток відновлюваної енергетики становить пріоритетний напрям трансформації енергетичного сектору відповідно до вимог *acquis* ЄС. Новицька Н. Б., Устименко В. А. та Теремецький В. І. підкреслюють важливість удосконалення правового регулювання укладання ЕРС-контрактів для потреб відновлюваної енергетики, що дозволяє залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні технології [3, с. 68]. Органи публічної влади енергетичного сектору мають забезпечити формування сприятливого інвестиційного клімату для розвитку відновлюваної енергетики, зокрема шляхом удосконалення механізмів державної підтримки, спрощення адміністративних процедур та розвитку інфраструктури.

Важливим напрямом удосконалення діяльності органів публічної влади енергетичного сектору є розвиток механізмів державно-приватного партнерства.

Залучення приватних інвестицій до реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації енергетичних об'єктів та впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність функціонування енергетичного сектору та забезпечити його сталий розвиток. Зокрема, використання механізмів державно-приватного партнерства для розвитку розумних енергетичних мереж, впровадження технологій енергозбереження та підвищення енергоефективності відповідає стратегічним пріоритетам енергетичної політики ЄС.

Адаптація регуляторних механізмів енергетичного сектору до європейських стандартів передбачає впровадження принципів прозорості, недискримінаційності та ефективності регулювання. Зокрема, важливим аспектом є забезпечення відкритого доступу до енергетичної інфраструктури, формування конкурентних ринків енергоресурсів та захист інтересів споживачів. Органи публічної влади енергетичного сектору мають забезпечити системний моніторинг та аналіз ефективності регуляторних механізмів, а також їх адаптацію до динамічних змін енергетичного середовища.

Розвиток міжнародного співробітництва у сфері енергетики становить важливий напрям удосконалення діяльності органів публічної влади. Інтеграція України до європейського енергетичного простору, участь у міжнародних енергетичних ініціативах та проєктах дозволяють забезпечити обмін досвідом, залучення технічної допомоги та інвестицій, а також гармонізацію регуляторних підходів. Зокрема, посилення співробітництва з Енергетичним Співтовариством, Європейським агентством з питань співробітництва регуляторів енергетики (ACER) та іншими міжнародними організаціями сприяє підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади енергетичного сектору.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення діяльності органів публічної влади енергетичного сектору в процесі впровадження асquis ЄС є: забезпечення системності та узгодженості правового регулювання енергетичних відносин; оптимізація інституційної структури та функціональних повноважень регуляторних органів; впровадження інноваційних підходів до управління енергетичним сектором; розвиток відновлюваної енергетики та механізмів державно-приватного партнерства; адаптація регуляторних механізмів до європейських стандартів; розвиток міжнародного співробітництва у сфері енергетики. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність, прозорість та сталість функціонування енергетичного сектору України відповідно до вимог асquis ЄС.

Список використаних джерел

1. Гавриш О. А., Вижанов О. С. Енергоефективність та сталість газотранспортної системи України в умовах євроінтеграції. Академічні візії. 2023. Вип. 26. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10369389>.
2. Красовський В. Г. Деякі правові аспекти реалізації європейського зеленого курсу (eu green deal) в контексті переходу до використання відновлювальних джерел енергії в Україні. Правова держава. 2024. № 55. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.55.311968>.
3. Новицька Н. Б., Устименко В. А., Теремецький В. І. Правове регулювання укладання ЕРС-контрактів для потреб відновлювальної

енергетики. Ірпінський юридичний часопис. 2023. № 1(10). С. 62–71. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154-1\(10\)-2023-62-71](https://doi.org/10.33244/2617-4154-1(10)-2023-62-71).

4. Тімашов В. О., Губій С. В. Правове регулювання відновлювальної енергетики в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.73>.

5. Храпко О.А. Особливості функціонування підприємств енергетичної сфери в контексті цілей сталого розвитку. Journal of strategic economic research. 2023. № 4. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.9>.

Васиньова Надія Сергіївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7019-0247>

ЕТИКА ТА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами, що постають перед системою державного управління України, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Ефективна діяльність державного службовця вимагає не лише професійної компетентності, а й високого рівня етичної відповідальності та культури ділового спілкування. Саме здатність будувати відкритий, конструктивний і морально виважений діалог з громадськістю, колегами та партнерами виступає визначальним чинником у зміцненні довіри до державних інституцій та досягненні цілей публічного управління. У цьому контексті вивчення етики та культури спілкування набуває особливої значущості як складової професійної підготовки й удосконалення діяльності державного службовця, що актуалізує потребу в теоретичному осмисленні й практичному впровадженні комунікативної культури в систему публічного управління.

Питання культури ділового спілкування активно досліджується як в українській, так і в зарубіжній науці. Особливості комунікації у сфері державної служби розкрито в роботах Л. Пашко, О. Оболенського та ін. Проблеми ділового етикету та мовленнєвої культури досліджували О. Гук, М. Дмитренко, Н. Калюжка, Ю. Нагорна. Культуру спілкування як складову етичної поведінки державних службовців аналізували М. Рудакевич, Є. Хриков, Т. Чмут. Комунікаційна діяльність у державній службі розглядається в працях Г. Почепцова, І. Плотницької, Н. Сорокіної [2; 3; 5; 8–10 тощо].

На законодавчому рівні питання культури ділового спілкування регламентується Законами України «Про державну службу», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», а також відповідними наказами Національного агентства України з питань державної служби [6; 7].

Метою розвідки є – окреслення ключових чинників, що забезпечують ефективне функціонування етики та культури ділового спілкування

Опанування будь-якої професії нерозривно пов'язане з етичним спілкуванням. У сучасних умовах особливої ваги набуває здатність вільно, професійно та культурно володіти словом, особливо для тих фахівців, для кого комунікація є ключовим інструментом професійної діяльності. До таких професій можна віднести державних службовців, педагогів, журналістів, юристів, дипломатів, психологів та керівників різних рівнів, адже саме в їхній діяльності ефективне мовлення, дотримання норм етикету та комунікативна компетентність безпосередньо впливають на якість прийняття рішень, налагодження партнерських стосунків і досягнення результатів у професійній сфері.

Етика професійного і ділового спілкування – це наука, яка оперує відповідними знаннями, теоріями, методами, методологією, і водночас мистецтво, тому що залежить від світосприйняття та здібностей особистості. Основним завданням цієї дисципліни є не тільки навчання студентів науці ділового спілкування, а й спонукання їх до мистецтва спілкування шляхом активної пізнавальної діяльності, формування відповідної мотивації, самовдосконалення, використання різних вправ і завдань [3].

Обґрунтування методології визначення поняття «комунікативна культура» ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує філософські, соціологічні, психологічні та педагогічні методи аналізу [1; 3; 4; 5; 9]:

1. Філософський підхід дозволяє розглядати комунікативну культуру як прояв духовної сутності людини, заснований на цінностях, смислах і етиці взаємодії. Це – антропоцентричне бачення спілкування як морального діалогу.

2. Соціокультурний аналіз виявляє залежність комунікативної культури від історичних, культурних і управлінських контекстів. Це дає змогу вивчати її як соціальний феномен, що формує тип взаємодії в організації чи суспільстві.

3. Психологічна методологія дає змогу осмислити внутрішні процеси спілкування: емпатію, рефлексію, комунікативні установки, бар'єри та адаптацію. Завдяки цьому розкривається індивідуальний вимір комунікативної культури.

4. Педагогічний підхід зосереджений на формуванні комунікативної культури через освіту, саморозвиток і професійне навчання. У цьому випадку,

зосереджено увагу на розвитку компетентностей, етичних норм і стратегій діалогу.

5. Системний підхід дозволяє бачити комунікативну культуру як цілісне утворення, що охоплює знання, навички, цінності, поведінкові моделі та контексти взаємодії.

Отже, методологія визначення поняття «комунікативна культура» базується на синтезі знань із різних галузей – філософії, соціології, психології та педагогіки. Такий підхід дозволяє розглядати комунікативну культуру не лише як засіб передачі інформації, а як цілісне духовне, моральне й соціальне явище. Це забезпечує комплексне осмислення сутності спілкування – як міжособистісного процесу, як професійної діяльності та як прояву культурної поведінки особистості в соціумі.

У свою чергу, А. Богданенко та Є. Романенко зазначають, що етика ділового спілкування – це цілісна система елементів, яка охоплює етичні норми та правила ділових взаємовідносин, а також знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, культуру мовлення, культуру поведінки, зовнішню культуру та етикет [2]. Утім, на нашу думку, сучасне розуміння *етики ділового спілкування* виходить за межі лише сукупності норм і правил. Вона постає як морально-комунікативна компетентність, що інтегрує не лише знання про етикет та культуру мовлення, а й здатність діяти етично в умовах соціальної взаємодії, конфлікту, професійного вибору. Етика ділового спілкування сьогодні – це не тільки «правильно» говорити чи поводитися, а створювати ціннісно насичене середовище, в якому взаємоповага, довіра й відповідальність стають основою успішної управлінської діяльності.

Формування етики та культури ділового спілкування державних службовців ґрунтується на міждисциплінарному підході, що охоплює філософські, соціологічні, психологічні та педагогічні засади. У структурі професійної етики державного службовця етика ділового спілкування виконує регулятивну, інтегративну та ціннісно-орієнтовну функції, формуючи умови для ефективного управлінського процесу, довірчої атмосфери у взаємодії з громадськістю, колегами, підлеглими й керівництвом.

Ключовими чинниками, що забезпечують ефективне функціонування етики та культури ділового спілкування є:

1. Наявність нормативно-правової бази, яка регламентує етичну та мовну поведінку державних службовців (зокрема, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», Кодекс етичної поведінки державного службовця).

2. Сформованість моральних цінностей і внутрішніх переконань, що регулюють міжособистісну і професійну взаємодію.

3. Рівень комунікативної компетентності, зокрема культура мовлення, вміння слухати, переконувати, вести діалог і налагоджувати контакт.

4. Етика лідерства і управління, яка передбачає відповідальність за прийняті рішення, відкритість до критики та зворотного зв'язку.

5. Професійна підготовка і підвищення кваліфікації, що передбачає включення етичного компонента до освітніх програм.

6. Культура організаційного середовища, яка або підтримує етичні моделі поведінки, або толерує їхнє порушення.

7. Особистісні якості державного службовця, серед яких: емпатія, толерантність, стресостійкість, рефлексивність.

Крім того, вдосконалення етика та культури спілкування потребує цілісного підходу: реформування освітніх програм, розвиток soft skills, розробку інструментів оцінки комунікативної компетентності та вивчення міжнародного досвіду. Звідси, етика та культура ділового спілкування є не лише вимогою професійної відповідності, а й важливою умовою якісного управлінського сервісу, що забезпечує належне функціонування демократичної держави.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо основні положення з проблеми дослідження:

1. Культура ділового спілкування є не лише професійною навичкою, а ключовим компонентом етичної й управлінської культури державного службовця, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень та рівень довіри в публічному управлінні.

2. Етика ділового спілкування виявляється в поєднанні морально-ціннісного підходу до комунікації з професійною відповідальністю, що формує простір партнерства, порозуміння та позитивного соціального капіталу.

Таким чином, комунікативна культура та етика ділового спілкування виступають ключовими чинниками професійної ефективності державного службовця, вимагають міждисциплінарного підходу до формування і вдосконалення, а також потребують системного розвитку в межах освітніх, управлінських і соціокультурних практик. Формування етичної комунікативної культури є важливою складовою трансформації державної служби в напрямі відкритості, доброчесності й ефективності.

Список використаних джерел

1. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання особистості: Науков-метод. Посібник. Київ, 1998. 204 с. https://library.udpu.edu.ua/library_files/420694.pdf (дата звернення: 22.04.2025).

2. Богданенко А. І., Романенко Є. О. Професійна етика державного службовця. Понятійно-термінологічний словник : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. 136 с. URL:

звернення: 22.04.2025).

3. Калюжка Н. С. Етика професійного і ділового спілкування: навчально-методичний посібник. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 228с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).

4. Култаєва М. Д. *Культурологія: підручник*. Київ: Либідь, 2007.

5. Пахомова Т. І. *Культура професійного спілкування*. Київ: Каравела, 2004.

6. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html> (дата звернення: 22.04.2025).

7. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 № 2704-VIII. *База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2704-19> (дата звернення: 22.04.2025).

8. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

9. Хоментовська Н. М. *Комунікативна компетентність державного службовця*. Київ: НАДУ, 2008.

10. Хриков Є., Васиньова Н. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 3, 2021 DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14>

Воронова Ірина Олександрівна,

здобувач першого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

Діяльність державного службовця є складною, напруженою та вимагає високого рівня відповідальності. У межах посадових інструкцій та регламентованих обов'язків працівники державної служби здійснюють

аналітичну, контрольну, нормотворчу та організаційну роботу. Зокрема, вони залучаються до узагальнення практичного досвіду реалізації державної політики, беруть участь у підготовці проектів рішень, нормативно-правових актів, інформаційно-аналітичних матеріалів, а також у забезпеченні виконання рішень органів виконавчої влади вищого рівня [2]. До кола обов'язків державних службовців входить також опрацювання звернень громадян, розробка пропозицій керівництву щодо оптимізації управлінських процесів, участь у формуванні державних стратегій у галузях економіки, культури, освіти тощо. Вони є ключовою ланкою у забезпеченні стабільного функціонування органів державної влади, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан.

Мета статті – визначити сутнісні характеристики професійного вигорання державних службовців в умовах воєнного стану та окреслити можливі шляхи мінімізації негативного впливу на ефективність їхньої професійної діяльності.

Згідно з пунктом 2 статті 1 Закону України «Про державну службу», державним службовцем є громадянин України, який обіймає посаду в органі державної влади або іншому державному органі (у тому числі в його апараті чи секретаріаті), отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує повноваження, що прямо пов'язані з реалізацією функцій і завдань відповідної установи, дотримуючись при цьому визначених принципів державної служби [1].

З огляду на значну інтенсивність та емоційне навантаження професійної діяльності, державні службовці є однією з найбільш уразливих категорій працівників до проявів синдрому професійного вигорання. Даний психологічний стан часто виникає у представників публічної служби через тривалий стрес, перевтому, відповідальність та відсутність можливості повноцінного відновлення.

У сучасних умовах, особливо в контексті тривалого стресу, підвищеного службового навантаження та нестабільної соціально-політичної ситуації, проблема професійного вигорання серед державних службовців набуває особливої актуальності. Згідно з визначенням, наданим Всесвітньою організацією охорони здоров'я (2001), синдром професійного вигорання (burnout syndrome) розглядається як комплексний психоемоційний стан, що характеризується хронічним фізичним, емоційним та мотиваційним виснаженням [2]. Він супроводжується зниженням ефективності трудової діяльності, почуттям постійної втоми, розчаруванням у професійній сфері, а також зростаючою вразливістю до соматичних захворювань.

Важливо зазначити, що професійне вигорання не є одномоментним явищем – воно формується поступово, як відповідь організму на тривале перебування в умовах надмірного психоемоційного навантаження без належного

відновлення. Зокрема, це явище часто супроводжується психологічним відчуженням, зниженням емпатії, байдужістю до виконання посадових обов'язків і навіть розвитком цинізму. У деяких випадках спостерігається звернення до вживання психоактивних речовин або алкоголю як спроби тимчасового зниження внутрішньої напруги, що в довготривалій перспективі може призвести до формування фізіологічної залежності.

Особливо високий ризик виникнення вигорання спостерігається у представників «допоміжних» професій, зокрема серед державних службовців, які мають справу з високим рівнем відповідальності, обмеженими ресурсами, бюрократичним тиском, необхідністю швидко ухвалювати рішення та водночас постійно взаємодіяти з населенням у складних соціальних обставинах. У воєнний час ці чинники лише загострюються, створюючи сприятливий ґрунт для розвитку синдрому вигорання, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність державного управління загалом. Таким чином, розуміння природи професійного вигорання, своєчасна діагностика його проявів та впровадження превентивних заходів є вкрай важливими як для збереження психічного здоров'я самих службовців, так і для забезпечення стійкості та функціональності державних інституцій у період системних криз.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що поняття професійного вигорання залишається складним і до кінця не вивченим феноменом, який проявляється у процесі професійної діяльності. Воно часто трактується як форма особистісної деформації, що виникає під впливом тривалого психоемоційного навантаження. У зарубіжній і вітчизняній психологічній науці це явище розглядається з різних наукових підходів: у межах психології стресу (як наслідок хронічного стресу), професійної психології (як порушення функціонування особистості в межах професійної ролі) та екзистенційного підходу (як втрата сенсу діяльності внаслідок глибокого виснаження).

Значний внесок у розробку концептуальних засад вигорання зробили зарубіжні та українські дослідники, які по-різному акцентують увагу на симптомах, чинниках і механізмах виникнення цього синдрому. Окрім теоретичного аналізу, окремі науковці зосереджуються на питаннях профілактики професійного вигорання, пропонуючи підходи, які можуть бути адаптовані до реалій державної служби – особливо в умовах зростаючої психологічної напруги, пов'язаної з воєнним станом.

Структурно-симптоматичний підхід (Б. Перлман, А. Хартман) розглядає вигорання як сукупність специфічних симптомів – емоційне спустошення, фізичну втому, дегуманізацію стосунків, що свідчить про багатовимірність і поступовий розвиток синдрому. Цей підхід надає змогу здійснювати діагностику на ранніх етапах, визначаючи основні маркери психологічного виснаження.

Підхід до розуміння професійного вигорання, запропонований Б. Перлманом та А. Хартманом, [6 с. 283-305] має структурно-симптоматичний характер. У своїх дослідженнях автори акцентують увагу на ключових проявах синдрому: емоційному виснаженні, фізичній втомі, байдужості до колег і клієнтів, зниженні мотивації, втраті віри в значущість власної праці. Вони також підкреслюють, що вигорання супроводжується відчуженням працівника від професійного середовища та поступовим зниженням якості виконання посадових обов'язків. Така симптоматика дозволяє розглядати вигорання як багатовимірне явище, що охоплює емоційний, фізичний і поведінковий рівні.

Т. Форманюк у межах соціально-психологічного підходу розглядає професійне вигорання як реакцію індивіда на тривалий стресовий вплив, пов'язаний із соціальними факторами робочого середовища. Авторка звертає увагу на професійні групи, що перебувають у зоні підвищеного ризику, зокрема через надмірне навантаження, тиск керівництва або агресивну поведінку клієнтів. Особливе місце займає аналіз тривалого емоційного навантаження та соціального контексту, в якому функціонує працівник. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише внутрішній стан особистості, але й зовнішні фактори, що його зумовлюють [5, с. 9 –18].

С. Уолтер акцентує увагу на організаційно-культурному аспекті синдрому вигорання. Дослідник вважає, що вирішальну роль у розвитку цього стану відіграє корпоративна культура, стиль керівництва та загальний психологічний клімат в установі. Професійне вигорання, на думку автора, є відповіддю на несприятливі умови праці, недостатню підтримку з боку керівництва та колег, відсутність автономії у прийнятті рішень, а також обмежені можливості для професійного розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати проблему не як суто індивідуальну, а як системну, що вимагає управлінського втручання на рівні організації.

В. Бойко запропонував динамічну модель професійного вигорання, яка ґрунтується на фазовому підході. Автор виокремлює три основні стадії розвитку синдрому: напруження, резистенція (опір) та виснаження. Кожна з них має специфічні симптоми й характеризується поступовим наростанням деструктивних змін у професійній діяльності та особистості працівника [1, с. 312] Така модель дозволяє не лише виявляти наявність синдрому, але й відстежувати його динаміку, що робить її цінною у процесі діагностики та профілактики вигорання. Крім того, вона акцентує увагу на необхідності втручання ще на початкових етапах формування синдрому.

Практико-психологічний підхід, представлений В. Паноком, Т. Титаренко та Н. Чепелевою [3, с. 220], наголошує на важливості формування психологічної готовності працівника до подолання стресових ситуацій. Основна увага

приділяється розвитку навичок емоційної саморегуляції, підвищенню рівня психологічної обізнаності та організації психопрофілактичної роботи в колективі. Згідно з цим підходом, роботодавець повинен забезпечити сприятливе соціально-психологічне середовище, що підтримує емоційний ресурс працівників. Таким чином, модель орієнтована на створення умов, які попереджають виникнення та розвиток вигорання.

Л. Карамушка [2, с. 184] посилення в межах технологічного підходу розробила трирівневу модель профілактики професійного вигорання. Вона включає такі складові, як інформування, діагностика та корекція. Перший рівень передбачає підвищення поінформованості працівників про сутність, симптоми та наслідки вигорання. Другий – спрямований на своєчасне виявлення його ознак за допомогою психологічних методик. Третій рівень зосереджений на реалізації корекційних заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та відновлення емоційної рівноваги. Така модель дає змогу впроваджувати комплексні програми психологічної підтримки персоналу.

В. Пахальян [4, с. 9–18] розглядає проблему професійного вигорання з позицій превентивного підходу. Автор запропонував трирівневу структуру, яка передбачає попередження негативних наслідків професійної кризи на професійному, ситуативному та особистісному рівнях. Вона дозволяє здійснювати адресну профілактику залежно від характеру загроз і індивідуальних особливостей працівника. Такий підхід базується на глибокому розумінні психологічного стану спеціаліста, а також на розробці адаптивних механізмів реагування на стресові ситуації. У результаті досягається не лише зниження ризиків вигорання, а й підвищення загальної психологічної стійкості персоналу.

Як видно з аналізу, підходи до вивчення професійного вигорання значно відрізняються за фокусом, методологією та практичними акцентами. Водночас вони доповнюють один одного, створюючи багатовимірну картину цього складного феномену, що дає змогу більш ефективно розробляти заходи з його профілактики та подолання.

З огляду на вивчення існуючих підходів, доцільно розглядати професійне вигорання як динамічний та багатовимірний психоемоційний феномен, що виникає внаслідок хронічного впливу професійних стресорів і характеризується поступовим виснаженням ресурсів особистості, втратою мотиваційної складової, зниженням ефективності діяльності та порушенням міжособистісної взаємодії. Його сутність полягає в дисбалансі між вимогами професійного середовища та можливостями працівника щодо їх подолання, що призводить до деформації професійної ідентичності та загрози психологічному благополуччю.

До сутнісних характеристик професійного вигорання належать, насамперед, емоційне виснаження, що проявляється у зниженні енергії, апатії, відчутті спустошення навіть після відпочинку. Другою важливою ознакою є зниження особистої ефективності – працівник втрачає віру у власну компетентність, відзначає зменшення результативності та якості виконуваної роботи. Наступною характеристикою виступає деперсоналізація – зниження рівня емпатії, байдужість або навіть дратівливість у взаємодії з іншими людьми, що порушує міжособистісні контакти в колективі – рис. 1.1.

Професійне вигорання також характеризується втратою мотивації до праці та негативною переоцінкою власної ролі в професійній діяльності. Людина перестає відчувати цінність своєї роботи, виникає відчуття безглуздості зусиль, що ще більше поглиблює емоційне виснаження. Часто цей стан супроводжується психосоматичними проявами: головними болями, порушеннями сну, серцево-судинними симптомами, які додатково знижують здатність до продуктивної праці. У підсумку відбувається деформація професійної ідентичності, що впливає не лише на якість виконання посадових обов’язків, а й на загальний стан психічного здоров’я.

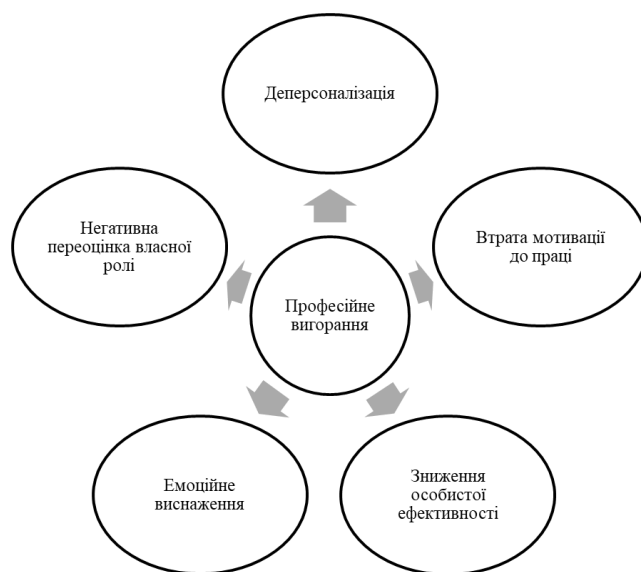


Рис. 1.1. Сутнісні характеристики професійного вигорання

Джерело: [10]

Таким чином, професійне вигорання не слід розглядати лише як тимчасове погіршення емоційного стану. Це стійкий, системний синдром, що вказує на вичерпання ресурсів особистості в умовах надмірного або хронічного навантаження. Його сутність полягає у руйнуванні внутрішніх механізмів саморегуляції, що унеможливорює ефективну адаптацію до професійних вимог та значно знижує як індивідуальну, так і організаційну ефективність.

Існує кілька типів професійного вигорання, кожен з яких має свої особливості прояву, причини та механізми розвитку. Один із найпоширеніших видів – емоційне вигорання, що формується в результаті тривалого перебування в ситуаціях інтенсивної міжособистісної взаємодії, особливо у професіях типу «людина – людина». Основними ознаками цього типу є хронічна втома, втрата емоційної чутливості, зниження здатності до співпереживання. Працівник стає байдужим або навіть агресивним у контактах із клієнтами, колегами, поступово втрачаючи інтерес до самої професійної діяльності.

Іншим видом є фізичне вигорання, яке проявляється через стійке порушення фізичного самопочуття. Його симптомами можуть бути безсоння, головний біль, підвищена стомлюваність, часті простудні захворювання, зниження загального тону. Часто цей тип розвивається у представників фізично виснажливих професій або в умовах постійного стресу без можливості якісного відпочинку. На відміну від емоційного, фізичне вигорання фокусується на тілесному компоненті виснаження, однак нерідко супроводжується і психологічними симптомами.

Професійно-мотиваційне вигорання охоплює втрату внутрішнього стимулу до праці, що супроводжується байдужістю до результатів своєї діяльності. У працівника знижується прагнення до самореалізації, зникає зацікавленість у підвищенні кваліфікації, професійному розвитку. Важливим аспектом цього типу є когнітивне переосмислення власної ролі, що часто переходить у песимістичну або негативну установку: «Моя праця нічого не варта», «Я нічого не зміню». Такий стан істотно впливає на рівень відповідальності й продуктивності, а також може стати передумовою повного відчуження від професії.

Соціальне вигорання пов'язане з порушенням якості міжособистісних стосунків у професійному середовищі. Його симптомами є конфліктність, дратівливість, замкнутість або навпаки – агресивна поведінка у спілкуванні з колегами, керівництвом, клієнтами. Людина починає сприймати оточення як джерело загрози або тиску, що лише підсилює стан емоційного виснаження. Згодом формується установка на уникнення соціальних контактів, що унеможливорює ефективну командну роботу та поглиблює ізоляцію працівника в колективі.

Окремо варто виділити когнітивне вигорання, яке характеризується зниженням інтелектуальної активності, труднощами у концентрації уваги, втратою здатності до творчого мислення та вирішення нестандартних завдань. Такий стан часто фіксується в інтелектуально навантажених професіях, де високий темп і вимоги до постійного прийняття рішень. Працівник починає допускати помилки, проявляє інертність у виконанні обов'язків, зменшує

ініціативність. Це може призводити до серйозних професійних втрат і відчуття власної некомпетентності.

Отже, професійне вигорання може набувати різних форм залежно від індивідуальних особливостей особистості, умов праці, тривалості та інтенсивності стресових впливів. Визначення типу вигорання є важливим кроком у діагностиці та виборі ефективних стратегій подолання синдрому. Комплексний підхід до аналізу цих видів дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати проблему, а й запобігти її прогресуванню шляхом цілеспрямованої профілактики та психологічної підтримки.

У результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що професійне вигорання є складним багатовимірним психоемоційним феноменом, який виникає під впливом хронічного стресу та надмірного навантаження в умовах професійної діяльності, зокрема в державній службі. Визначено основні сутнісні характеристики синдрому, такі як емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження особистої ефективності, а також окреслено основні наукові підходи до вивчення його природи. Уточнено типологію професійного вигорання, що включає емоційне, фізичне, мотиваційне, соціальне та когнітивне вигорання. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до розуміння, діагностики й профілактики цього явища, особливо в умовах кризових ситуацій, які посилюють психологічну напругу серед державних службовців.

Висновки. Аналіз чинників професійного вигорання в умовах воєнного стану показав, що всі ключові групи (особистісні, організаційні, соціальні та психофізіологічні) взаємопов'язані й зазнають інтенсифікації. У воєнний період працівники перебувають у стані постійної мобілізації ресурсів, при цьому часто позбавлені доступу до якісного відпочинку, стабільного життєвого середовища та психологічної підтримки. Відтак професійне вигорання набуває не просто хронічного характеру, а може перерости у кризову форму, що ускладнює адаптацію і ставить під загрозу як ефективність праці, так і здоров'я працівника.

Значущим аспектом є також вивчення стадій розвитку професійного вигорання, зокрема у контексті державної служби в умовах війни. Стадії напруження, опору та виснаження, хоч і зберігають загальні ознаки, суттєво трансформуються під впливом зовнішніх загроз. Зростає рівень тривожності, відчуття безсенсовності роботи, соціального тиску та самозречення, що веде до глибокого емоційного виснаження. Визначення та ідентифікація цих стадій є важливою умовою для своєчасної профілактики та психологічного втручання.

Список використаних джерел

1. Бойко В. В. Енергетичні ресурси особистості та синдром вигорання : монографія. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2007. 312 с.

2. Карамушка Л. М. Психологічні технології профілактики професійного вигорання : методичний посібник. Київ : *Наук. світ*, 2014. 184 с.
3. Панок В. Г., Титаренко Т. М., Чепелева Н. В. Основи психологічної профілактики професійного вигорання : навч. посіб. / за заг. ред. В. Г. Панока. Київ : *Інформполіграф*, 2012. 220 с.
4. Пахальян В. Теорія і практика превентивних заходів щодо професійного вигорання. *Вісник психології праці та професійної орієнтації*. 2015. № 2 (16). С. 9–18.
5. Форманюк Т. Соціально-психологічні чинники професійного вигорання державних службовців. *Проблеми психології праці*. 2010. Т. 5. С. 47–56.
6. Perlman B. Burnout: Summary and Future Research. *Hartman Human Relations*. 1982. № 4. P. 283–305.

Глінщикова Тетяна Олександрівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Етична поведінка державних службовців є фундаментом для довіри громадян до органів публічної влади. Зарубіжний досвід у цій сфері відзначає про різноманіття підходів до формування й підтримання високих етичних стандартів у сфері державної служби. Крім того переймати досвід в публічній службі зарубіжних країн потребує не лише законодавчих норм, але й системної роботи над вихованням культури відповідальності, прозорості та підзвітності.

Аналіз етичних кодексів, навчальних програм в різних країнах дозволяє сформулювати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення української моделі етичної поведінки державних службовців.

Етичні стандарти в ЄС ґрунтуються на принципах прозорості, відповідальності, підзвітності й верховенства права.

Працівники держслужби повинні дотримуватися чітких кодексів етики.

Крім того в країнах ЄС існують незалежні органи контролю нагляду, такі як Омбудсмени та Європейський суд аудиторів, які розслідують порушення етики та корупції.

В Європі багато уваги приділяють створенню культури нетерпимості до зловживань.

В США основними принципами етичних стандартів державних службовців є служіння громадським інтересам, уникнення конфлікту інтересів, доброчесність і чесність.

Етичні норми закріплені в Законі про етику в уряді (Ethics in Government Act, 1978), що запровадив жорсткі вимоги до розкриття доходів та подарунків, та Кодексі етичної поведінки, який визначає допустимі межі поведінки чиновників.

Також, від службовців вимагається проходити регулярні етичні тренінги й звертатися за консультаціями у випадку сумнівів щодо етичних норм.

Переймаючи досвід інших країн для України необхідно мати чітке законодавство та реальні механізми їх дотримання та санкції за порушення.

Необхідно мати відкритість у прийнятті рішень і регулярну звітність перед громадськістю.

Варто ввести обов'язкові курси етики для держслужбовців і посадовців усіх рівнів.

Слід зміцнити незалежність антикорупційних органів, щоб вони могли діяти без політичного впливу.

Також, Україні вивчаючи досвід інших країн потрібно будувати таку суспільну культуру, де будь-яке порушення етичних норм, не тільки серед державних службовців, буде суспільно неприйнятним.

Україна вже йде шляхом побудови справді етичного державного управління, наприклад створення НАБУ, НАЗК, Вищого антикорупційного суду, але потрібна системна і тривала робота на рівні законів та суспільстві.

Слід зазначити, що етична поведінка державних службовців пов'язана з ефективною боротьбою проти корупції. У країнах Європейського Союзу та США антикорупційні практики стали важливою частиною стратегії забезпечення доброчесності та довіри до влади.

У Європейському Союзі боротьба з корупцією має комплексний характер.

Прийняті чіткі кодекси етики, які регламентують поведінку державних службовців.

Також, створені незалежні антикорупційні інституції, такі як національні агентства з питань доброчесності та Європейське управління з питань боротьби з шахрайством (OLAF).

Врегулювання питання прозорості у всіх сферах діяльності, таких як державні закупівлі, декларування майна державних службовців.

Здійснюються регулярні антикорупційні оцінки та рекомендації для країн-членів через механізми, такі як GRECO (Група держав проти корупції Ради Європи).

У США антикорупційні заходи є ширшої системи контролю етичної поведінки:

Закон про етику в уряді (1978) встановив обов'язкові норми щодо розкриття доходів, подарунків та можливих конфліктів інтересів для високопосадовців.

Офіс державної етики США (U.S. Office of Government Ethics) координує політику етичної поведінки в федеральних установах та здійснює нагляд за її виконанням.

Регулярні тренінги та етичні консультації забезпечують обізнаність держслужбовців про допустимі норми поведінки.

Захист викривачів (whistleblowers) є ключовим елементом запобігання та виявлення корупційних порушень.

Антикорупційні практики спрямовані не тільки на покарання правопорушників, а й на створення середовища, де доброжесність державних службовців є соціальною нормою, а порушення являється винятком, що викликає негайну реакцію суспільства.

Україна потребує дієвих антикорупційних механізмів, які полягають в створенні незалежних інституцій із реальними повноваженнями, освітніх програмах для держслужбовців та активної участі громадськості в контролі за владою.

Важливим фактором підвищення ефективності державного управління є налагодження процесу реформування державної системи підготовки кадрів в Україні в період трансформаційних змін у суспільстві.[2, С. 25]

Задекларований європейський вектор розвитку України нагально вимагає ґрунтування системи підготовки кваліфікованих кадрів на європейських цінностях.[2, с. 25]

У сучасному світі міжнародні організації відіграють визначальну роль у просуванні етичних стандартів державного управління. Вони не лише розробляють рекомендації та правила, а й здійснюють моніторинг їх впровадження, сприяючи формуванню глобальної культури доброчесності. Найбільш вагомими серед таких організацій є Transparency International та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Transparency International – це всесвітня неурядова організація, яка спеціалізується на боротьбі з корупцією.

Зазначена вище організація розробила Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), який щорічно оцінює рівень корумпованості в різних країнах.

Вона постійно публікує дослідження, звіти й аналітику, що визначають ключові сфери ризику та пропонують шляхи вдосконалення етичних стандартів.

Крім того, підтримує створення національних антикорупційних стратегій, ініціюючи реформи у державному секторі та активно працює над підвищенням обізнаності громадян та формуванням нетерпимості до корупції як суспільної норми.

Заснування ГО «Transparency International Україна» відбулося на щорічному зібранні Transparency International.

Організація долучилася до створення платформи «Реанімаційний пакет реформ» та разом з партнерами розробили законопроекти, що лягли в основу майбутньої антикорупційної реформи. Опісля Transparency International Ukraine зосередила увагу на розбудові антикорупційної екосистеми, реформі публічних закупівель та ухваленні відповідного законодавства.

Transparency International Україна адмініструвала реформу публічних закупівель та публічних продажів і оренди. Організація передала державі відповідні електронні системи, адміністраторами яких стали держпідприємства ProZorro та ProZorro.Продажі. Аналогічно організація долучилася до медичної реформи – передала державі електронну медичну систему eHealth. Також у партнерстві з Офісом реформ Міністерства економіки створила єдину відкриту онлайн базу фінансової звітності державних підприємств ProZvit, яку пізніше передали державі [3].

OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку), яка надає урядам країн, що входять до її складу, рекомендації з вивчення, розробки та покращення соціально-економічної політики.

OECD активно розвиває концепцію доброчесності в державному управлінні через рекомендації щодо доброчесності в державному секторі, стратегії щодо запобігання конфлікту інтересів, прозорості процедур, захисту викривачів та відповідальності службовців. Також проводить регулярні огляди та моніторинг дотримання стандартів країнами та проводить тренінги, конференції та обмін кращими практиками між державами.

Співробітництво між Україною та ОЕСР започатковано у 1997 році шляхом підписання Кабінетом Міністрів України та ОЕСР Угоди щодо привілеїв, імунітетів та пільг, які надаються ОЕСР на території України. Угоду було ратифіковано Верховною Радою України у липні 1999 року (Закон України від 07.07.99 № 850-XIV) [1].

Важливість діяльності цих організацій полягає в тому, що вони створюють глобальні стандарти етики, які стають орієнтирами для національних урядів.

Для України участь у програмах Transparency International і співпраця з OECD є важливим кроком у зміцненні власної системи доброчесності та просуванні на шляху до повноцінної інтеграції в європейську та світову спільноту.

Список використаних джерел

1. Міністерство закордонних справ України, Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/organizaciya-ekonomichnogo-spivrobitnictva-ta-rozvitku> (дата звернення 27.04.2025).
2. Національна академія державного управління при Президентові України Закарпатський державний університет «Державне управління в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України: історія, теорія, методологія (Моніторинг наукових досліджень і розробок)», Ужгород 2007, URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/3700 (дата звернення 27.04.2025).
3. Transparency International Україна, вебсайт. URL: <https://ti-ukraine.org/about/> (дата звернення 27.04.2025).

Гребельна Аміна Сергіївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Ключовим інструментом для забезпечення ефективності, професійності та високого рівня виконавчої діяльності в органах публічної влади є кадрова політика. Саме вона впливає на мотивацію працівників та створює умови для їхнього задоволення від трудового процесу, що у свою чергу впливає на загальний успіх та досягнення стратегічних цілей органів публічної влади. Таким чином, вона є невід'ємною частиною сучасного управління та визначає успішність діяльності органів на шляху досягнення поставлених завдань та високого стандарту обслуговування громадян.

Професіоналізм публічних службовців, їх здатність надавати високоякісні державні послуги, їх мотивація та чесність є одними з головних якостей публічного управління на центральному та місцевому рівнях. Відбір найкращих фахівців для публічної служби - це відповідальна справа, але не варто забувати про допомогу публічному службовцю у професійному розвитку, підвищенні його ефективності та результативності.

Малиновський В. трактує кадрову політику як «...визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, що встановлює завдання зовнішньої кон'юнктури організації та завдання щодо ставлення до персоналу власної організації» [3, с. 78].

Мельник І. наступним чином визначив державну кадрову політику: «... це політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень» [4].

За визначенням В. Олуйка, державна кадрова система є системою правових, організаційних та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, установ і організацій, державних підприємств, що забезпечують виконання функцій держави [7, с. 21].

Узагальнюючи підходи науковців, можна зазначити, що державна кадрова політика - це соціально регульований процес, цілеспрямований інструмент влади, який є одним із важелів важливих управлінських рішень. Ми також згодні з думкою науковців, що пріоритетним завданням державної кадрової політики є зулучення високоморальних державних службовців, професійно підготовлених, а метою – формування такого кадрового потенціалу, який у професійних і ділових відносинах дозволяв би забезпечувати ефективне функціонування і розвиток державного апарату, державних службовців [3, с. 79].

Основним нормативним актом, що має вищу юридичну силу, у якому закріплено опис порядку формування вищих органів державної влади країни, «єдність системи державної влади, надання та гарантія кожному громадянину права на працю, на вільний вибір професії, роду і місця трудової діяльності, права на рівний доступ до державної служби», є Конституція України [2]. Що стосується державного рівня, то тут, крім Конституції України, діють закони, нормативно-правові акти Президента України, Уряду та інших органів державної влади, прийняті виключно в межах компетенції, визначеної Конституцією та законами України. Кодекс законів про працю України регулює весь комплекс соціально-трудових відносин у державі [1]. При розробленні нормативних актів, що стосуються реформування системи кадрової безпеки в органах влади, необхідно враховувати положення Закону України «Про державну службу» [5]. У цьому Законі встановлено правові та організаційні основи системи державної служби України, у т. ч. системи управління державною службою, рівні та види державної служби, основні принципи її побудови та функціонування. Головною умовою забезпечення кадрової безпеки є професіоналізм. Наступним

документом, що забезпечує кадрову безпеку в органах влади, є Закон України «Про запобігання корупції» [6].

Проблемами системи кадрової політики в державній службі України, на думку таких науковців, як К. О. Ващенко, Ю. В. Ковбасюк та Ю. П. Сурмін є [7, с. 91] є:

- правове регулювання відносин у сфері державної служби має надмірні проблеми (плинність кадрів; упередженість державних службовців та залежність від політичних змін, у першу чергу, від керівного складу державних службовців);
- конкурсний відбір, який є недосконалим, носить подекуди формальний характер, що не дає можливості здійснення відбору найкращих претендентів. Старі методи відбору мають перевагу і на теперішній час;
- державна служба має низьку інституційну спроможність (відсутність процедур роботи та чітких стандартів, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу, відсутність системи безперервного навчання);
- низька або ж взагалі відсутня кваліфікація державних службовців.

Розглядаючи Полтавську районну військову адміністрацію Полтавської області (далі – Полтавська райвійськкадміністрація) крізь призму реалізації кадрової політики та управління персоналом та проаналізувавши роботу цього органу виконавчої влади варто відмітити, що швидкими темпами впроваджуються інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронний документообіг, застосуванням електронного цифрового підпису та печатки, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення. На жаль не всі державні службовці вміють та прагнуть належно користуватися комп'ютером або ж інтернетом.

Основну увагу в сфері управління людськими ресурсами сьогодні Полтавська райвійськкадміністрація має приділяти перш за все питанню підбору висококваліфікованих кадрів. Також дослідження виявило певні прогалини. Отже вважаємо, що доцільно активізувати роботу в наступних напрямках:

- планування персоналу - визначить якісну та кількісну потребу в персоналі. Планування персоналу встановлює чіткі орієнтири щодо професійної приналежності, кваліфікації та необхідної кількості працівників;
- аналіз роботи та оцінка результатів роботи – надасть змогу розробити вимоги та критерії, за якими будуть відбиратися кандидати на певні вакансії; в цьому випадку оцінка результатів роботи нових працівників через певний період їхньої роботи визначить недоліки та переваги процедури відбору;
- система заходів щодо адаптації нових співробітників до роботи організації та трудового колективу. Варто зауважити, що важливо не тільки підібрати найкращих фахівців, а й забезпечити швидкий доступ до необхідного рівня виконання;

- навчання є продовженням процесу відбору та адаптації нових співробітників, метою якого є розвиток новачків, необхідних для успішної роботи знань і навичок, і передача поглядів і пріоритетів, що утворюють ядро організаційної культури.

Результати дослідження показують, що Полтавська райвійськкадіністрація має удосконалити діяльність у цих напрямках для подальшої ефективності реалізації покладених на неї завдань. Планування кар'єри як один із напрямів роботи щодо управління персоналом, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку та просування. Це процес зіставлення потенційних здібностей і цілей фахівця з вимогами, що до неї висувуються, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного зростання.

Як показує практика, в деяких країнах ЄС відбір кандидатів на посади є складнішим ніж в Україні, але водночас більш прозорим. Так, наприклад, у Німеччині та Франції вихід на публічну службу вимагає тривалого навчання в спеціалізованих навчальних закладах (відповідно Федеральної академії державного управління та Національної школи державного управління) та володіння матеріалом на мінімально задовільному рівні. У Німеччині, однак, отримання позитивної оцінки на іспиті не обов'язково гарантує статус працівника, а у Франції працівнику, який склав іспит, можуть запропонувати посаду нижчого класу. У інших країнах, наприклад у Великій Британії, для вступу на службу не потрібна спеціальна освіта, але достатньо її певного рівня. Однак у цьому випадку важливу роль відіграє система адаптації до робочого місця відразу після працевлаштування. Також варто звернути увагу на досвід модернізації кадрової політики в державних організаціях Канади, де «на найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives of the Government of Canada – APEx) [7, с. 349].

Отже, професійні кадри – найважливіший ресурс публічного управління, що впливає на його ефективність. В системі виконавчої влади функції управління виконують як державні службовці, так і посадові особи, вимоги до яких мають певні відмінності. Останніми роками значна увага приділяється підготовці і добору саме державних службовців на посади державної служби, яка перебуває в стані перманентного реформування і пристосування до стандартів державної служби європейських країн. Службова кар'єра є рушійною силою апарату державної служби. І для того, щоб цей апарат працював, кожен повинен зайняти ньому чітке місце, визначити напрям власного руху, позначити точки взаємодії із системою.

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 06.04.2025)
2. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.04.2025)
3. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління [2-ге вид., доп. і виправ.]. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.
4. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія і практика* : електрон. наук. фаховий журн. Київ, 2008. № 1. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 06.04.2025)
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700- VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 06.04.2025)
7. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність: колективна монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та К.В. Дубич. Київ, 2020. 480 с.

Жура Раїса Миколаївна,

здобувачка освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

Населення сприймає державних службовців через представницьку зовнішність – стриману, ділову, сучасну. Для виконання завдань і функцій держави державний службовець повинен дотримуватись принципів службового етикету, що втілюється в моральних вимогах. Відповідно до Закону України «Про державну службу» державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому органі державної влади, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), отримує

заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також відповідає засадам державної служби [4].

У сучасних умовах розвитку України все більшого значення набуває здатність держави впливати на зовнішню та внутрішню політику силою ідей та цілеспрямованими інформаційними потоками. Поряд із пріоритетами розвитку держави (такими як запровадження інновацій, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури тощо) особливе місце займає імідж держави як необхідна умова її стратегічного розвитку, спосіб захисту інтересів країни та своїх громадян, забезпечення підтримки внутрішньої та зовнішньої політики як однієї з умов національної безпеки країни. Кожна держава завжди дбає про формування власного позитивного іміджу, оскільки цілеспрямована політика його формування сприяє захисту національних інтересів, досягненню зовнішньополітичних цілей та створенню атмосфери підтримки з боку світової спільноти та її кроки на міжнародній арені.

В епоху інформаційної прозорості, якщо держава не забезпечує комунікаційну відкритість, не надає пріоритету дотриманню основних прав і свобод людини, свободі політичних виборів і свободі слова ЗМІ, неможливо досягти позитивного іміджу демократичної держави, держави в міжнародному співтоваристві. Від сприйняття країни світовим співтовариством залежить її місце і значення в системі міжнародних відносин, можливості вирішення конкурентних проблем, інвестиційна привабливість, розширення можливостей економічного розвитку та партнерства, ділового співробітництва, туризму тощо.

Позитивний імідж держави безпосередньо пов'язаний зі ставленням до неї як інших країн світу, так і власних громадян. Від іміджу держави також залежить рівень патріотизму її громадян [1].

Державна служба є опорною складовою розвитку країни; вона публічна, постійно знаходиться під пильною увагою і оцінюється нею. Отже, кожен фрагмент діяльності представників держави впливає на формування їхнього іміджу, а отже, вдосконалювати його потрібно комплексно, діючи в кількох площинах одночасно.

Зокрема, основним чинником формування позитивного іміджу державного службовця є професіоналізм як окрема категорія, яка демонструє здатність особистості максимально ефективно та результативно виконувати свої службові обов'язки. Наявність цієї якості у державного службовця допомагає йому завоювати повагу людей. Реалізація цього принципу забезпечує якісне виконання державними службовцями своєї роботи завдяки наявності відповідної підготовки, освіти, умінь і навичок.

Сутністю професіоналізму в системі державної служби є глибока професійна підготовка, постійне самовдосконалення державних службовців, підвищення кваліфікації, вдосконалення комунікативних навичок, наявність управлінських навичок тощо.

Проте для підвищення ефективності роботи державних службовців та підтримання їх високого професійного рівня необхідно забезпечити практичну реалізацію ідеї безперервного професійного розвитку – безперервного навчання протягом усього періоду діяльності представників органів державної влади. Таке навчання повинно бути тривалим і складним динамічним процесом, характер якого залежить від соціально-економічного стану держави. Він має охоплювати процеси підготовки, перепідготовки, а також підвищення кваліфікації державних службовців, які мають здійснюватися з урахуванням посадових повноважень і обов'язків особи, категорії та рангу посади, яку вона займає [2].

У контексті цифрової трансформації поняття професіоналізму тісно пов'язане з цифровими компетенціями державного службовця, які особливо актуальні під час глобальної пандемії. Тому державний службовець має вміти ефективно використовувати цифрові технології та медіа для виконання своїх службових обов'язків, вміти коректно працювати з інформацією через цифрові ресурси. Адже цифровізація значно спрощує процес виконання завдань державної політики та її реалізації загалом.

Також не можна недооцінювати вплив етичних стандартів на формування іміджу державного службовця, оскільки їх дотримання та реалізація безпосередньо впливає на узагальнений стереотип державного службовця, який формується у свідомості населення.

Слід зазначити, що роль етики у сфері протидії корупції важко переоцінити, адже вона відіграє превентивну роль, оскільки дотримання державними службовцями відповідних етичних і моральних стандартів захищає їх від спокуси вчинення корупційного правопорушення. Таким чином, правила моральної поведінки фактично є одним із засобів запобігання корупції, попередження якої значно підвищує рівень поваги до органів державної влади та їх представників, а також покращує імідж державних службовців.

Окрім підвищення професіоналізму, дотримання етичних правил та протидії корупції, співпраця зі ЗМІ є надзвичайно ефективним способом формування та підтримки позитивного іміджу державних службовців. Зокрема, така співпраця важлива тим, що основну інформацію про діяльність органів влади громадськість отримує з публікацій про це в ЗМІ, а також таку інформацію про Україну отримує світова спільнота та міжнародні ЗМІ, що в свою чергу формує міжнародний імідж України [5, с. 85].

Формування відносин між органами державної влади та ЗМІ має здійснюватися на засадах відкритості, забезпечення довіри між ними. Однак такі відносини мають свою специфіку і державні службовці повинні дотримуватися певних правил, щоб ці відносини були максимально ефективними. Зокрема, є кілька основних правил спілкування з представниками ЗМІ:

- необхідно мати максимально гнучкий, заздалегідь створений план роботи зі ЗМІ, щоб у разі виникнення несподіваних питань чи ситуацій можна було швидко до них адаптуватися;

- не варто довіряти спілкування керівництву: зі ЗМІ краще спілкуватися лише однієї уповноваженій особі – досвідченому прес-секретарю;

- коли відбуваються резонансні події в суспільстві, необхідно негайно інформувати про це населення – висвітлювати цю подію через ЗМІ. Такі ситуації не можна замовчувати, тому що, якщо населення не повідомляє, люди можуть зробити передчасні та хибні висновки;

- потрібно відповідати лише на ті питання, до яких готовий представник. Якщо питання від журналістів некоректне або поставлене не по суті, його можна тактовно проігнорувати;

- потрібно завжди стежити за словами і бути більш точним у висловлюваннях, тому що це може спровокувати спотворення слів і, як наслідок, спотворення фактів;

- не варто відмовлятися від співпраці зі ЗМІ, оскільки їхній вплив на формування іміджу державного службовця колосальний, оскільки для населення вони є основним джерелом інформації про дії державних службовців.

Загалом саме інформаційний характер сучасного суспільства вимагає від органів влади активного розвитку взаємовідносин із ЗМІ, оскільки вони виступають сполучною ланкою між суспільством і державою. Тому за жодних обставин не слід уникати чи ігнорувати ЗМІ; навпаки, для них має бути виділено достатньо часу. Це дозволить впливати на громадську думку та формувати позитивне ставлення до органів влади.

Формування позитивного стилю є основоположним для кожного державного службовця, особливо це актуально для керівного складу органів державної влади та державних службовців категорії «А». Для них дуже важливо підтримувати як свій особистий імідж, так і імідж організації, в якій вони працюють – найчастіше вони стають головними героями публікацій і статей у ЗМІ. Для підтримки бажаної репутації таким особам доцільно використовувати технологію створення власного бренду.

За допомогою технології персонального брендингу ви можете ефективно впливати на суспільство для досягнення бажаних результатів. Ця технологія

дуже ефективна для підтримки позитивної репутації, оскільки спрямована на обмеження негативного впливу інформаційної асиметрії на імідж людини.

Створюючи власний бренд, державний службовець має розуміти, за якими правилами він побудований. а саме:

- потрібно бути автентичним, демонструючи свої оригінальні якості та риси; - особливу увагу слід зосередити на сильних сторонах, які роблять людину конкурентоспроможною;

- потрібно бути послідовним у своїх діях: залишаючи коментарі або вчиняючи будь-які дії, слід враховувати, що це безпосередньо впливає на особистий імідж. Тому необхідно постійно дотримуватись обраних поглядів та ідей;

- потрібно вибрати свій стиль – це стосується і зовнішності, і поведінки. Зокрема, необхідно мати професійну зовнішність, яка справляє враження інтелектуального, ерудованого, відповідального та освіченого фахівця; - наявність власних акаунтів та активність в Інтернеті. В даний час просування особистого бренду невіддільна від соціальних мереж та Інтернету, що вимагає їх регулярного використання.

Останнім часом соціальні медіа та мережі, такі як Facebook, Telegram, Instagram, Youtube, LinkedIn, займають значне місце в житті суспільства і тому їх використання є універсальним механізмом для державних службовців у процесі створення позитивного іміджу, адже такі медіа є зараз доступні практично кожному, вони зручні, охоплюють індивідуумів різних поколінь і вікових груп, а також необмежений обсяг наданої інформації.

Загалом ці механізми та інструменти були і залишаються ефективними механізмами формування позитивного іміджу державного службовця будь-якої категорії, а отже, і іміджу державної служби в цілому. Але варто зазначити, що зараз – в епоху цифрових технологій – цифровізація та цифрова трансформація адміністративних послуг мають особливий вплив на громадську думку про державу та органи влади. Запровадження сучасних технологій у системі державного управління та державної служби спрощує процеси отримання громадянами адміністративних послуг, робить їх простішими та доступнішими, а також унеможливорює вчинення державними службовцями корупційних правопорушень, оскільки – завдяки цифровізації – їх дії та дії фіксуються і тому стають більш прозорими. Це, у свою чергу, підвищує рівень довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливими досягненнями у цій сфері стали створення у 2016 році дистанційних майданчиків для публічних закупівель Prozorro, прийняття Концепції розвитку системи електронних сервісів в Україні від 16 листопада 2016 року № 918-р, створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році

та запуск мобільного додатку для надання державних адміністративних послуг «Дія» у 2020 році. За допомогою цих засобів було закладено початок формам електронної взаємодії держави та населення: процес такої взаємодії було скорочено і спрощено. Однак проблемою все ще залишається відсутність технічного потенціалу та можливостей отримання таких послуг на місцях, що негативно впливає на імідж усієї системи державного управління [3, с. 54].

Таким чином, на формування іміджу державного службовця впливає велика кількість факторів – від впливу його особистісних якостей до процесів, що відбуваються в суспільстві. Проте лише багатовекторність діяльності державних службовців, її постійний моніторинг та корекція можуть допомогти сформувати бажаний імідж у свідомості населення.

Список використаних джерел

1. Атаманчук Г. Про особливості професіоналізму в управлінні. *Право та управління XXI століття*. 2012. № 2. С. 56–61.
2. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на систему державного управління: моногр. За заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. Київ: Видво НАДУ, 2009. 680 с
3. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. №. 2 (15).URL: https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf (дата звернення 25.03.2025).
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VII, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 25.03.2025).
5. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. 2016, № 10. С. 82–86. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2016/20.pdf (дата звернення 19.03.2025).

Іванов Євген Вікторович,

канд. пед. наук. доцент кафедри публічної служби
й управління навчальними закладами
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

Лепіско Денис Миколайович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

СТВОРЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО КАБІНЕТУ ЛІЦЕНЗІАТА ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НКРЕКП

Використання електронних сервісів у діяльності органів державної влади є одним із провідних напрямів розвитку інформаційного суспільства, який запроваджується і розвивається на глобальному, національному, регіональному і місцевому рівнях.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП, Регулятор), є постійно діючим центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який утворюється Кабінетом Міністрів України.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, активно впроваджує електронні сервіси для покращення взаємодії з бізнесом і споживачами задля оптимізації роботи Регулятора. Ці сервіси забезпечують прозорість, зручність для споживачів і бізнесу, а також забезпечує доступність інформації щодо регулювання сфери енергетики та комунальних послуг.

Одним з основних напрямків цифровізації діяльності Регулятора наразі є створення електронного кабінету ліцензіата, це рішення відповідає загальнодержавній стратегії цифрової трансформації та є кроком до більш ефективного, прозорого й клієнтоорієнтованого врядування.

Наразі в НКРЕКП йде робота над створенням і впровадженням інформаційна системи «Кабінет ліцензіата».

Зокрема система «Кабінет ліцензіата», що буде впроваджена в НКРЕКП, повинна відповідати наступним загальним вимогам:

- продуктивність (швидкість роботи Системи не повинна зменшуватись при пікових навантаженнях і при зростанні обсягу бази даних, за умови наявності відповідного апаратного забезпечення);
- зручність (Система повинна бути простою в адмініструванні та користуванні);
- масштабованість (Система повинна забезпечувати можливість нарощування кількості користувачів системи та обсягу бази даних, за умови наявності відповідного апаратного забезпечення);
- розподіленість (Система повинна підтримувати роботу в територіально відокремлених підрозділах Замовника, та взаємодію з віддаленими користувачами);
- відновлюваність (Система реалізує функціонал резервування критично важливих даних, та дозволяти провести їх відновлення при виникненні аварійних ситуацій);
- інтегруємість (Система повинна передбачати можливість інтеграції інших систем з використанням API);
- безпечність (Система повинна забезпечувати належний рівень безпеки згідно діючого законодавства);
- доступність (Система повинна бути побудована з використанням триланкової архітектури Web клієнт – Сервер застосувань – Сервер баз даних та забезпечувати роботу Користувачів Системи без необхідності встановлення додаткового програмного забезпечення на робочому місці);
- відкритість (Система повинна постачатись з відкритим кодом (вихідним кодом) та з інструкцією з збирання, компіляції, інсталяції та оновлення; забезпечується можливість самостійного виконання Замовником збирання, компіляції, інсталяції та оновлення Системи на основі вихідних кодів, переданих Виконавцем);
- безстроковість (Ліцензія на програмне забезпечення, що використовується у складі Системи повинна бути безстроковою та не обмеженою у часі);
- необмеженість (Система не повинна мати технічних обмежень щодо кількості одночасно працюючих користувачів, яка повинна залежати тільки від технічних характеристик апаратних засобів і мережевого обладнання);
- хмарні технології (Система повинна підтримувати можливість функціонування на засадах «хмарних технологій» на програмно-апаратних ресурсах Замовника або дата-центрів, розташованих в Україні).

Також вищезазначена система, яка буде впроваджена в НКРЕКП, повинна забезпечувати реалізацію таких функціональних вимог:

- забезпечувати реєстрацію Ліцензіатів в Системі шляхом подання ними запиту на реєстрацію та його подальшого затвердження Адміністратором доступу;
- забезпечувати можливість ліцензіатів надавати доступ до функціоналу системи для своїх представників;
- забезпечувати можливість налаштування Адміністратором системи переліку та параметрів звітів, доступних для подання Ліцензіатами;
- забезпечувати можливість подання Ліцензіатами звітів за переліком налаштованим Адміністратором Системи;
- забезпечувати опрацювання звітів поданих Ліцензіатами співробітниками Регулятора;
- забезпечувати можливість налаштування переліків поданих Ліцензіатами звітів Адміністратором Системи для подальшого відображення співробітникам Регулятора;
- забезпечувати збереження поданих ліцензіатами звітів в структурованому вигляді у файловому сховищі.

Очікується, що впровадження електронного кабінету ліцензіата в діяльність НКРЕКП забезпечить досягнення низки позитивних результатів як для держави, так і для бізнесу та громадян.

Зокрема, для держави:

- підвищення ефективності регуляторної діяльності НКРЕКП;
- автоматизація обробки звітності та контрольних функцій;
- покращення прозорості, підзвітності та цифрової зрілості державного управління;
- можливість формування аналітики та оперативного виявлення порушень у ліцензійній діяльності.

Для бізнесу (ліцензіатів):

- спрощення процедур взаємодії з Регулятором через зручний електронний сервіс;
- зменшення витрат часу та ресурсів на подання звітності;
- відмова від паперового документообігу та усунення дублювання процесів;
- можливість контролю статусу поданих документів у режимі реального часу.

Для громадян:

- опосередковане покращення якості надання енергетичних та комунальних послуг через підвищення регуляторної дисципліни суб'єктів ринку;
- зростання довіри до державних органів через відкритість і цифровізацію процесів;

- забезпечення стабільності, надійності та передбачуваності функціонування енергетичного сектору.

Загалом, система сприятиме підвищенню цифрової трансформації публічного сектору, формуванню сучасної культури врядування та розвитку електронної взаємодії між державою та бізнесом.

Таким чином впровадження інформаційної системи «Кабінет ліцензіата» дозволить подавати звітність з усіх видів ліцензійної діяльності в електронному вигляді, що скорочує час і оптимізує документообіг.

Також ліцензіати можуть забезпечувати відображення статусу опрацювання звітності в режимі реального часу, що в свою чергу підвищує довіру до НКРЕКП й сприятиме підвищенню прозорості діяльності Регулятора.

Окрім цього НКРЕКП зможе автоматично перевіряти надану інформацію, генерувати аналітику та виявляти порушення швидше, також надані звіти будуть зберігатися у безпечному середовищі з резервним копіюванням.

Ці всі переваги є причиною впровадження вказаної інформаційної системи.

Іванов Євген Вікторович,

канд. пед. наук, доцент кафедри публічної
служби й управління навчальними закладами
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

Яковлєва Олена Василівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту публічного управління
та післядипломної освіти, Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Професійне вигорання в системі публічного управління є фактором, що знижує ефективність діяльності державних службовців. Спираючись на проведені дослідження, вважаємо за необхідне запропонувати комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження синдрому вигорання серед посадовців. Окрему увагу в дослідженні приділено психологічному

супроводу, організаційній культурі та системному управлінню людськими ресурсами як засобам підвищення результативності роботи державного апарату.

На думку О. Гаврилюка, професійне вигорання серед працівників сфери публічного управління набуває ознак системної проблеми, що безпосередньо впливає на якість прийняття управлінських рішень, ефективність реалізації державної політики та морально-психологічний клімат в установах. В умовах реформування державного управління в Україні, модернізації кадрової політики та цифрової трансформації, актуалізується необхідність запровадження системи профілактики вигорання як складової підвищення ефективності публічного управління [1, с. 42].

Професійне вигорання – це психофізіологічний стан виснаження, який виникає внаслідок хронічного стресу, високого навантаження, емоційної напруги та недостатнього балансу між очікуваннями і можливостями працівника. У публічному управлінні цей феномен має специфіку через постійну роботу з великими обсягами інформації, високий рівень відповідальності, тиск із боку суспільства і політичного середовища.

С. Гуменюк у своїй роботі «Психоемоційне здоров'я державних службовців: виклики та напрями підтримки» зазначає, що згідно з дослідженням Національної академії державного управління, до 60% державних службовців відчують ознаки вигорання вже після перших трьох років роботи [2, с. 19].

Серед основних наслідків професійного вигорання у публічному секторі виділено наступні:

- зниження продуктивності праці,
- ухвалення необґрунтованих або формальних рішень,
- втрата ініціативності та інноваційності,
- підвищена плинність кадрів,
- зростання кількості міжособистісних конфліктів у колективах [1, с. 44].

Таким чином, вигорання державного службовця не є лише індивідуальною проблемою, а чинником, що шкодить усій системі управління, породжує неефективність і знижує довіру до інституцій.

Профілактика вигорання має бути частиною системи управління персоналом у сфері публічного адміністрування. До ключових напрямів, стратегій профілактики належать:

1. Психологічна підтримка і тренінги.

Регулярні психологічні консультації, тренінги з управління стресом, розвиток емоційного інтелекту. Практики саморефлексії, майндфулнес [3], дихальні техніки вже впроваджуються у багатьох розвинених країнах як частина державної кадрової політики [2, с. 23].

2. Оптимізація навантаження і гнучкий графік.

Автоматизація рутинних процесів, цифровізація документообігу, впровадження гнучких режимів праці дозволяє зменшити перевантаження. Державна служба має враховувати індивідуальні ритми праці та надавати працівникам можливість для відновлення ресурсів [1, с. 46].

3. Професійне зростання і розвиток мотивації.

Можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень підвищують внутрішню мотивацію працівника. Особливо *важливо забезпечити прозорість у системі оцінювання та заохочення персоналу.*

На нашу думку, чітка стратегія на рівні державних інституцій повинна містити наступні заходи:

- впровадження індикаторів емоційного благополуччя у звітність органів державної влади;
- моніторинг психологічного стану колективів;
- проведення регулярних анонімних опитувань та інтерв'ювання;

Хочемо зазначити, що освіта керівників у питаннях емоційного лідерства є дуже важливою і необхідною для управлінців, вона допоможе розуміти важливість ментального стану підлеглих і навчить його підтримати.

Такі кроки, на нашу думку, створюють умови для зміцнення довіри, підвищення лояльності та загального професійного тону в організації.

Таким чином, профілактика професійного вигорання – це не додатковий «соціальний бонус», а стратегічний елемент підвищення ефективності публічного управління. Системний підхід до цієї проблеми сприятиме збереженню людського ресурсу, зростанню якості управлінських рішень та зміцненню державних інституцій. Успішна державна служба вимагає здорових, вмотивованих, емоційно врівноважених працівників, і ця мета має бути пріоритетною для кадрової політики України.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк О. І. Профілактика професійного вигорання в діяльності державних службовців. *Наукові записки Національної академії державного управління*. 2021. № 1. 42 – 47 с.

2. Гуменюк С. І. Психоемоційне здоров'я державних службовців : виклики та напрями підтримки. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. 18–25 с.

3. Простими словами про майндфулнес, або п'ять переваг усвідомленості, що покращують якість життя/ МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/prostimi-slovami-pro-majndfulness-abo-p-yat-perevag-usvidomlenosti-sho-pokrashuyut-yakist-zhittya> (дата звернення: 17.04.2025).

Івженко Інна Борисівна,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри соціальної освіти та соціальної роботи
факультету соціології та соціальної політики

Українського державного університету

Імені Михайла Драгоманова

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2224-3292>

УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ РЕСУРСОМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ВИГОРАННЮ

У сучасних умовах реформування публічного сектору, зростання соціальної напруги та посилення професійного навантаження, питання психологічного здоров'я державних службовців стає надзвичайно актуальним. Особливої гостроти ця проблема набула в умовах повномасштабної війни в Україні, яка створила надзвичайні обставини для роботи публічної адміністрації.

Державні службовці, зокрема у прифронтових, окупованих або деокупованих територіях, опинилися під постійним тиском як зовнішніх загроз (небезпека для життя, руйнування інфраструктури), так і внутрішніх – необхідність швидкого прийняття рішень, організації евакуацій, координації гуманітарної допомоги тощо. Це суттєво підвищує ризики розвитку професійного вигорання – форми хронічного стресу, яка впливає не лише на особисту ефективність працівників, але й на стабільність функціонування державних інституцій.

Американськими психологами Шелдоном Коеном, Пітером Джанаросом та Стівеном Мануком у 2016 р. розкрито поняття стрес як загальний термін, що позначає такі переживання, коли вимоги навколишнього середовища в реальній ситуації переважають передбачувану психологічну та фізіологічну здатність конкретного індивіда ефективно впоратися з нею [4]. Якщо людина сприймає стресові обставини як занадто інтенсивний вплив, коли така ситуація непередбачувано тривала, то, на жаль, вона може не впоратися. Це може призвести до різних форм дезадаптації. Як наслідок, особистість не повертається у стан рівноваги, що може посилити піддатливість хворобам, проблеми у стосунках, постійне виснаження і втому.

Ці висновки відображено у працях таких вчених, як: О.Д. Боярчук, Л.О. Герасименко, Р.І. Ісаков, О.П. Мінцер, Л.Б. Наугольник, О.Ю. Овчаренко, А.М. Скрипніков, S. Cohen, P.J. Gianaros, S. Folkman, R.S. Lazarus (стрес, його причини і наслідки); О.М. Василенко, В.М. Крайнюк, Н.К. Лебідь, Л.І. Романовська (*стресостійкість*); Г.М. Дубчак, Н.А. Дмитришина,

Т.В. Палько, Т.В. Циганчук, A.D. Crosswell, K.G. Lockwood (професійний стрес), А.К. Базиленко, Н.В. Вознюк, О.Л. Главацька, А.М. Львовичкіна, Ю.О. Тептюк, C. Lloyd, R. King та інш.

У цьому контексті управління емоційним ресурсом виступає як важливий інструмент підтримки професійної витривалості, психічної стійкості та запобігання негативним психологічним наслідкам, що особливо критично в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Емоційний ресурс розглядається як сукупність внутрішніх емоційних станів, здатність до саморегуляції, емпатії, позитивного мислення та емоційної стійкості. В основі управління емоційним ресурсом лежать концепції емоційного інтелекту [2], ресурсного підходу [3], (Hobfoll & Freedy, 2017) та теорія саморегуляції [1].

У контексті публічного управління емоційний ресурс виступає ключовим елементом психологічної стійкості працівника, що забезпечує належне виконання професійних функцій, зокрема в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, спричиненого кризовими обставинами, такими як війна. Формування емоційного ресурсу зумовлене низкою факторів, серед яких особистісні характеристики, попередній життєвий і професійний досвід, а також специфіка організаційного середовища. До основних структурних компонентів емоційного ресурсу належать:

- Емоційна саморегуляція – здатність усвідомлювати власні емоції та керувати ними в умовах невизначеності або конфлікту. Наприклад, у ситуаціях термінових рішень під обстрілами чи під час роботи з емоційно травмованими громадянами.

- Емпатія – вміння розуміти емоційний стан інших людей, що дозволяє службовцю будувати довіру з громадою, підтримувати колег, а також приймати рішення, враховуючи людський фактор.

- Психологічна стійкість – здатність швидко відновлюватися після психологічних втрат, зберігати функціональність навіть після особистих чи колективних трагедій (наприклад, втрати колег або руйнування установи внаслідок обстрілу).

- Оптимізм і віра в сенс діяльності – внутрішня мотивація, яка дозволяє витримувати моральний тиск, відчувати причетність до справи національного масштабу, бачити результат навіть у рутинних завданнях.

- Емоційна витривалість – довготривала здатність зберігати працездатність за умови постійних викликів. Це важливо для лідерів команд, які мають підтримувати інших, навіть перебуваючи у складному емоційному стані.

До практичних інструментів управління емоційним ресурсом публічних службовців належить комплекс заходів, спрямованих на підтримку, розвиток і

збереження психоемоційної рівноваги працівника в умовах професійної діяльності. Зокрема, це включає:

- організацію навчальних заходів (тренінгів, семінарів, воркшопів) із розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції, ефективної комунікації та подолання стресу;
- впровадження програм коучингу та супервізії, які забезпечують індивідуальну підтримку службовців у складних психологічних ситуаціях;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі, з акцентом на корпоративну культуру довіри, взаємопідтримки та емоційної безпеки;
- запровадження гнучких форм організації праці, що дозволяє підтримувати баланс між роботою та особистим життям, знижуючи ризики емоційного перенавантаження;
- надання доступу до професійної психологічної допомоги, включаючи кризове консультування, групи підтримки, а також програми реабілітації після роботи в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема пов'язаних із війною.

Ефективне управління емоційним ресурсом є не лише елементом персонального добробуту службовців, але й чинником національної безпеки в умовах війни. Організації, які впроваджують системні підходи до емоційної підтримки персоналу, демонструють вищу ефективність, здатність до адаптації та відновлення в умовах криз. Впровадження стратегії підтримки емоційної витривалості повинно стати одним із пріоритетів відновлення державної служби в післявоєнний період. З огляду на зростаюче значення емоційного ресурсу в діяльності публічних службовців, особливо в умовах затяжної війни та післявоєнного відновлення, перспективним напрямом є розробка моделей управління емоційним ресурсом у системі HRM (управління персоналом) в органах влади – із включенням тренінгових, консультативних і профілактичних елементів.

Список використаних джерел

1. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Goleman, D. (2015). *Emotional intelligence* (Ukrainian ed.). Kyiv: KSD.
3. Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (2017). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In *Professional burnout* (pp. 115–129).
4. Cohen S., Gianaros P. J., Manuck S. B. A Stage Model of Stress and Disease. *Perspect Psychol Sci*. 2016. Jul; №11(4). P. 456–463.

Кастарна Ганна Володимирівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Сьогодні в епоху глобалізації, з'являється доступ до однакових технологій та техніки. Проте результати їхнього використання дуже різняться. Реальні відмінності створюються за рахунок людських ресурсів, продуктивної сили працівників організації, управлінського потенціалу організації. В основі такого підходу лежить концепція про те, що фундаментальною основою розвитку організації, підприємства, закладу є співробітники, їхнє ставлення до праці та мотивація до досягнення поставлених цілей, їх професіоналізм та система цінностей, їх здібності до творчості та готовність до змін у організації. Все це має значення у світі конкуренції, коли важливими факторами національної конкурентоспроможності є кваліфіковані людські ресурси, на основі яких досліджуються людські ресурси.

Питання забезпечення кадрової безпеки є дуже важливими для всіх організацій. Особливу важливість така проблема набуває у системі державної служби. Саме співробітники (службовці) це та «основа», що забезпечує кадрову, інформаційну, економічну, матеріально-технічну та інші види безпеки організації [1, с 126–127].

З метою наближення фактичного рівня кадрового потенціалу до необхідного (еталонного), що обумовлено реалізацією адміністративної реформи у сфері державного управління, можна запозичити деякі основні технології покращення кадрового потенціалу чи способи зменшення чисельності персоналу з приватного сектору. До числа таких технологій, що сприяють спрощенню організаційної структури, можна віднести даунсайзинг, реінжиніринг та паблік-інжиніринг [2, с. 7]. Даунсайзингом називають ряд перетворень, що стосуються організаційної структури державної служби для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення персоналу з метою економії фонду заробітної плати та інших витрат, пов'язаних з персоналом [2, с. 10].

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування адміністративно-управлінських процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових показниках результативності, як витрати на персонал та якість функцій, що вони виконують [2, с. 10]. Метою

реінжинірингу є відмова від існуючих способів і принципів організації діяльності на користь нових і досягнення таким чином підвищення ефективності.

Інноваційною формою удосконалення системи управління персоналом науковці вважають паблік-інжиніринг. Паблік-інжиніринг пов'язаний з реінжинірингом, який частіше використовується у приватному секторі і зовсім не використовується в державному. Від реінжинірингу, як методу реорганізації бізнесу за допомогою докорінної перебудови бізнес-процесів, управлінська думка перейшла до поняття «бізнес-інжиніринг», тобто до архітектурної побудови, створення бізнесу на основах інженерної науки шляхом проектування й управління бізнес-процесами. «Паблік-інжиніринг», - це створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами [2, с. 10]. До принципів паблік-інжинірингу відноситься: позбавлення стереотипів і розгляд системи державного управління поглядом конструктора і архітектора (адміністративні процеси – саме їх оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити і використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління); перехід від управління адміністративними функціями – до управління адміністративними процесами й цілями (застосовування новаторських підходів й сучасних прийомів і технології управління); підтримка актуальних адміністративних процесів, їх удосконалення й пристосовування до умов, що змінюються; впровадження постійного моніторингу і аналізу адміністративних процесів та здійснення пошуку і вироблення їхньої оптимальної моделі (оперативними інструментами процесного аналізу в системі державного управління можуть бути логістика адміністративного процесу). Метою паблік-інжинірингу є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів, істотне поліпшення показників діяльності.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо реалізації цієї Концепції [3, с. 1]. Ця система відкриває шлях до автоматизації управлінських процесів на основі передових інформаційно-комунікаційних технологій. Це надає можливість ефективного електронного обміну інформацією між державними органами, покращення результативності та ефективності їхньої діяльності, а також підвищення прозорості та доступності інформації про людські ресурси в державних органах.

Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах включає в себе багато переваг. А також дає змогу дозволити ефективно обмінюватися інформацією між державними органами, покращить

результативність та ефективність діяльності, збільшить прозорість та доступність інформації про людські ресурси в державних органах, сприятиме ефективному обміну інформацією між всіма державними органами, підвищить продуктивність за рахунок швидкої обробки даних та поліпшить робоче середовище.

Важливо відзначити, що досягнення позитивних результатів у процесі впровадження цифрових технологій в управління персоналом в системі державної служби є можливим при виконанні певних умов. Зокрема, це включає [3, с. 3]:

- гарантування простоти, ефективності та зручності роботи для користувача інформаційної системи та створення максимально зручного інтерфейсу для полегшення процесу освоєння інструментів самообслуговування;
- забезпечення високого рівня безпеки інформаційної системи та відповідність вимогам щодо сертифікації для гарантування її безпеки;
- захист інформації, включаючи персональні дані, в інформаційній системі відповідно до законодавства;
- впровадження інформаційної системи в трьох ключових вимірах: функціональному (організаційні структури, функції та процеси управління людськими ресурсами); інституціональному (перелік посад в державних органах); технічному (вимоги функціонування інформаційної системи в зазначених функціональному та інституціональному вимірах, а також вимоги до захисту інформації);
- забезпечення організованого перенесення непотрібних даних з управління людськими ресурсами до архіву даних.

Система HRMIS включає п'ять основних підсистем управління персоналом, які є характерними і для державної служби, і для органів місцевого самоврядування – це рекрутинг, оцінка, навчання, кадровий облік, заробітна плата. Отже, основні напрямками вдосконалення системи управління персоналом це:

- відбір персоналу: забезпечення селекції фахівців із метою заповнення ними вакантних державних посад;
- трудова адаптація: комплекс заходів, спрямованих на найшвидше пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця;
- планування кар'єри: забезпечення просування по службових сходах по визначеній схемі замість стихійного переміщення персоналу;

- трудова мотивація: система заходів, що спрямовані на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також мотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей;
- підвищення кваліфікації: забезпечення процесу оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу службовця для ефективного виконання ним своїх професійних обов'язків;
- оцінювання кадрів: співвідношення елементів реалізації державним службовцем своїх повноважень (зокрема особистісні якості, результати діяльності, процес діяльності тощо) з деяким еталоном, певними базовими вимогами.

Для України рекрутинг – це більш новий досвід, бо пошук фахівців існував і раніше, але саме термін з його сучасними каналами пошуку кадрів є новітнім підґрунтям інноваційного потенціалу персоналу для його подальшого нарощування. Рекрутинг являє собою процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної самореалізації працівника й досягнення цілей організації. Це – процес, помилки й неточності у якому здатні позначитись на кадровій безпеці організації, а тому виникає необхідність відстежувати та усувати кадрові ризики. Рекрутингова діяльність є продовженням кадрової політики, одним з ключових елементів системи управління персоналом і тісно пов'язана практично з усіма

До методів, що дозволяють змінити зміст діяльності системи управління персоналом державної служби, науковці відносять:

1) кадровий аудит як аналіз кадрової політики окремої державно-управлінської структури, який дає змогу виявити відповідність освітнього, фахового та досвідного рівня працівника займаним ним посаді;

2) бенчмаркінг – механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї організації з показниками інших, більш успішних компаній. Можна виділити декілька типів: бенчмаркінг процесу (виявлення найефективніших рішень безпосередньо процесу управління кадрами державної служби), бенчмаркінг результатів (порівняння організаційної ефективності шляхом визначення ефективності та результативності) і бенчмаркінг стандартів (визначення норм ефективності або стандартів, що мають бути досягнуті, тобто встановлення стандартів, які відображають якість системи управління кадрами державної служби);

3) кадровий консалтинг, який передбачає надання допомоги органам державної влади у створенні ефективної системи залучення, управління та розвитку персоналу державної служби, що дозволяє перетворити кадровий потенціал на стратегічну перевагу організації;

4) коучинг, що сприяє підвищенню якості виконання своєї роботи державними службовцями, а також швидкій адаптації нових співробітників.

Посилення конкурентних засад також сприятиме стимулюванню професіоналізму державних службовців. Окрім того, основною проблемою у системі управління персоналом у сфері державної служби є недостатня інформованість та відсутність зворотних зв'язків. Таким чином, важливим напрямком удосконалення системи управління людськими ресурсами є активне та послідовне впровадження принципів електронного врядування, спрямованих на спрощення рутинних обов'язків відділу (управління), покращення атестації державних службовців, проведення дистанційних курсів підвищення кваліфікації, формування особових справ та отримання різноманітних довідок. Сучасний кадровий облік в Україні майже не передбачає використання будь-яких новітніх програм ведення діловодства. На державній службі до введення в дію нового Закону України «Про державну службу» [2, с. 10-11] у кадрових підрозділах працювала система «Картка» Єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри».

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом в системі державної служби можливе при відповідності конкретним умовам. Зокрема, це передбачає наявність адекватного та збалансованого нормативно-правового супроводу і якісної кваліфікаційної підготовки державних службовців. Вони повинні бути здатні ефективно та вчасно використовувати можливості, які пропонують сучасні ІТ-технології, такі як електронний обмін інформацією між державними органами, покращення результативності та ефективності їхньої діяльності, а також підвищення прозорості та доступності інформації про людські ресурси в державних органах.

Процеси євроінтеграції створюють умови децентралізації державного управління, виникає потреба в більш ефективній роботі публічних організацій. Використання сучасних технологій управління персоналом в органах державної влади стає вкрай актуальним. Кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування в Україні залишається недостатньо відповідною сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади відсутні програми розвитку персоналу, а кадровий процес обмежується лише усуненням негативних аспектів кадрової роботи та вирішенням конфліктів. Проблемами є відсутність висококваліфікованих кадрів, нестача трудової мотивації посадових осіб, відсутність ефективних інструментів діагностики кадрової ситуації, оцінки та прогнозування потреб у кадрах. Детальний аналіз існуючих проблем управління персоналом в публічних організаціях дозволив узагальнити проблеми та визначити пріоритетні заходи, які необхідно вжити для покращення їх діяльності. Модернізація системи державної служби відповідно до найкращих

світових практик та стандартів є одним із ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких служб управління персоналом, які також б брали на себе керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розроблення нового мотиваційного механізму, який забезпечить прагнення державного службовця постійно оновлювати свої професійні знання, вміння та навички. Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка зможе ефективно та результативно формулювати політику держави з щодо суспільного розвитку.

Список використаних джерел

1. Гула О. І., Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Збірник Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення № 2 2022. С. 123 141

2. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. Науковий журнал «АГОС. Мистецтво наукової думки». №1. Грудень. 2018. С. 7-11.

3. КОНЦЕПЦІЯ впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах ЗАТВЕРДЖЕНО розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#n9> (дата звернення 18.03.2025)

Козинська Світлана Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 281«Публічне управління та адміністрування» навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава, Україна

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Система охорони здоров'я в Україні переживає глибокі трансформаційні зміни. Зростаючі очікування громадян щодо якості медичних послуг, посилення конкуренції в ринковому середовищі, глобальні виклики (зокрема пандемії), а також впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність переосмислення підходів до публічного управління цією сферою.

В умовах переходу до ринкової моделі суспільства зростає потреба в якісних, ефективних та доступних медичних послугах. Публічне управління, як ключовий інструмент регуляторного впливу, відіграє важливу роль у забезпеченні належної якості медичних послуг та реалізації права громадян на охорону здоров'я.

Поряд з глибокими структурними та функціональними змінами орієнтацією сучасної політики держави на модернізацію медичних установ, покращення доступу до послуг та посилення контролю за якістю, на практиці мають місце проблеми: нерівномірне фінансування, низька мотивація медичних працівників, недостатня координація між різними рівнями управління, низький рівень цифрової інтеграції та обмежена участь громадськості у прийнятті рішень.

Окремі аспекти публічного управління у галузі охорони здоров'я досліджували С. М. Вовк, А. Г. Миронов, Д. О. Самофалов, О. Л. Сіделковський, Н. М. Ткачова та інші.

В умовах ринкових відносин важливо забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю у сфері охорони здоров'я. Це передбачає розробку і впровадження гнучких, прозорих і ефективних управлінських механізмів, які б дозволяли забезпечити якість медичних послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фінансових можливостей пацієнта.

Старіння населення збільшує попит на медичні послуги, особливо на довгостроковий догляд. Це створює більший тиск на членів родини, особливо на жінок, оскільки близько 13% людей віком 50 років і старше надають неофіційний догляд принаймні раз на тиждень родичу чи другу, які знаходяться на утриманні. До 2050 року частка населення у віці 80 років і старше збільшиться більш ніж удвічі. Також важливим аспектом є глибше розуміння якості медичної допомоги вимагає вимірювання того, що важливо для людей. Проте лише деякі системи охорони здоров'я регулярно запитують пацієнтів про результати та досвід їх лікування [5].

Важливим аспектом виступає запровадження інструментів моніторингу, цифрових рішень та механізмів громадського контролю, які дозволяють не лише оцінювати рівень наданих послуг, а й своєчасно реагувати на проблеми та вдосконалювати систему. Крім того, реформування управління у цій сфері має базуватись на принципах відкритості, відповідальності та орієнтації на потреби людини.

Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування й громадських інституцій у публічному управлінні у сфері медицини є одним з першочергових завдань, оскільки публічні та приватні інститути мають різні напрями та інструменти впливу на охорону здоров'я, які в комплексі дають вагомий результат. Державний контроль першочергово здійснюється у сферах

санітарно-епідемічної безпеки, контролю за обігом наркотичних, психотропних речовин або лікарських засобів. Своєю чергою державний контроль доповнюється громадським впливом, який є більш широким та теоретично він може бути застосований щодо будь-якого процесу надання медичної допомоги [1].

У цьому контексті актуальним є науковий пошук ефективних шляхів удосконалення публічного управління якістю медичних послуг, що відповідає сучасним європейським практикам та спрямований на забезпечення сталого розвитку суспільства.

З переходом до ринкових механізмів у сфері охорони здоров'я виникає низка викликів, зокрема:

- недостатня прозорість діяльності медичних закладів;
- нерівний доступ до послуг;
- комерціалізація охорони здоров'я за відсутності чітких регуляторних меж;
- відсутність уніфікованих стандартів якості;
- обмежена участь громадян у прийнятті управлінських рішень.

На основі аналізу стратегічних документів, наукової літератури визначено шляхи вдосконалення публічного управління якістю медичних послуг

1. Створення ефективної нормативно-правової бази, гармонізації законодавства України у сфері охорони здоров'я із законодавством ЄС та встановлення контролю за його дотриманням. Розробка та імплементація чітких стандартів якості медичних послуг, орієнтованих на міжнародні практики. Визначення чітких критеріїв оцінки діяльності закладів охорони здоров'я [3].

2. Удосконалення механізму та алгоритмів моніторингу якості надання медичної допомоги. Запровадження механізмів незалежного моніторингу та контролю якості. Формування незалежних агентств з контролю якості, регулярне проведення аудитів, відкритість даних про діяльність медичних установ [3].

3. Підвищення кваліфікації управлінців та медичних працівників. Системне навчання з питань менеджменту, етики, цифрової трансформації та управління змінами. Забезпечення безперервного розвитку людського капіталу та створення можливостей самореалізації в системі охорони здоров'я [3].

4. Цифровізація медичних послуг. Впровадження електронних систем обліку, телемедицини, цифрового документообігу сприяє підвищенню якості обслуговування та прозорості процесів [4]. На сьогодні триває розвиток ключових систем і реєстрів, необхідних для сфери охорони здоров'я. Зокрема, функціонує 13 інформаційно-комунікаційних систем та 45 реєстрів [2].

5. Розширення ролі місцевого самоврядування та громадськості. Децентралізація управління медичними закладами сприяє оперативному вирішенню локальних проблем. Створення громадських рад, платформ зворотного зв'язку з пацієнтами [3].

6. Мотивація та відповідальність. Удосконалення системи фінансування з урахуванням показників якості. Стимулювання медичних працівників до покращення сервісу через бонусні системи [3].

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективне публічне управління якістю медичних послуг в умовах ринкових відносин вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення, гнучке адміністрування, професійну відповідальність та активну участь усіх зацікавлених сторін. Удосконалення цієї системи можливе лише за умови взаємодії держави, медичних установ, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, пацієнтів і бізнес-середовища.

Запровадження новітніх інструментів управління, зокрема електронних систем обліку та моніторингу, цифрових платформ для оцінки якості послуг, дозволяє підвищити прозорість, підзвітність і довіру до медичних закладів. Цифровізація також сприяє оперативному збору статистичних даних, аналізу ефективності надання послуг і формуванню обґрунтованих управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити професійній підготовці керівників медичних закладів, розвитку управлінських компетентностей, формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на результат і потреби пацієнта. Не менш важливими є створення дієвої системи мотивації працівників охорони здоров'я та забезпечення гідних умов праці, що сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів і зниженню рівня плинності персоналу.

Публічна політика в сфері охорони здоров'я має бути побудована на принципах доказовості, соціальної справедливості та орієнтації на сталий розвиток. Залучення громадськості до оцінки якості медичних послуг, розвиток системи незалежного аудиту та зворотного зв'язку з пацієнтами дозволять підвищити якість надання допомоги та забезпечити реальну відповідальність медичних установ за результати своєї діяльності.

Отже, формування ефективної системи публічного управління якістю медичних послуг в умовах ринкових відносин має ґрунтуватися на принципах відкритості, інноваційності, орієнтації на потреби людини, дотриманні стандартів якості та безперервному вдосконаленні процесів. Лише за таких умов можливо забезпечити не лише ефективне функціонування медичних закладів, а й зміцнення здоров'я населення та довіри до системи охорони здоров'я загалом.

Список використаних джерел

1. Миронов А.Г. Адміністративно-правове забезпечення державного контролю у сфері охорони здоров'я : дис. докт. юр. наук : 081 / Запоріжжя, 2020. 188 с.

2. Міністерство охорони здоров'я України. *eHealth: цифрові трансформації в медичній сфері*. (2023). URL: <https://moz.gov.ua/ehealth> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р/ю URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Global strategy on digital health 2020-2025. WHO (World Health Organization). 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924> (дата звернення 10.04.2025).
5. OECD. *Health at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD. (2021) URL: Publishing. <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en> (дата звернення: 10.04.2025).

Кудріна Ольга Юріївна,
доктор економічних наук, професор,
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка
м. Суми, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Інноваційні технології в публічному управлінні стали основою для модернізації державних та місцевих адміністрацій в умовах сучасних викликів, таких як правовий режим воєнного стану, цифровізація, змінювані соціально-економічні умови, а також зростання вимог громадян до якості публічних послуг.

Проблема управлінських інновацій привертає увагу широкого кола фахівців. Теоретичні і практичні проблеми організаційних змін, підвищення ефективності управлінської діяльності в різних сферах у результаті впровадження управлінських інновацій взаємозв'язку соціальних та управлінських трансформацій. В цьому плані високої оцінки заслуговують праці сучасних українських науковців: В. Бакуменка, Г. Букерт, Я. Дибчинська, К. Полліт, А. Попок, С. Попок, А. Колот, Т. Маматової, Є. Серенсен, Г. Панченко, Г. Пилипенко, Н. Обушна, А. Никифоров Ж. Торфінг, О. Федорчак, Ж. Хартлі, Х. Хачатуряна, І. Шовкун.

Метою статті є аналіз та обґрунтування напрямів впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні в умовах сьогодення.

Сучасні органи публічної влади, стикаючись з необхідністю ефективно реагувати на виклики, адаптуючи інноваційні технології для покращення управлінських процесів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також

підвищення якості надання послуг. У цьому контексті важливим є вивчення та застосування зарубіжного досвіду, оскільки багато країн вже впровадили інноваційні стратегії, які продемонстрували свою ефективність і можуть бути адаптовані до національних і місцевих особливостей України. Інноваційні технології в публічному управлінні - це нові підходи та методи, які сприяють підвищенню ефективності органів публічного управління, зокрема в аспекті покращення управлінських процесів, надання публічних послуг і забезпечення прозорості [2]. Серед основних інноваційних напрямків можна виокремити декілька найбільш ефективних, а саме:

- цифровізація публічного управління: впровадження електронного урядування (е-урядування) дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, зменшити бюрократію та покращити взаємодію з громадянами [4];
- інклюзивне управління: залучення громадян до процесів прийняття рішень через платформи зворотного зв'язку та електронні петиції [1];
- інновації в організації публічних послуг: створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та розвиток системи «єдиного вікна»;
- управління знаннями та інтелектуальний капітал: підвищення кваліфікації державних службовців та обмін досвідом [5];
- розвиток сталих інфраструктур: впровадження «розумних міст» та екологічних технологій [3];

Аналізуючи зарубіжний досвід, можна зазначити, що Скандинавські країни (Швеція, Данія, Норвегія), Німеччина та Франція активно впроваджують електронні системи управління та інклюзивні стратегії. Хоча потенціал для адаптації інноваційних стратегій великий, існують і значні перешкоди [5]:

- низький рівень цифрової грамотності населення: для ефективної реалізації е-урядування необхідна широка кампанія з підвищення цифрової грамотності серед населення.
- бюрократичні перепони та опір змінам: існуючі адміністративні структури можуть неохоче приймати інновації через боязнь змін або недостатню підготовленість.
- недостатнє фінансування інноваційних ініціатив: впровадження нових технологій та інноваційних підходів потребує значних інвестицій у навчання, інфраструктуру та модернізацію.

Адаптація зарубіжного досвіду інновацій в сфері публічного управління для України є важливою складовою реформування державної системи управління. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість, інклюзивність та доступність публічних послуг, а також сприяти сталому розвитку місцевих.

Висновки. Впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні є необхідною умовою для модернізації та ефективного функціонування органів влади. Вивчення та інтеграція кращих міжнародних практик у такі сфери, як цифровізація адміністративних процесів, інклюзивне управління, розвиток «розумних міст» та інновації в організації публічних послуг, можуть значно підвищити якість надання послуг громадянам, забезпечити прозорість і підзвітність влади, а також активізувати процеси місцевого розвитку. Перспективи подальших досліджень цієї теми лежать у площині глибшого вивчення процесів адаптації зарубіжного досвіду в умовах українського контексту, де найбільше відчувається потреба у швидких та ефективних змінах. Дослідження повинні бути спрямовані на виявлення найкращих практик, а також на аналіз тих бар'єрів, які можуть виникати на шляху впровадження інноваційних стратегій в публічному управлінні.

Список використаних джерел

1. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14827/14898> (дата звернення: 23.03.2025)
2. Кудріна О. Ю. Масляк М.І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату URL:<https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf> (дата звернення: 23.03.2025)
3. Панухник О., Курах О. Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України URL:<https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43205> (дата звернення: 23.03.2025)
4. Сухан І. С., Сенько А.І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку URL:<http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/320876/311445> (дата звернення: 23.03.2025)
5. Шестаковська Т.Л. Особливості забезпечення розвитку системи публічного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Європейський вимір публічного управління*. Чернівці: НУ «Чернівцівська політехніка», 2022. 102 с. URL: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/03/18_yevropejskyj-vymir-publichnogo (дата звернення: 23.03.2025)

Лунякін Віталій Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» навчально-наукового інституту
публічного управління і післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ПИТАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У сучасних умовах реалізація кадрової політики у сфері охорони здоров'я є надзвичайно важливою через численні виклики: війна, міграція населення, цифровізація, старіння населення, пандемії тощо. Основні напрями реалізації кадрової політики в цій сфері можна умовно поділити на такі:

Забезпечення якісної підготовки медичних кадрів - модернізація освітніх програм у медичних університетах, впровадження системи безперервного професійного розвитку, інтеграція міжнародних стандартів підготовки медпрацівників.

Утримання кадрів та мотивація – підвищення заробітної плати та соціальних гарантій, запровадження програм підтримки для медиків у прифронтових та сільських регіонах, створення безпечних умов праці та психологічної підтримки.

Оптимізація кадрового менеджменту – впровадження електронного кадрового обліку, аналіз та прогнозування потреб у медичних спеціалістах на регіональному рівні, удосконалення системи розподілу кадрів з урахуванням регіональних потреб.

Інновації та цифровізація – навчання медичних кадрів використанню цифрових технологій, впровадження телемедицини та дистанційної освіти для медперсоналу, підтримка молодих спеціалістів у дослідженнях і впровадженні нових методик лікування.

Міжнародне співробітництво – залучення українських фахівців до міжнародних програм обміну, адаптація міжнародного досвіду кадрової політики в умовах України, визнання українських дипломів та сертифікатів у ЄС та інших країнах.

Ці напрями формують стратегічну основу для модернізації кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, що критично важливо для сталого розвитку суспільства.

Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах

суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства.

Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж суто державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання всіх кадрових проблем. Кадрова політика як наука відображає закономірності розвитку об'єктивних кадрових процесів, зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи [2; 6].

Основними принципами кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність та послідовність її проведення; збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп; професіоналізм; збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням тендерної рівності; відповідальність держави за створення передумов для реалізації життєво важливих інтересів людини, реалізації громадянами права на освіту і працю; взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем; партнерство держави і недержавного сектору; безперервність навчання.

Сучасні виклики, що їх ставить перед нами сьогодення в контексті розбудови демократичної європейської держави, висувають на передній край чимало актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики.

Фундаментальним і невід'ємним правом громадян у будь-якому вільному і демократичному суспільстві, є їхнє право встановлювати мету і завдання системи охорони здоров'я. Міжнародним співтовариством вже давно визнано, що цей шлях обов'язково приведе до підвищення довіри суспільства до системи охорони здоров'я та медиків. Передача повноважень лікарському самоврядуванню дозволить відродити представницьку демократію в такому важливому соціальному секторі, як охорона здоров'я, що обов'язково призведе до поліпшення функціонування системи охорони здоров'я в цілому. Введення лікарського самоврядування призведе до формування в лікарському співтоваристві і в суспільстві в цілому таких цивільно-правових відносин, при

яких лікар нестиме персональну юридичну і фінансову відповідальність за результати своєї діяльності перед лікарським товариством, а лікарське товариство - за результати діяльності лікаря перед пацієнтами і державою [7].

Рекомендації Ради Європи пропонують урядам створювати сприятливі умови в юридичній і податковій системі для фінансування і керування неурядовими медичними організаціями, а бюджет охорони здоров'я, наскільки можливо, повинен включати статті для підтримки їхньої діяльності, що для України зараз є важкоздійсненним [7].

Намагаючись побудувати нову національну систему охорони здоров'я необхідно усвідомлювати і можливість спротиву тих, чий інтереси найбільше зачіпають пропоновані зміни. Як свідчить досвід усіх років незалежності саме теперішня «медична еліта», яка з року в рік вимагає тільки збільшення фінансування галузі задля подальшого розкрадання бюджетних коштів, є головним гальмом будь-яких перетворень у охороні здоров'я.

Кожен новий міністр охорони здоров'я, займаючи свою посаду, декларував необхідність змін, але жоден їх так і не запровадив. Потрібно розуміти, що без децентралізації управління охороною здоров'я через зміну командно-адміністративної на визнану у світі суспільно-адміністративну модель управління галуззю, без впровадження дієвого професійного лікарського самоврядування, очікувати покращень у медицині, відновити у суспільстві довіру до медиків, здійснити соціально-економічний та правовий захист медиків – марно.

Лікарське товариство має відігравати провідну роль у системі громадського контролю охорони здоров'я, виконуючи при цьому освітню і юридичну функції. Виступаючи на захист лікарів і пацієнтів, товариство могло б взяти участь у встановленні стандартів в галузі медичної освіти, медичної практики і лікарської етики, а також сприяти підвищенню професійного рівня медичних працівників. Основними обов'язками товариства могли б стати забезпечення підготовки необхідної кількості кваліфікованих лікарів, підтримка високого рівня професійних знань, нагородження медичних працівників за особливі заслуги, допомога в здійсненні перепідготовки медичних кадрів, виконання регуляторних функцій.

Запровадження інституції лікарського самоврядування дозволить значно скоротити тіньовий обіг коштів у охороні здоров'я, позбавить пацієнтів від послуг псевдомедичних організацій, різного ґатунку цілителів, забезпечить контроль за медичною рекламою, створить умови для прагнення з боку лікаря і медичної установи надавати якісну медичну допомогу, дасть практичне обґрунтування доцільності функціонування тих або інших установ охорони здоров'я, визначить потребу в лікарях різних спеціальностей, дозволить

сформувати ефективну систему страхування професійної відповідальності лікарів і медичного страхування громадян, успішно вирішувати інші важливі медико-соціальні проблеми. Діяльність громадських та самоврядних організацій є реальним показником процесу становлення громадянського суспільства, демократизації політичної і соціальної системи держави. І чим результативнішою буде їхня робота, тим досконалішим і міцнішим буде ставати громадянське суспільство.

Список використаних джерел

1. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika> (дата звернення 20.04.2025)
2. Князевич В. М. Авраменко Т. П., Короленко В. В. Перспективи розвитку публічного управління у сфері громадського здоров'я України в умовах системних змін. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2016. № 1 (80). С. 56–65.
3. Коваль В. Заощаджувати на здоров'ї людей – негуманно і економічно не вигідно. *Ваше здоров'я*. URL: <http://www.vz.kiev.ua/?p=4007> (дата звернення 20.04.2025)
4. МОЗ: заходи щодо розв'язання проблеми кадрового дефіциту. *Ваше здоров'я*. URL: <http://www.vz.kiev.ua/?p=2283> (дата звернення: 20.04.2025)
5. Освіта на експорт. Україна-Бізнес. *Видавничий дім*. URL: <http://www.ukrbizn.com/headline/153-osvta-na-eksporthtml> (дата звернення: 20.04.2025)
6. Позитивний досвід реформування галузі охорони здоров'я регіонів. Дані Українського інституту стратегічних досліджень МОЗ України. URL: http://uiph.kiev.ua/uploads/regiony_reform_galuzi/kyiv.pdf (дата звернення: 20.04.2025)
7. EUR/RC62/8 Health 2020: policy framework and strategy. URL: <http://www.euro.who.int/en/about-us/governance/regional-committee-foreurope/past-sessions/sixty-second-session/documentation/working-documents/eurrc628-health-2020-policy-framework-and-strategy> (дата звернення: 20.04.2025)

Марчук Іванна Анатоліївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу та менеджменту

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

м. Вінниця, Україна

marchykivanna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2877-3024>

Павловська Аліна Андріївна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

стоматологічного факультету, 44-А групи,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

м. Вінниця, Україна

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Податкова система включає більше, ніж просто набір податків і зборів; її склад також визначається співвідношенням різних видів податків. З цього випливають різні підходи до побудови податкової системи та розподілу податків і зборів. Ці підходи можуть ґрунтуватися на оподаткуванні фізичних чи юридичних осіб, майна чи доходу, а також на балансі між прямим і непрямим оподаткуванням.

У широкому сенсі податкова система складається із законодавчо встановлених податків, зборів і платежів у певній державі. Вона також включає принципи, методи та форми їх створення, зміни або скасування. Крім того, система передбачає заходи щодо забезпечення сплати, контролю та відповідальності за порушення податкового законодавства [2, с. 88 –89].

Хоча базова структура податкової системи відповідає світовим стандартам, включаючи розмір податків і механізм їх вилучення, навряд чи вона зазнає фундаментальних змін. Але враховуючи нинішню ситуацію, коли виробництво скорочується, неплатоспроможність зростає, у поєднанні з розвитком ринкових механізмів саморегулювання, податкова система повинна бути відповідно скоригована. Це вимагає поступової адаптації системи до цих змін.

Запровадження податків і функціональної податкової системи не є кінцевою метою. Ці дії мають базуватися на чіткій меті, визначальним фактором якої є обсяг бюджетних витрат. Податкова система має генерувати первинні доходи, щоб ефективно покривати ці витрати.

Хоча доходи державного бюджету та податкові надходження тісно взаємопов'язані, важливо розрізняти їх. Часто такі терміни, як «державні

доходи», «доходи державного бюджету» та «податкові надходження», використовуються в літературі як синоніми. Важливо визнати відмінності між цими поняттями, щоб цілісно зрозуміти їх суть.

Доходи держави та доходи державного бюджету відрізняються своєю обмеженістю. Доходи держави не обмежені будь-якими обмеженнями, а доходи державного бюджету приурочені до конкретних бюджетних періодів і визначені канали надходжень, як це визначено Бюджетним кодексом України.

Дохідна частина державного бюджету спрямовується відповідно до нормативів, затверджених Верховною Радою України. Хоча податки становлять значну частину цих доходів, вони не єдине джерело, оскільки система також включає різноманітні комісії та платежі, які відрізняються від розрахунків, пов'язаних з податками.

Держава має першочергові повноваження стягувати та збирати податки, як зазначено в податковому законодавстві.

Структура державного управління містить чітко визначену ієрархію, яка визначає обов'язки та права державних організацій щодо складу бюджету та особистих доходів [4, с. 73 –74].

Нинішня невідповідність податкової системи призвела до різноманітних системних проблем, зокрема:

1) несплата фізичними та юридичними особами податків, що призводить до непогашеної заборгованості перед державними цільовими фондами та бюджетом. Це можна віднести до:

- недостатність заходів щодо притягнення суб'єктів господарювання до відповідальності за невиконання фінансових зобов'язань;
- очевидною є неадекватність системи списання та реструктуризації податкової заборгованості підприємств перед бюджетом;
- проведення взаємозаліків, які перешкоджають своєчасній та повній сплаті податків через збитковість;
- одне з найбільш важливих питань стосується окремих галузей, наприклад паливно-енергетичного комплексу. Ці галузі мають найбільшу заборгованість перед бюджетом.

2) непогашена заборгованість з відшкодування податку на додану вартість до бюджету.

Виконуючи свої зобов'язання перед платниками податку на додану вартість, держава стикається з низкою проблем. Ось деякі з основних причин цього:

- йдеться про акт подання вимог про відшкодування податку на додану вартість без належного обґрунтування та умисне заниження податкових зобов'язань;

- запровадження прогнозних орієнтирів надходжень податку на додану вартість до державного бюджету шляхом забезпечення неповернення надміру сплачених сум податку платникам податків;

- недоліки законодавчого регулювання процесу відшкодування.

3) Ухилення від сплати податків є гострою проблемою в Україні через різні фактори, такі як високі ставки податків, нерівномірний розподіл податкового тягара, відсутність рівноправності у застосуванні податкового законодавства, складне та недосконале регулювання ведення підприємства та неефективна державна бюджетна політика.

4) Нерівномірність податкової системи створює несправедливий тягар, через що законослухняні платники податків несуть основний тягар, а податкові пільги уникають [1, с. 171–172].

У зв'язку з подіями, які трапились 24 лютого 2023 року, податкове законодавство України зазнало деяких змін.

Так, на період воєнного стану зупинено перебіг податкових строків, зокрема строків давності, передбачених ст. 102 ПК України. Таке саме зупинення податкових строків передбачено і п. 69.9 підрозділу 10 розділу XX ПК України.

Також передбачено, що у випадку відсутності можливості у платника податків виконати податкові обов'язки (будь-які) через бойові дії чи введення військового стану, такий платник податків має їх виконати протягом 6 місяців після припинення або скасування воєнного стану [3].

Отже, податкову систему України слід реформувати таким чином, щоб вона стала дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави та сприяла розвитку економіки України. Основним завданням реформування податкової системи України є полегшення податкового тиску на економіку. Однак важливо зазначити, що значне зниження податкових ставок і загального рівня оподаткування (коефіцієнт оподаткування) не обов'язково може призвести до очікуваного збільшення інвестицій і ВВП. Тим не менш, зниження податкових ставок цілком може прокласти шлях для розширення інвестиційних можливостей українських підприємств.

Крім того, якщо зниження податкових ставок поєднується зі сплеском інфляції та дефіцитом бюджету, це може негативно вплинути на інвестиційні проекти комерційних установ.

Більш перспективною є стратегія поступового зниження податкового навантаження за рахунок скасування неефективних (витратних) податків і зборів, підвищення фіскальної ефективності податків на основі розширення податкової бази, надання пільг суб'єктам підприємства, які розробляють і впроваджують інновації та випускають інноваційну продукцію, покращують адміністрування, зменшують масштаби ухилення від сплати податків, формують

доході бюджетів усіх рівнів на основі виконання збалансованого бюджету політики на середньострокову перспективу та спрямують податкові надходження у сферах, від яких залежить довгострокове економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Кліменко Д. І. Становлення та функціонування податкової системи України. Актуальні проблеми держави та права. 2020. № 87. С. 72 –77
2. Податки під час війни: що змінилося для бізнесу? URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/211250_podatki-pd-chas-vyni-shcho-zmnilosya-dlya-bznesu#:~:text=від%20інших%20органівЗаконом%202142%2DIX%20від%2024.03.2022%20р.,припинення%20або%20скасування%20воєнного%20стану. (дата звернення: 08.05.2023)
3. Слаблюк Н. С. Податкова система України: сучасний стан та напрямки вдосконалення. Південноукраїнський правничий часопис. 2019. №1. С. 87 –89
4. Ярема Б.П., Ролько А.В. Сучасна податкова система України: проблеми та перспективи розвитку. Гроші, фінанси і кредит. 2018. № 34. С. 171–175

Мелешенко Олександра Сергіївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту публічного
управління і післядипломної освіти
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

РОЛЬ ДОВІРИ У ВЗАЄМОДІЇ ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У сучасних умовах реформування публічного управління та зростання суспільних очікувань щодо ефективності діяльності органів влади, особливого значення набуває проблема налагодження якісної взаємодії між керівником та командою. Одним із ключових чинників успішного лідерства в публічній сфері є довіра – фундаментальна основа для побудови відкритої, відповідальної та згуртованої команди.

Довіра формує середовище, в якому забезпечується ефективна комунікація, зменшується рівень конфліктів, підвищується мотивація співробітників і сприяє прийняттю спільних рішень. Її наявність дозволяє лідеру

не лише делегувати повноваження, а й розвивати ініціативність та відповідальність у підлеглих. У контексті діяльності органів публічної влади, де особливо важливі прозорість, легітимність і підзвітність, роль довіри не можна переоцінити.

Метою даних тез є висвітлення сутності довіри як соціально-психологічного феномену, аналіз її ролі у формуванні ефективної командної взаємодії та визначення практичних підходів до її розвитку в органах публічної влади.

Важливою диференціальною ознакою лідерства та керівництва є культурна відмінність цих двох категорій. Організаційна культура – це визначальний компонент у системі взаємодій у процесі управління. Культура дає можливість розкрити сутнісні компоненти досліджуваних феноменів. Культурні аспекти зачіпають такі характеристики, як стиль поведінки, інтегративні механізми, можливості інновацій в організації.

Своєю чергою, лідерство як культурологічна основа управління ґрунтується на нормах, цінностях і установках, які є продуктом діяльності лідера і які поділяються всіма членами колективу як особистісно значущі.

У цій ситуації лідер – це активний учасник оформлення культури в організації, що має на увазі високий рівень персональної відповідальності. В результаті саме лідер несе відповідальність за результат процесу, який супроводжується позитивним соціально-психологічним кліматом.

Процес лідерства в організації сприяє ефективним управлінським взаємодіям і виступає як додатковий ресурс, що виходить за рамки регламентів організаційного простору.

Сукупність механізмів впливу лідера на послідовників багато в чому визначається характеристиками самих послідовників. Персона лідера залежить від співробітників. Колектив, спостерігаючи образ лідера, потребує постійного підкріплення цього образу, вимагаючи при цьому відстоювати групові інтереси. У такій ситуації співробітники не просто поділяють переконання лідера, а й демонструють бажання йти за ним. Таким чином, для завоювання і збереження влади над послідовниками лідеру необхідно постійно затверджуватися в ментальному полі послідовників[1].

Дослідження, проведені Д. Гоулманом, Р. Бояцісом і Е. Маккі («Емоційний інтелект лідера»), зосереджується на аспектах психології ризику, щоб розглянути вплив стресу на лідерів і способи управління їхніми емоціями під час стресових ситуацій. Автори підкреслюють, що управління не обмежується лише організацією процесів та розробленням стратегій, але передбачає також інспірування, підтримку ентузіазму та мотивації у працівників, а також виявленні їхніх сильних сторін. На їх думку, емоції та емпатія допомагають

лідерам ефективніше керувати організацією, а не заважають цьому процесу. Експерти стверджують, що емпатія не має на увазі повне згрупування емоцій кожного члена команди, але враховує їхні почуття під час прийняття рішень, що допомагає встановити гармонію. Важливою складовою, на їх погляд, є створення емоційного резонансу. Натхнення, разом з елементами емоційного інтелекту – впевненістю, самосвідомістю та емпатією, допомагають лідерам сформулювати мету, яка є важливою як для них, так і для їхніх співробітників. Це переконання в меті дає їм можливість вести людей за собою, а також упевненість і здатність керувати змінами, полегшуючи проживання трансформацій у разі необхідності [2].

Відомий американський науковець Пітер Сенге, керівник Центру організаційного навчання Школи менеджменту Массачусетського технологічного університету, вважається одним з провідних експертів у галузі лідерства та організацій, що самонавчаються (learning organization). У своїй книзі «П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається», він наголошує на тому, що під час криз сучасні управлінські парадигми переживають фундаментальні зміни, віддаючи перевагу колективному розвитку та співпраці. Одному лідеру важко забезпечити ефективну діяльність установи, тому в майбутньому успішні організації будуть ті, що навчатися використовувати внутрішню мотивацію співробітників та їхню готовність до навчання [3].

Відповідно до вищезазначеного можна зробити висновок, що довіра є ключовим елементом ефективної взаємодії лідера з командою в системі публічного управління. Адже її наявність забезпечує високу якість комунікації, зміцнює мотивацію працівників та сприяє формуванню позитивного клімату в організації. Лідер, як носій довіри, здатен впливати на формування згуртованої, ініціативної та відповідальної команди, що є запорукою підвищення ефективності управлінських рішень.

Формування довіри вимагає від лідера високого рівня професіоналізму, етичності, відкритості та послідовності у діях. Успішне впровадження довірчих відносин у командах публічної служби сприяє не лише зростанню продуктивності, а й підвищенню легітимності влади в очах громадськості.

Таким чином, розвиток довіри між лідером і командою є стратегічним ресурсом модернізації публічного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Гоулман, Д., Бояціс, Р., & Маккі, Е. Емоційний інтелект лідера. *Наш формат*, 2019. 288 с.
2. Лідерство та комунікації в організації. Навчальний посібник. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0>

[%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf](#) (дата звернення: 18.04.2025).

3. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається. *MagneticOne Academy*, 2021. 12 с.

Мірошниченко Сергій Іванович,

здобувач магістерського рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту публічного управління
і післядипломної освіти,

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПОЖЕЖНО-РЯТУВАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС З ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ ВІДНОСИН, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЗАХИСТОМ НАСЕЛЕННЯ ВІД НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

В умовах спонтанності виникнення надзвичайних ситуацій, непередбачуваності їх наслідків, першочергове значення набуває дотримання принципів верховенства права. У більшості випадків причинами проблем системи цивільного захисту являються недосконалість чинного законодавства, недостатній рівень управлінської ефективності.

Діяльність органів внутрішніх справ насамперед ґрунтується на принципах верховенства права та законності. Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України [4, п. 1].

Однією із складових структури МВС є Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС). Вона є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності [3, п. 1]. ДСНС у своїй діяльності керується [Конституцією](#) та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства [3, п. 2].

Територіальні підрозділи ДСНС наділені комплексом адміністративно-правових повноважень, спрямованих на захист населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникнення, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, гасіння пожеж, рятувальної справи, техногенної безпеки та пожежної та діяльності аварійно-рятувальних служб.

Правове регулювання забезпечення пожежної безпеки закріплено главою 13 «Кодексу цивільного захисту України» [1]. У статті 55 Кодексу вказується, що забезпечення пожежної безпеки на території України, регулювання відносин у цій сфері органів державної влади, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання і громадян здійснюються відповідно до цього Кодексу, законів та інших нормативно-правових актів. Відповідальність за організацію такої діяльності і її забезпечення у межах підприємств і організацій покладається на посадових осіб і працівників підприємств, установ та організацій. Зазначена вимога відображається у трудових договорах (контрактах), статутах та положеннях. Основні функції та завдання органів управління і сил цивільного захисту, що залучаються до ліквідації наслідків надзвичайної ситуації державного рівня, в тому числі МВС та ДСНС, визначаються Постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 223 «Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня» [2].

Низка питань на державному рівні залишаються не вирішеними, пов'язаними зі створенням максимально ефективної системи правового забезпечення діяльності ДСНС. Однією з проблем, яка також ще залишається вирішеною не у повному обсязі – це налагодження цілеспрямованої взаємодії пожежно-рятувальних підрозділів ДСНС з місцевими громадами, суб'єктами господарської діяльності та фізичними особами. Зокрема Кодекс цивільного захисту України не передбачає конкретні права державних територіальних пожежно-рятувальних підрозділів для безперешкодного доступу на об'єкти суб'єктів господарювання та їх територію для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій чи доступу до водних об'єктів чи джерел водопостачання на їх територіях. Слід зазначити, що і відповідальність за перешкоджання діям пожежних формувань для суб'єктів господарювання, юридичних та фізичних осіб на законодавчому рівні чітко не визначена. Деякі нормативно правові акти, що видані для виконання вимог Кодексу, потребують доопрацювання та корегування.

Отже, адміністративно-правове регулювання дій суб'єктів МВС, на прикладі ДСНС України, на теперішній час вимагає подальшого вдосконалення

в сфері регулювання нормативно-правового забезпечення та внесення змін до чинного законодавства.

Список використаних джерел

1. Кодекс цивільного захисту України: від 02 жовтня 2012 р. № 5403-VI. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
2. Про затвердження Плану реагування на надзвичайні ситуації державного рівня: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 223. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223-2018-%D0%BF#Text>
3. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: ПКМУ від 16 грудня 2015 р. № 1052 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015%D0%BF?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97#Text>
4. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України: ПКМУ від 28 жовтня 2015 р. № 878 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#n10>

Нечепорчук Антон Анатолійович,

здобувачк третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Національний університет охорони здоров'я
України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ТА РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У сучасному світі програмне забезпечення (ПЗ) є невід'ємною частиною економіки, управління та безпеки держави. Однак в Україні досі відсутня комплексна система державного регулювання у сфері розробки та захисту ПЗ, що створює правові прогалини та ризики для розвитку ІТ-галузі. Без належного правового забезпечення галузь програмного забезпечення може зазнати негативних впливів, таких як відсутність контролю якості, низький рівень безпеки та відтік висококваліфікованих спеціалістів до країн із більш стабільним регуляторним середовищем [1].

Значення державного регулювання в цій сфері проявляється у створенні правових механізмів контролю якості, сертифікації ПЗ, захисту прав інтелектуальної власності та кібербезпеки. Одним із основних аспектів державної політики у сфері ПЗ має бути гармонізація національного

законодавства з міжнародними стандартами. Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність нормативно-правового забезпечення доступності та безпеки цифрових технологій (зокрема, DIRECTIVE (EU) 2016/2102) [3], що має стати орієнтиром для України.

Окрім цього, важливо враховувати міжнародний досвід у сфері цифрової трансформації та кібербезпеки. Зокрема, багато країн Європи та Північної Америки вже мають розвинені стратегії регулювання ПЗ, що включають стандарти якості, обов'язкову сертифікацію та механізми державного контролю. Запровадження подібних механізмів в Україні сприятиме підвищенню довіри до вітчизняних розробників ПЗ та стимулюватиме інновації у цій галузі.

Дослідження показує, що без належного правового регулювання ринок ПЗ може стати вразливим до кіберзагроз, а відсутність єдиних стандартів якості та ліцензування може стримувати інновації. Наприклад, у разі відсутності контролю за розробкою критично важливого програмного забезпечення (банківські системи, державні реєстри, медичні інформаційні системи) існує ризик виникнення серйозних загроз для національної безпеки та стабільності економіки. З цієї причини Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 518 від 19.06.2019, яка визначає загальні вимоги до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури [2].

Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами сприятиме інтеграції України до світового цифрового простору. Зокрема, важливими напрямками розвитку державного регулювання мають стати:

- Впровадження державних стандартів розробки та тестування ПЗ.
- Запровадження механізмів сертифікації програмного забезпечення.
- Захист прав інтелектуальної власності та боротьба з нелегальним ПЗ.
- Розвиток національної системи кібербезпеки та механізмів контролю за відповідністю ПЗ сучасним стандартам безпеки.
- Державна підтримка інновацій та стимулювання розробки конкурентоспроможних ІТ-продуктів.

Таким чином, розробка ефективної системи державного регулювання ПЗ дозволить забезпечити його якість, безпеку та відповідність сучасним технологічним викликам, а також сприятиме розвитку вітчизняної ІТ-індустрії та зміцненню цифрового суверенітету держави.

Використання міжнародного досвіду, розширення можливостей державного контролю та вдосконалення нормативно-правової бази сприятиме підвищенню рівня цифрової безпеки, захисту критично важливої інфраструктури та стимулюванню розвитку українських розробників ПЗ.

Список використаних джерел

- [illegible]

Осадчий Максим Леонідович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8290-975X>

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ: ПОРІВНЯННЯ МОРСЬКИХ ПОРТІВ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ АНАЛОГАМИ

Державне управління та розвиток інфраструктури відіграють ключову роль у функціонуванні морських портів, що є стратегічно важливими об'єктами національної економіки. В умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків ефективне управління портовою інфраструктурою визначає конкурентоспроможність країни у сфері логістики, торгівлі та транспорту. Вивчення особливостей управління морськими портами дозволяє не лише оцінити їхній поточний стан, а й виробити ефективні стратегії розвитку. Особливо важливим є порівняння українських морських портів з європейськими аналогами, що дає змогу визначити ключові аспекти реформування галузі та інтеграції до міжнародних логістичних систем.

Метою цього дослідження є аналіз державного управління та розвитку інфраструктури морських портів України в порівнянні з європейськими аналогами, а також визначення перспектив їхнього удосконалення. Завдання дослідження включають:

- аналіз основних моделей управління морськими портами в Україні та Європі;

- оцінку стану інфраструктури українських портів та порівняння з європейськими портами;
- дослідження рівня інвестицій та фінансування портової галузі;
- виявлення ключових проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління портами України.

Для досягнення поставлених завдань було використано комплексний методологічний підхід, що включає: порівняльний аналіз нормативно-правових актів, що регулюють діяльність портів в Україні та країнах ЄС; SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін українських портів та метод експертних оцінок для визначення основних викликів та перспектив розвитку галузі.

Українські морські порти, розташовані на узбережжі Чорного та Азовського морів, є важливими логістичними вузлами, які забезпечують значну частину зовнішньоторговельного обігу країни. Однак їхній розвиток стримується низкою чинників, серед яких застаріла інфраструктура, недостатній рівень державного фінансування, корупційні ризики та неефективна система управління. Історично управління портами в Україні здійснювалося централізовано через державні підприємства, що унеможливлювало гнучке реагування на зміну ринкових умов та залучення приватного капіталу. Водночас у країнах Європейського Союзу діють різноманітні моделі управління портами, зокрема земельна (landlord), державна (public service) та приватна (fully privatized), що дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності [2].

Один із ключових аспектів, який відрізняє європейські морські порти від українських, – це рівень розвиненості інфраструктури. Європейські країни активно інвестують у модернізацію портових об'єктів, застосовуючи принципи державно-приватного партнерства, що сприяє підвищенню ефективності операцій. Наприклад, порт Роттердама є найбільшим портом Європи і одним із найсучасніших у світі. Він оснащений розвиненою автоматизованою контейнерною логістикою, має інтегровані мультимодальні зв'язки із залізничними та автомобільними магістралями, а також використовує сучасні цифрові технології для управління вантажопотоками [5]. У порівнянні, Одеський порт, що є найбільшим в Україні, має обмежену пропускну спроможність, значні бюрократичні бар'єри та потребує масштабної модернізації для відповідності європейським стандартам.

Ще одним яскравим прикладом є порт Антверпен у Бельгії, який є другим за величиною портом у Європі. Він відзначається високим рівнем екологічної ефективності та активно впроваджує концепцію «зеленого порту», зменшуючи викиди CO₂ та використовуючи відновлювані джерела енергії [4]. На противагу цьому, Миколаївський порт в Україні стикається з екологічними проблемами,

зокрема забрудненням навколишнього середовища через застарілі методи перевантаження вантажів.

Ще однією важливою відмінністю є фінансування та інвестиційна політика. У європейських країнах уряди активно підтримують розвиток портів, забезпечуючи значну частину інвестицій через фонди ЄС та національні програми розвитку транспорту. Наприклад, Гамбургський порт у Німеччині отримує суттєве державне фінансування для цифровізації та розширення своїх можливостей. Водночас Україна стикається з нестачею фінансування, оскільки більшість ресурсів спрямовується на інші критично важливі галузі. Це призводить до низької ефективності портової інфраструктури, втрати конкурентних переваг та зменшення привабливості для міжнародних перевізників. Наприклад, тоді як у країнах ЄС розвиваються «зелені» порти, що мінімізують негативний вплив на довкілля, українські порти часто не відповідають міжнародним екологічним стандартам, що ускладнює їхню інтеграцію в європейські транспортні мережі [1].

Інтеграція у міжнародні транспортні коридори є ще одним критичним фактором, що визначає ефективність портової діяльності. Європейські країни активно розвивають мультимодальні транспортні системи, що дозволяє забезпечити швидке та ефективне сполучення між портами, залізницями та автомобільними магістралями [3]. Наприклад, порт Гданськ у Польщі має стратегічне значення як частина Трансєвропейської транспортної мережі (TEN-T) і активно використовується для перевезення вантажів між Азією та Європою. Водночас, Чорноморський порт України має значний потенціал, однак недостатньо розвинену транспортну інфраструктуру, що ускладнює його ефективне використання в міжнародній логістиці.

Порівняння українських морських портів з європейськими аналогами свідчить про суттєві відмінності у підходах до державного управління, фінансування, розвитку інфраструктури та інтеграції у міжнародні транспортні мережі. Для підвищення конкурентоспроможності українських портів необхідно запроваджувати ефективні моделі державно-приватного партнерства, створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій, покращувати законодавчу базу та активно впроваджувати цифрові технології. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективності конкретних реформ у галузі портового управління, а також аналіз можливостей інтеграції українських портів у глобальні логістичні мережі.

Список використаних джерел

1. Куликов Д. В. Економічна ефективність екологізації діяльності підприємств портової галузі. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-127>.

2. Осадчий М.Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект: колективна монографія*. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 154–209. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17460>.
3. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7-8 (320–321). С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-166-174>.
4. Стовба Т. А. Патерни інноваційного розвитку морських портів. *Транспорт, порт, логістика, безпека: виклики сучасності та перспективи розвитку: Збірник матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції* (28 вересня 2023 р., м. Херсон). Херсонська державна морська академія. 2023. С. 64–73. URL: <https://ksma.ks.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf#page=65>.
5. Nikghadam S., Molkenboer K. F., Tavasszy L., Rezaei J. Information sharing to mitigate delays in port: the case of the Port of Rotterdam. *Maritime Economics and Logistics*. 2021. pp. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41278-021-00203-9>.

Плакида Наталія Олександрівна,

здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління
і післядипломної освіти
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

МЕХАНІЗМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС В СУЧАСНИХ УМОВАХ

З огляду на взяті Україною зобов'язання в рамках Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (Угода про асоціацію з ЄС [1]), а також прагнення України вступу до

Європейського Союзу в рамках особливого значення набуває необхідність гармонізації національного законодавства до стандартів ЄС.

Адаптація енергетичного сектору України до стандартів ЄС є одним із ключових напрямів інтеграції країни в європейський енергетичний простір. Виконання зобов'язань у рамках Енергетичного Співтовариства, реформування ринків електричної енергії та природного газу, впровадження *acquis* ЄС є важливими етапами гармонізації. Водночас воєнний стан суттєво впливає на ці процеси та підкреслює важливість забезпечення енергетичної безпеки України.

Метою цієї статті є аналіз механізмів та ключових аспектів адаптації енергетичного сектору України до стандартів ЄС, оцінка впливу сучасних викликів на цей процес, а також визначення перспектив подальшої інтеграції в європейський енергетичний простір.

Передумовою успішної адаптації енергетичного сектору України до стандартів ЄС безумовно є імплементація вимог європейського енергетичного законодавства (*acquis* ЄСb [2]). Основними документами, що регулюють цей процес є Угода про асоціацію з ЄС та Договір про заснування Енергетичного Співтовариства. Конкретні зобов'язання України щодо наближення національного енергетичного законодавства до європейського визначені Додатком XXVII-B «Зобов'язання України щодо наближення в енергетичному секторі Угоди про асоціацію з ЄС», а також рішеннями Ради Міністрів Енергетичного співтовариства.

Основні напрямки реформування енергетичного ринку України до стандартів ЄС:

1. Лібералізація ринку електроенергії та газу.

Україна зобов'язалася імплементувати положення Четвертого енергопакета ЄС (Clean energy for all Europeans package), зокрема:

- Директиву (EU) 2019/944 про спільні правила функціонування ринку електроенергії, яка передбачає розширення прав споживачів, посилення незалежності національного регулятора та його повноважень щодо контролю за ринком, розвиток концепції енергетичних спільнот та гнучкості попиту.

- Регламент (EU) 2019/943, який встановлює принципи ринкового ціноутворення, ліквідацію регульованих цін (за винятком вразливих споживачів) та усунення перешкод для транскордонної торгівлі електроенергією.

Крім цього необхідно здійснити реформу ринку природного газу, що передбачає подальший розвиток конкуренції та усунення домінування окремих гравців, вдосконалення механізмів ліквідності ринку, імплементацію Регламенту (EU) 715/2009 щодо недискримінаційного доступу до газових мереж.

2. Інтеграція з європейськими енергетичними ринками.

Україна прагне до повної інтеграції в європейський ринок електроенергії через:

- впровадження положень CASM (Регламент 2015/1222), який регулює механізми розподілу потужностей та управління перевантаженнями у європейській енергосистемі.
- впровадження EBGL (Регламент 2017/2195), який регламентує ринок створення механізмів для спільного використання балансуючих ресурсів з країнами ЄС;
- Завершення процесу повної синхронізації Об'єднаної енергосистеми України з ENTSO-E, що дозволить країні працювати в єдиному європейському енергетичному просторі.

3. Забезпечення прозорості та доброчесності ринку.

Україна зобов'язана забезпечити впровадження в практичній площині Регламенту (EU) 1227/2011 (REMIT), який передбачає впровадження заходів щодо забезпечення прозорості ринку та запобігання маніпулюванням на оптовому енергетичному ринку.

4. Підвищення надійності постачання та інвестування в інфраструктуру шляхом імплементації Регламенту (EU) 2019/941 щодо заходів для забезпечення безпеки постачання електроенергії, який передбачає:

- аналіз ризиків в енергосистемі та створення механізмів управління кризовими ситуаціями;
- впровадження нових ринкових механізмів для підтримки виробництва електроенергії в періоди пікового навантаження.

5. Розвиток енергоефективності та відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Впровадження Директиви (EU) 2018/2001 щодо розвитку ВДЕ:

- створення нових ринкових механізмів підтримки зеленої генерації (аукціони, довгострокові контракти);
- запровадження механізмів розподілу відповідальності виробників ВДЕ за небаланси.

Впровадження Директиви (EU) 2012/27 щодо енергоефективності, яка включає [3]:

- запровадження заходів з підвищення енергоефективності промисловості, ЖКГ та будівельного сектору;
 - стимулювання програм зменшення енергоспоживання.
- Імплементація зазначених вимог в перспективі дозволить Україні:
- забезпечити конкурентний та ліквідний ринок;

- посилити права споживачів, спростити транскордонну торгівлю електричною енергією і природним газом;
- мати ефективні механізми запобігання недобросовісній поведінці учасників ринку;
- підвищити стійкість енергосистеми до кризових ситуацій, стати експортером «зеленої» електроенергії до ЄС.

Попри значний прогрес у гармонізації законодавства України зі стандартами ЄС, впровадження ключових реформ у сфері енергетики стикається з низкою серйозних викликів, які можуть уповільнити їх реалізацію або вимагати додаткових заходів для їх подолання.

Найбільшим викликом для стабільного функціонування енергетичного ринку України наразі є наслідки повномасштабної війни. Російські атаки на енергетичну інфраструктуру призводять до руйнування об'єктів генерації, пошкодження мереж і підстанцій, що ставить під загрозу стабільність постачання електроенергії та газу як на внутрішньому ринку, так і в рамках інтеграції з ЄС.

Не зважаючи на успішну синхронізацію з ENTSO-E у 2022 році, повноцінна інтеграція України в європейські ринки електроенергії та газу стикається з низкою бар'єрів. Зокрема, пропускна здатність міждержавних з'єднань залишається обмеженою, що ускладнює транскордонну торгівлю. Крім того, гармонізація українських правил ринку з європейськими вимагає часу.

Попри високий потенціал України у сфері відновлюваної енергетики, розвиток цього сектору гальмується через нестабільність механізмів підтримки. Попередня модель «зеленого тарифу» виявилася фінансово невиправданою, а перехід до ринкових механізмів, таких як аукціони та РРА (довгострокові контракти), відбувається повільно.

Регуляторні процеси в Україні залишаються зарегульованими та складними, що може стримувати інвесторів.

Модернізація енергетичної інфраструктури, інтеграція з ЄС та розвиток нових проєктів у сфері ВДЕ потребують значних капіталовкладень, яких Україна наразі не має у необхідному обсязі. Війна значно знизила рівень інвестування, а фінансування з боку міжнародних партнерів є обмеженим і потребує додаткових гарантій.

Висновки. Україна взяла на себе зобов'язання щодо глибокої трансформації енергетичного ринку, що включає лібералізацію, інтеграцію з ринками ЄС, забезпечення прозорості, підвищення надійності постачання та розвиток ВДЕ. Проте, реалізація цих реформ стикається як із значними викликами, так і з перспективами.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Офіційний вебсайт Верховної ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text. (дата звернення: 28.03.2025).

2. Energy Community acquis. URL: <https://www.energy-community.org/legal/acquis.html>. (дата звернення: 28.03.2025).

3. European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>. (дата звернення: 28.03.2025).

Продан Наталія Миколаївна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАСОБАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне російське вторгнення в Україну, запровадження воєнного стану в країні стало величезним викликом для системи соціального захисту. Війна призвела до людських втрат, різкого скорочення економічної активності, тимчасової втрати територій, знищення інфраструктури та житла. Війна змусила багатьох українців залишити свої домівки, оскільки російська армія повністю або частково знищила житлові та адміністративні будівлі, заводи та фабрики, інфраструктуру. Мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами, багато хто був змушений виїхати з країни. Зросло безробіття.

Мета статті полягає у теоретичному аналізі та визначенні напрямів розв'язання проблем, викликаних війною, за допомогою засобів соціальної політики.

Надзвичайно важливим завданням у момент беззахисності та вразливості населення будь-якої країни є забезпечення громадян усім необхідним у матеріальному плані та надання безпечного місця проживання у період загрози життю, а особливо в умовах війни.

В умовах воєнного стану Кабінет Міністрів України прийняв деякі нормативно-правові документи щодо соціального захисту населення, основними з яких є Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості виплати та доставки пенсій, грошових допомог на період введення воєнного стану» від

26.02.2022 р. № 162 [6], Постанова Кабінету Міністрів України «Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану» від 28.02.2022 р. № 168 [3], Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам» від 20.03.2022 р. № 332 [2], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб» від 19.03.2022 р. № 333 [5], Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання використання коштів для задоволення потреб евакуйованих осіб та осіб, які проживають в деокупованих населених пунктах» від 21.10.2022 р. № 1195 [1].

До того ж Президентом України 26.04.2022 р. було підписано прийнятий Верховною Радою України 14.04.2022 р. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» [4], яким вносяться зміни до таких законів України як Закон України «Про соціальні послуги» [8], а також Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [7].

За допомогою порталу «Дія», можна дізнатися про чималу кількість послуг соціального захисту, що надається громадянам України, зокрема допомога: ветеранам, учасникам бойових дій; внутрішньо переміщеним особам (ВПО); особам з інвалідністю та постраждалим від Чорнобильської катастрофи; державна допомога при усиновленні дитини та на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; виплата державної соціальної допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування; грошове забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях за принципом «гроші ходять за дитиною»; пенсійні послуги; працевлаштування, відомості про трудову діяльність; пільги, субсидії та багато інших послуг.

Цифровізація соціальних послуг дала можливість подати заяви на допомоги, пільги, субсидії, реабілітаційні послуги для ветеранів війни та багато іншого не виходячи з дому.

Отже, основними напрямками розв'язання соціальних проблем викликаних війною є:

- комплексний підхід до організації системи та реалізації державної політики соціального захисту в умовах воєнного стану;
- чіткий алгоритму дій з боку держави, щодо управління системою соціального захисту внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених та осіб, які потрапили у складні життєві обставини;
- зосередження уваги виконавчих органів влади щодо внутрішньо переміщених осіб відповідно до їх потреб та соціальної адаптації у нові умови;

- покращення роботи фахівців соціальної сфери органами місцевої влади у системі захисту осіб, які постраждали внаслідок військових дій.

Висновки. Ефективне вирішення соціальних проблем війни потребує злагоджених дій з боку держави, міжнародних організацій та громадських ініціатив. Соціальна політика в умовах війни повинна бути гнучкою і адаптивною до змін, орієнтуючись на потреби постраждалих та враховуючи реалії війни та соціально-економічної ситуації.

Список використаних джерел

1. Деякі питання використання коштів для задоволення потреб евакуйованих осіб та осіб, які проживають в деокупованих населених пунктах: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2022 р. № 1195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1195-2022-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2025).

2. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2025).

3. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2025).

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Закон України від 14.04.2022 р. № 2193-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20>. (дата звернення: 13.03.2025).

5. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.2022 р. № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2022-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2025).

6. Про особливості виплати та доставки пенсій, грошових допомог на період введення воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.02.2022 р. № 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/162-2022-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2025).

7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 13.03.2025).

8. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII; станом на 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

Присяник Сергій Андрійович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ВОДНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЇЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ

В сучасних умовах воєнного стану енергетична система України опинилась під впливом низки нових викликів і ризиків та виявилася не готовою оскільки перебуває не у державній власності. Вартість і генерація доступної та саме головне наявної енергії є важливим аспектом водної галузі, зокрема меліорації особливо в південній частині держави Україна. Одним із головних пріоритетів сьогодні визначено досягнення енергетичної незалежності країни в тому числі мало б бути і у водній сфері. В розрізі водної галузі слід зазначити, що стан її розвитку залишився в 90-х роках і причина цьому кадрова гегемонія та корупційна складова яка не дає можливості сучасним технологіям вклинитися в галузь, зробити її незалежною від енергетичних ресурсів та військових факторів, що приводить до її руйнації і знищення та передачі стратегічних об'єктів в приватну власність. Саме відновлювальна та «зелена» енергетика розглядається як ключ до відновлення енергетичної системи та досягнення енергетичної незалежності як одна із складових водної галузі. Результат має давати комплекс заходів до яких слід віднести гідроенергетику яка на сьогодні не використовується в меліоративному комплексі півдня України. Так наприклад, Міжнародна асоціація гідроенергетики (ІНА) очікує, що потужність африканської гідроенергетики зросте приблизно на 4700 МВт протягом наступних 2-3 років. На це впливатимуть численні фактори, серед яких сприятлива нормативна база та капітальні інвестиції. А що заважає Україні маючи всю ресурсну природню інфраструктуру реалізовувати дану складову наприклад в меліоративному комплексі зробивши його прибутковим, захищеним від військових дій та незалежним від внутрішніх та зовнішніх факторів. В цьому контексті цікавими є дані, наведені швейцарською компанією Lazard, які демонструють сучасну тенденцію, що вартість електроенергії з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) постійно зменшується, а від традиційної генерації – зростає. Для сонячних та вітрових електростанцій промислового масштабу вона вже є суттєво дешевшою за електроенергію від традиційної генерації. Причому, з кожним роком ця різниця на користь ВДЕ тільки зростає. Сьогодні показує всім сферам економіки в тому числі енергетиці яка є питомою складовою для всіх галузей економіки, що має бути альтернатива у всіх

галузях і вона є зокрема в водній. Саме ця галузь могла б продемонструвати незалежність та стійкість в умовах військової агресії при необхідній проведеній технічній модернізації за підтримки держави в аспекті політичного, а не фінансового рішення!

Сам термін «Енергоефективність» визначає комплекс економічних, організаційних і технологічних заходів, головна мета яких – підвищення ефективності використання енергоресурсів у всіх сферах життєдіяльності людини. Це особлива галузь знань, яка існує на стику економіки, інженерії соціології та юриспруденції. Запровадження енергоефективності дозволяє успішно комплексно вирішувати такі проблеми:

- для економіки – зниження споживання ресурсів призводить до зменшення собівартості продукції, що робить її конкурентоздатною на світовому і внутрішньому ринку; енергоефективність – це виробляти більше, використовуючи менше;

- для населення – значне зниження витрат на оплату всіх видів комунальних послуг;

- для екології – зменшення обсягів викиду парникових газів (вуглекислоти) в атмосферу;

- для меліорації – зменшення вартості товарів сільгосп призначення, конкуренція на світових ринках, зокрема вирощування рису, поліпшення якості ґрунтів, розвиток регіонів – особливо південних, нові робочі місця, зменшення навантаження на державний бюджет, раціональне використання водних ресурсів.

Енергоефективність для України – це можливість забезпечити власну енергонезалежність, скорочуючи залежність від експорту енергоносіїв. За оцінками фахівців, комплексне впровадження заходів енергозбереження та енергоефективності в Україні допоможе знизити споживання енергії на 45% [1]. Слід звернути увагу, що самою енергоємною галуззю є водна галузь зокрема меліорація. Протягом 5 років при підтримці держави та світової спільноти можливо було б забезпечити 100 % модернізацію меліоративного комплексу реалізувавши ключові проекти енергоефективності щоб кардинально змінило вартість і розвиток цілих сфер в сільському господарстві зокрема і конкуренція в вирощуванні рису в світових масштабах [4].

Енергоефективність була і є головним пріоритетом українського уряду, в тому числі у рамках Угоди про асоціацію з ЄС, але нажалі лише в деклараціях. Сучасний воєнний стан наочно продемонстрував вразливість глобальної економіки через її глибоку залежність від викопного палива. Але якщо для інших країн енергетична незалежність – це можливість розвинути економіку чи досягнути кліматичних цілей, то для України – це питання національної безпеки.

Тому в умовах воєнного стану та під час відновлення України забезпечення енергонезалежності має стати одним із пріоритетних завдань. Найважливіше в цьому процесі – мислити стратегічно, а отже взяти стратегічний курс на енергоефективність і розвиток відновлюваної енергетики зокрема в водній сфері яка є залежною на 100% від енергоресурсів [5; 6; 7].

Після перемоги на Україну чекає тривалий процес відновлення та відбудови. Тому мають бути вже зараз втілені проекти модернізації енергоефективності у водній сфері за рахунок реалізації наявного неліквідного майна водної галузі. Європейські партнери досить чітко дали зрозуміти, що фінансова підтримка цього процесу можлива тільки за умови впровадження реформ і дотримання курсу на євроінтеграцію. Але саме водна галузь на 50 % може забезпечити модернізацію власної сфери власними ресурсами без залучення державного бюджету і інвестицій. Нині Україна має історичний шанс стати енергоефективною країною, зробити великий крок назустріч декарбонізації економіки, енергонезалежності та кліматичній нейтральності. Світовий досвід показує, що найбільш ефективними та екологічними системами теплопостачання є централізовані. Щоб зменшити втрати при транспортуванні енергії в таких системах, а також забезпечити енергонезалежність громад, необхідно використовувати потенціал місцевих джерел енергії, наприклад: тепло шахтних вод, скидне тепло найближчих підприємств, енергію сонця, вітру, біомаси тощо. Наприклад, провідний досвід демонструють такі міста, як Стокгольм, де розташування на узбережжі дає можливість використовувати морський тепловий насос як одне з джерел енергії для забезпечення міста теплом. В меліоративній системі гідроенергетика може перекрити витрати на традиційні види енергії [7].

Провідну роль у популяризації та запровадженні енергоефективності в Україні відіграє Державний Фонд енергоефективності, який в ході реалізації своїх програм, забезпечує дотримання Україною міжнародних зобов'язань у сфері енергоефективності [2]. Саме головне не декларації на наміри, а політична воля на реалізацію не популярних, але дієвих кроків без інвестицій та витрат державного бюджету.

До 2022 року Фонд енергоефективності реалізовував програму «Енергодім» – підтримував об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) у впровадженні енергоефективних заходів. Тобто, надавав гранти та запровадження комплексних технічних рішень з урахуванням найкращих європейських практик з термомодернізації будівель. Та після початку повномасштабної війни в Україні розширив свою діяльність на новий напрям – запустив Програму «ВідновиДІМ». Тепер за рішенням Кабінету Міністрів України Фонд може реалізовувати інші програми у житловому секторі, зокрема

з відновлення будівель, зруйнованих або пошкоджених внаслідок збройної агресії російської федерації проти України. Але зі зміною політичного керівництва країн можуть і змінюватися різні програми, припинення їх реалізації тому на 100% впевнений що в умовах сьогодення потрібно опиратися на власні ресурси а вони в Україні є!

Продовжує діяльність щодо підвищення рівня енергоефективності в громадах України Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження, де вже розробляють низку підзаконних нормативно-правових актів для реалізації закону про розвиток в Україні високоефективної когенерації, розробити дієві інструменти і механізми, щоб допомогти громадам ставати більш енергоефективними та енергонезалежними.

На думку експертів Держенергоефективності, основними складовими сталого майбутнього України мають бути – адаптоване до європейських вимог законодавство, ефективна система енергоменеджменту, модернізація будівель та енергоефективне будівництво, висока конкурентоспроможність промислових підприємств, адже енергоефективність – це основа для зеленого відновлення України [3].

Зокрема, в Україні стартує комплексне енергоефективне відновлення будівель по всій країні. В межах програми «Енергоефективність громадських будівель в Україні» між Україною та Європейським інвестиційним банком стартував відбір проектів термомодернізації громадських будівель – комплексне енергоефективне відновлення майже тисячі громадських будівель по всій країні. Подібні проекти будуть реалізовуватися у дитячих садках, школах, закладах охорони здоров'я, а також об'єктах соціальної, адміністративної та культурної сфери тощо. Ця програма орієнтована у першу чергу, на малі та середні громади, які до цього не мали практики реалізації масштабних міжнародних проектів з термомодернізації. За рішенням Європейського інвестиційного банку, до програми зможуть долучитися проекти з ремонту громадських будівель, пошкоджених внаслідок військових дій, та проекти з адаптації будівель для розміщення внутрішньо переміщених осіб. Не дивлячись на декларації, програми, гранти Україна має потужний меліоративний комплекс який на 50% здатний забезпечити енергоефективність та модернізацію галузі за рахунок власних активів, а ключовим в цьому є фаховий кадровий підхід сучасних висококваліфікованих менеджерів здатних до реалізації таких рішень.

Метою наукової розвідки – перехід від стадії декларацій до стадії практичної реалізації проектів енергоефективності/модернізації за рахунок власних ресурсів при сучасних викликах державного управління на прикладі водної галузі України яка залишилася відкинutoю в розвитку на 30 років назад саме в південних регіонах України.

Список використаних джерел

1. Альтернативна енергетика і технології майбутнього в Україні. *Офіційний сайт*. URL: <https://eenergy.com.ua/energoeffectyvnist/>
2. Державний Фонд Енергоефективності. *Офіційний сайт*. URL: <https://eefund.org.ua/about-us>
3. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. *Офіційний сайт*. URL: <https://sace.gov.ua/uk>
4. Дослідження, реалізація проектів енергоефективності в Кілійському МУВГ періоду 2019 -2022. URL: <https://oouvr.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/2018.pdf>
5. Угода про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U-II» від 13.12.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_006-18#Text
6. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 №1818-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
6. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1803-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text>

Римар Ольга Григорівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін

Нововолинський навчально-науковий інститут

економіки та менеджменту ЗУНУ,

м. Нововолинськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2273-1157>

Мичко Олександр Олександрович,

здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

зі спеціальності фінансова грамотність (015.39 Професійна освіта)

НННІЕМ ЗУНУ

Цип'ящук Владислав Віталійович,

здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

зі спеціальності фінансова грамотність (015.39 Професійна освіта)

НННІЕМ ЗУНУ

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ГРОМАДЯН ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Фінансова грамотність населення є одним із ключових чинників соціально-економічної стабільності держави. У контексті пенсійного забезпечення вона набуває особливого значення, оскільки без базових знань у сфері фінансів

громадяни не в змозі ефективно планувати своє майбутнє, здійснювати заощадження та використовувати наявні інструменти пенсійного накопичення.

Пенсійні системи постійно оптимізуються не лише у європейських країнах, а майже у всьому світі, і, насамперед, у державах із високорозвиненими суспільними взаєминами, що зумовлено передусім, тенденціями старіння населення.

Отож, вводяться системи пенсійного забезпечення, які ґрунтуються на принципово нових засадах, ціллю яких є покращення рівня життя пенсіонерів; встановлення розмірів пенсій від величини заробітку і трудового стажу; забезпечення фінансової стабільності пенсійної системи; інформування громадян щодо заощаджень та інвестування коштів на старість [3].

В основі проблематики пенсійного забезпечення в Україні лежить низький рівень довіри громадян до державної пенсійної системи, нестача коштів в бюджеті Пенсійного фонду України, нерівномірне співвідношення між кількістю платників ЄСВ (єдиного соціального внеску) і пенсіонерів, застарілі механізми розрахунку та нарахування пенсій, низький рівень фінансової культури та обізнаності, зокрема – обмежене розуміння принципів накопичувальної пенсійної системи. Низький рівень фінансової грамотності українців зумовлений багатьма фундаментальними причинами, що проявляються не лише у недостатньому рівні знань щодо пенсійного забезпечення та реформ, але і відсутністю мотивації у надскладних воєнних умовах до довгострокових заощаджень. До того ж, дається взнаки обмежений доступ до якісної фінансової освіти, особливо в сільській місцевості [1, с. 237].

Разом з тим, Україна вже не перший рік фундаментально формує та опрацьовує напрями оптимізації пенсійного забезпечення в контексті підвищення фінансової грамотності громадян. Зазначене реалізовується через розробку національної стратегії фінансової освіти спрямованої на різні вікові та соціальні групи населення. Основні напрямки реалізації цієї стратегії через призму пенсійної грамотності спрямовані на усі вікові групи громадян: діти та підлітки; молодь; працездатне населення; передпенсійний та пенсійний вік.

Перший напрям цієї стратегії ґрунтується на інтеграції фінансової освіти у шкільні програми та університетські програми закладів вищої освіти, що дозволить поглиблено вивчати пенсійне законодавства, систему оподаткування, функціонування державного та недержавного пенсійного сектору, аналізувати актуальні питання пенсійної реформи в Україні.

Другий напрям включає у себе інформаційно-комунікаційну кампанію на національному рівні спрямовану на запуск соціальної реклами у ЗМІ, транспорті, на телебаченні, з акцентом на прості меседжі про важливість особистого фінансового планування. Гарно послугують власні медіапроекти: відеоблоги,

інтерв'ю з експертами, реальні історії українців, які зробили пенсійне накопичення частиною свого життя.

Третій напрям направлений на використання сучасних інформаційних інструментів у вигляді розробки єдиного онлайн-порталу з матеріалами для самонавчання, калькуляторами пенсій, відеоінструкціями, а також створення мобільного застосунку з певними функціями.

Четвертий напрям стратегії зосереджений на запровадженні національного моніторингу рівня фінансової грамотності населення (з регулярним опитуванням і аналізом динаміки) [2, с. 110].

Фінансова грамотність є запорукою ефективного функціонування вітчизняної пенсійної системи. Системне підвищення рівня обізнаності громадян дозволить не лише зміцнити особисту фінансову безпеку кожного, а й забезпечити стійкість пенсійного забезпечення в масштабах держави.

Список використаних джерел

1. Волинець У. А. Розвиток соціального партнерства в Україні. У. А. Волинець. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2019. №2 (43). С. 235–238
2. Кібанова О. Зарубіжний досвід регулювання зайнятості та безробіття. *Кадровий менеджмент*. 2021. № 6 (9). С. 103–114
3. Мінфін. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 06.04.2025).

Рудик Юлія Петрівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту
публічного управління післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СІМЕЙНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ – СИРІТ ТА ДІТЕЙ, ПОЗБАВЛЕНИХ БАТЬКІВСЬКОГО ПІКЛУВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД, ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

Курс України на європейську інтеграцію вимагає перегляду пріоритетів державної політики у сфері охорони дитинства, впровадження успішних підходів із світової практики захисту прав дітей, які базуються на забезпеченні прав і найкращих інтересів дитини, спрямовуються на підтримку сім'ї, створення

умов для виховання та розвитку дітей у сім'ї або середовищі, максимально наближеному до сімейного.

В Україні науково доведено і на державному рівні визнано невідповідність інтернатної системи утримання дітей. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 року затверджений план заходів реалізації Національної стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017 – 2026 роки.

Відповідно до Національної стратегії, вже у 2026 році дітей в інституціях має бути менше 0,5% від загальної кількості дитячого населення. А ті діти, які з різних причин все ж залишаються в інституціях, а не в сім'ях – житимуть у невеликих установах в умовах, максимально наближених до сімейних [1].

Кожен регіон готує власний план реформування інтернатних закладів на своїй території. Для цього потрібно провести оцінку наявності послуг в громаді, наявних інтернатних закладів, кількості дітей в закладах, проаналізувати причини їх потрапляння до них, для того щоб зрозуміти, які послуги потрібно впроваджувати.

У разі, якщо дитина залишилася сиротою або позбавлена батьківського піклування, вона має право відповідно до законодавства бути насамперед усиновлена, влаштована під опіку, піклування, у прийомну сім'ю або дитячий будинок сімейного типу. Саме ці форми влаштування є сімейними.

Безумовно, найкращою із усіх можливих на сьогодні форм сімейного влаштування є усиновлення дитини, тобто прийняття її у сім'ю на правах рідної. Тільки ця форма влаштування з усіх існуючих позбавляє дитину статусу дитини-сироти або дитини, позбавленої батьківського піклування. Але варто звернути увагу, що не всі статусні діти відповідно до чинного законодавства підлягають усиновленню. [3].

Державою призначається допомога усиновлювачу, який є громадянином України, постійно проживає на її території та усиновив дитину з числа дітей-сиріт або дітей, позбавлених батьківського піклування.

Дитина-сирота – дитина, в якій померли або загинули батьки або матір (якщо батько записаний згідно ч.1 ст.135 Сімейного Кодексу України).

Діти, позбавлені батьківського піклування – діти, які залишилися без піклування батьків у зв'язку з позбавленням їх батьківських прав, відібранням у батьків без позбавлення батьківських прав, визнанням батьків безвісно відсутніми або недієздатними, оголошенням їх померлими, відбуванням покарання в місцях позбавлення волі та перебуванням їх під вартою на час слідства, розшуком їх органами Національної поліції, пов'язаним з відсутністю відомостей про їх місцезнаходження, тривалою хворобою батьків, яка перешкоджає їм виконувати свої батьківські обов'язки, а також діти, розлучені

із сім'єю, підкинуті діти, батьки яких невідомі, діти, від яких відмовилися батьки, діти, батьки яких не виконують своїх батьківських обов'язків з причин, які неможливо з'ясувати у зв'язку з перебуванням батьків на тимчасово окупованій території України, в районах проведення антитерористичної операції, здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях.

Опіка та піклування над дітьми – влаштування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, в сім'ї громадян України, які перебувають переважно в сімейних, родинних відносинах із цими дітьми з метою забезпечення їх виховання, освіти, розвитку, захисту їх прав та інтересів [2].

Прийомна сім'я – сім'я або окрема особа, яка не перебуває у шлюбі, що добровільно за плату взяла на виховання та спільне проживання від одного до чотирьох дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Прийомні діти влаштовуються в сім'ю до досягнення вісімнадцятирічного віку, а у разі продовження навчання у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах до 23 років або до закінчення навчання [5].

Дитячий будинок сімейного типу – окрема сім'я, що створюється за бажанням подружжя або окремої особи, яка не перебуває у шлюбі, які беруть на виховання та спільне проживання не менш як 5 дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування. Вихованці виховуються у дитячому будинку сімейного типу до 18 років, а в разі продовження навчання у професійно-технічному, вищому навчальному закладі – до 23 років або до його закінчення [4].

У багатьох країнах Європейського Союзу створення прийомної сім'ї передбачає наявність у батьків відповідної освіти та заборону суміщати піклування про дітей з іншою професійною діяльністю. В Україні необхідно поступово застосовувати досвід країн, у яких функціонують тимчасові та кризові прийомні сім'ї. Служби з питань влаштування дітей-сиріт мають штатний розпис, у якому зазначені ставки професійних прийомних вихователів. Професійні прийомні батьки у таких країнах мають усі соціальні гарантії (право на відпустку, пенсійне забезпечення тощо), як і будь-який звичайний працівник. Така діяльність ліцензується, тому у більшості європейських країн прийомні батьки проходять підготовчі курси перед отриманням ліцензії та додаткові семінари для її продовження.

Розглянемо на прикладі інших країн досвід поширення сімейних форм виховання. У Великобританії процес деінституціалізації розпочався одразу після закінчення Другої світової війни. На державному рівні розроблялися програми влаштування дітей-сиріт та підлітків з неблагополучних родин до нових сімей для перевиховання та соціалізації. Однак знадобилися десятиліття для правового

впорядкування, розвитку та вдосконалення інституту прийомних сімей. Насьогодні система прийомних сімей успішно функціонує та розвивається. Більшість дітей, які з різних причин опинилися без батьківського піклування, проживають не в дитячих будинках, а саме в таких прийомних родин. У Великій Британії діє 150 державних служб оцінки потреб і планування надання соціальних послуг. Їхня суть полягає в тому, щоб клієнти отримали насправді потрібні їм послуги [8].

Цікавим є досвід США. На початку ХХ ст. супротивники інтернатної форми виховання критикували дані заклади за велику вартість порівняно з прийомними сім'ями, які вже існували на той час. Тому на державному рівні було вирішено відмовитися від системи інтернатних закладів. Натомість першочергово розпочалась державна підтримка сімей вразливих категорій, а інтернатні заклади використовувалися лише у разі особливих обставин. [6].

Польща також має цікавий досвід щодо влаштування дітей. Державою виплачується соціальна допомога прийомним сім'ям, дітям-сиротам та іншим категоріям дітей та молоді. Але найбільш вартою для запозичення Україною є наявність в Польщі різноманітних центрів для підтримки соціально незахищених громадян. Для статусних дітей існує нова модель установ, де одночасно проживають 12–14 осіб, з якими працюють 4–5 вихователів. Установа передбачена для тимчасового перебування дітей, поки не буде знайдено для них нову родину. Інша форма виховання – спеціалізовані соціальні гуртожитки для проживання до 30 осіб. Повноваження з улаштування цієї форми делеговані державою громадським організаціям. Місцева влада активно співпрацює з громадськими організаціями та намагається всіляко їм допомагати [7].

У Швеції процес деінституціалізації дітей розпочався в середині 50-х років минулого століття. Діти, які з різних причин не можуть проживати в рідній сім'ї, переважно влаштовувалися в дитячі будинки сімейного типу. Нині близько 75 % державних дитячих будинків у Швеції опікуються не більше як 9 дітьми одночасно, а їх перебування обмежується коротким проміжком часу.

Отже, в Україні продовжується процес деінституалізації, який передбачає розвиток мережі превентивних і підтримуючих послуг на рівні громади, орієнтованих на задоволення потреб дітей і захист їх права виховуватися у сімейному оточенні, зокрема поширення форм сімейного виховання: усиновлення, опіки (піклування), прийомної сім'ї, дитячого будинку сімейного типу. Про ефективність виконання ними педагогічних та соціальних функцій у вихованні дітей свідчить як міжнародний досвід так і результати по їх запровадженню на території України. Вже здійснено ряд заходів щодо створення теоретичних основ державної політики для забезпечення статусним дітям права на виховання та розвиток у сімейному оточенні: створено нормативно-правову

базу, яка забезпечує функціонування сімейних форм виховання; здійснено заходи щодо вдосконалення організаційного забезпечення функціонування системи опіки над дітьми та багато іншого.

В Україні на сьогодні є достатня база для регулювання сфери соціально-правового захисту статусних дітей. Проте, лишається відкритим питання посилення механізмів профілактики виникнення соціального сирітства, а також надання необхідних соціальних послуг для попередження вилучення дитини з сім'ї та збереження родини. У сучасних умовах важливим є для України імплементація провідного європейського досвіду щодо вирішення зазначених проблем, урахування якого дає можливість визначити основні напрями вдосконалення системи соціального захисту дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, а саме:

- підтримка сімейних форм виховання (підвищення фінансової підтримки прийомних сімей та дитячих будинків сімейного типу, розвиток патронатних сімей);
- психологічна підтримка, юридичний захист, соціальний супровід, допомога в соціалізації дітей та осіб з числа дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- внесення змін до законодавства щодо відповідності українського законодавства з міжнародними стандартами;
- податкові пільги для підприємств, які наймають випускників інтернатів або осіб з числа дітей сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування;
- створення центрів реабілітації для дітей у прифронтових регіонах.

Список використаних джерел

1. Національна стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2017 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#Text>. (дата звернення: 18.02.2025).

2. Питання діяльності органів опіки та піклування, пов'язаної із захистом прав дитини: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.09.2008 р. № 866. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2025).

3. Про затвердження Порядку провадження діяльності з усиновлення та здійснення нагляду за дотриманням прав усиновлених дітей: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.10.2008 р. № 905. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP080905> (дата звернення: 09.03.2025).

4. Про затвердження Положення про дитячий будинок сімейного типу: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2002 року №

564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.03.2025).

5. Про затвердження Положення про прийомну сім'ю: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2002 року № 565. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.03.2025).

6. Пушкіна О.В., Лозицька С.М. Прийомні (фостерні) сім'ї: американський досвід. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «юридичні науки»*. 2013. №2 (5). С. 132–136.

7. Соціальний захист населення в Польщі. URL: <http://www.pilga.in.ua/note/18> (дата звернення: 09.03.2025).

8. Фостерна сім'я у Великобританії: основні засади діяльності. *Освіта і управління*. 2002. № 1 С. 163–170.

Саміляк Артем Анатолійович,

здобувач вищої освіти третього рівня

кафедри Медицини невідкладних станів

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0050-608X>

Є-ГРИВНЯ 2.0: ПОТЕНЦІАЛ, РИЗИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

У 2023 році Національний банк України завершив перший етап пілотного проекту, присвяченого дослідженню можливостей впровадження є-гривні – цифрової валюти центрального банку (CBDC, Central Bank Digital Currency), що є офіційною формою державних грошей у цифровому форматі. У рамках тестування було змодельовано кілька сценаріїв її використання: від щоденних оплат до транскордонних переказів і взаємодії з віртуальними активами. Оновлена концепція – умовна «є-гривня 2.0» – передбачає глибшу інтеграцію в платіжну систему країни та посилення ролі НБУ як цифрового регулятора.

На відміну від попередніх ініціатив (зокрема таких як програма «ЄПідтримка» та «ЄВідновлення», де кошти мали обмежене цільове використання), є-гривня розглядається як повноцінна державна валюта у цифровій формі. Вона має зберігати функції грошей – засобу обігу, накопичення і розрахунку, але водночас забезпечити прозорість транзакцій та миттєвість переказів. Обидві згадані програми мали ознаки цифрових активів, що перебувають під державним контролем: кошти нараховувались у безготівковій

формі, їх використання обмежувалось лише визначеними сферами (медицина, культура, будівельні матеріали тощо), а переведення у готівку було заборонене. Проте, з огляду на відсутність статусу законного платіжного засобу та емісію через комерційні банки, ці програми не можуть розглядатись як повноцінні прототипи CBDC.

Ключовими перевагами впровадження є-гривні 2.0 є:

- зниження транзакційних витрат у міжбанківських розрахунках;
- посилення державного контролю над грошовим обігом;
- фінансова інклюзія через прямий доступ громадян до цифрової валюти без банків.

Управлінські виклики включають необхідність гарантування кібербезпеки, розробку правової бази та дотримання балансу між контролем і приватністю. Чинне законодавство України, зокрема профільний закон про НБУ, поки не передбачає конкретних норм щодо випуску цифрових грошей державою [2], а також відсутні згадки про CBDC у Законі «Про платіжні послуги» [3].

Додатково важливо враховувати ризики монополізації цифрової інфраструктури державою. У моделі повного контролю без комерційних посередників виникає питання концентрації повноважень у НБУ. Для збереження ринкової рівноваги можливою є гібридна модель: коли інфраструктура CBDC контролюється НБУ, але доступ до користувачів забезпечують уповноважені фінансові посередники.

Також, у перспективі, є-гривня може бути інтегрована в міжнародні платіжні системи. За наявності правових і технічних механізмів вона може полегшити транскордонні розрахунки та посилити позиції гривні як регіональної валюти в майбутньому. Це потребує скоординованої політики з ЄС та МВФ, а також підписання двосторонніх угод щодо взаємного визнання цифрових платіжних систем.

Крім технічної та правової готовності, для впровадження є-гривні критично важливо сформувати суспільну довіру до нового інструменту. За даними міжнародних досліджень (наприклад, BIS Papers No. 125), рівень прийняття CBDC значною мірою залежить від розуміння громадянами механізмів його роботи, захищеності даних та можливостей використання. В українських реаліях необхідне проведення широкомасштабної інформаційної кампанії із залученням громадянського суспільства, банківського сектору та освітніх установ. Особливу увагу слід приділити регіонам із низьким рівнем цифрової грамотності, де ризик недовіри або неучасті у проєкті найбільший.

На мою думку, для України цифрова гривня – це більше, ніж технологічна новація. Це шанс переосмислити роль держави у фінансовому житті громадян і вибудувати нову якість довіри між владою та суспільством.

Також важливо розглядати є-гривню як елемент довгострокової фінансової стратегії держави, а не лише як короткострокову технологічну інновацію. У період післявоєнного відновлення Україна потребує інструментів, які здатні забезпечити швидкий, прозорий і контрольований розподіл державної допомоги, міжнародної фінансової підтримки та інвестицій. Цифрова валюта НБУ у цьому контексті може стати потужним механізмом для забезпечення адресності витрат, протидії корупції та зміцнення макрофінансової дисципліни.

Таким чином, впровадження є-гривні – це не лише питання регулювання, а й формування нової парадигми публічного управління в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Концепція електронної гривні (є-гривні). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023.pdf
2. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 29. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/679-14>
3. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 46. Ст. 372. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20>
4. Bank for International Settlements. Gaining momentum – Results of the 2021 BIS survey on central bank digital currencies. BIS Papers No. 125. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap125.pdf>

Стороженко Ліна Григорівна,

кандидат філологічних наук, доцент,

докторант кафедри публічного управління та адміністрування

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

ЦИФРОВІ ЕЛІТИ, СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА КРИЗА ЛЕГІТИМНОСТІ В СУЧАСНОМУ ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасну епоху цифрової трансформації державне управління стикається з принципово новими викликами, пов'язаними зі зміною природи влади, каналів її реалізації та способів комунікації з громадськістю. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поява цифрових платформ,

соціальних мереж і алгоритмів персоналізованого впливу зумовили формування нового типу еліт – так званої, нетократії.

Цей термін, запропонований А. Бардом та Я. Зодерквістом, означає нову форму соціального домінування, що базується не на володінні матеріальними або політичними ресурсами, а на здатності управляти інформаційними потоками, цифровою інфраструктурою та знанням [1]. Сьогодні нетократія активно функціонує в мережевому середовищі, де легітимність влади дедалі більше пов'язана не з формальними повноваженнями, а з рівнем довіри до носія інформації, його впливовістю в медіапросторі та здатністю створювати й підтримувати стратегічні наративи.

У таких умовах традиційні канали легітимації державної влади (вибори, інституційні регламенти, юридичні процедури тощо) поступово втрачають монополію на формування суспільного консенсусу. Зміщення центрів впливу з вертикальних структур до горизонтальних мереж, в яких ключовими суб'єктами є цифрові лідери думок, інфлюенсери, адміністратори платформ, розмиває межі між владою і впливом, між публічністю і приватністю, між формальним і неформальним управлінням. Водночас держава опиняється перед кризою легітимності – станом, за якого формальна влада продовжує існувати, але її здатність впливати, мобілізувати, переконувати та координувати зусилля суспільства істотно знижується. У центрі цієї кризи – розрив між традиційною логікою стратегічних комунікацій і новими мережевими правилами інформаційного впливу. Криза традиційної демократії сьогодні не пов'язана безпосередньо із загальною втратою довіри до діяльності політиків – «вона супроводжується дедалі більшою стурбованістю з приводу їх зростаючої безпорадності. Мовчазний протест все більшого числа громадян, які не відриваються від дивана, щоб голосувати, викликаний не зловживаннями владою, а нездатністю її застосування» [1, с. 53].

Стратегічні комунікації, що традиційно розуміються як системна діяльність державних структур з формування сприятливого іміджу, просування публічних політик та забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю, у цифрову добу мають адаптуватися до нових умов: по-перше, цифрове середовище характеризується фрагментацією аудиторії – кожна соціальна група споживає інформацію в межах власної «інформаційної бульбашки», що унеможливорює масове повідомлення з єдиним меседжем; по-друге, алгоритмічні системи дистрибуції контенту (наприклад, стрічки новин у соціальних мережах) змінюють логіку споживання інформації (замість логіки «істинності» або «важливості» діє логіка залучення, емоційності, провокативності); по-третє, авторитет офіційних джерел дедалі частіше поступається перед неформальними,

гібридними джерелами, які, хоча й не мають «державного мандату», можуть істотно впливати на масову свідомість.

У результаті відбувається глибоке переформатування взаємодії між державою та громадянами. Втрата монополії на істину, посилення інформаційного шуму, поширення дезінформації та розвиток неконтрольованих цифрових екосистем створюють виклики для системної комунікації з боку органів публічної влади. Відтак стратегічні комунікації, які раніше ґрунтувалися на централізованих меседжах і управлінні потоком інформації, мають трансформуватися у гнучкі, адаптивні, багатоканальні системи взаємодії; охоплювати не лише кризові комунікації або репутаційне реагування, а й довготривале формування довіри, ціннісної спільності, емоційної залученості громадян.

Крім того, нетократія висуває нові вимоги до нормативно-правового забезпечення комунікаційної політики. У більшості країн, зокрема, й в Україні, ще не сформовано відповідної законодавчої бази, яка б враховувала специфіку стратегічних комунікацій у цифрову епоху: прозорість алгоритмів, відповідальність платформ за контент, захист цифрових прав громадян, правові механізми протидії дезінформації тощо. Більше того, державні службовці часто не мають належної цифрової компетентності для ефективної взаємодії в інформаційному середовищі, що призводить до низької ефективності публічних комунікацій та зростання соціального розчарування.

В умовах нетократії критично важливим стає переосмислення самих принципів публічного управління. Епоха сучасних адміністративних алгоритмів на всіх рівнях суспільних процесів, поряд з інтенсифікацією впровадження принципів сталого розвитку, вимагає інституційної трансформації системи державного управління в цілому [2, с. 148]. Держава має перейти від моделі одностороннього транслювання до моделі діалогу, співучасті, партисипативності. Стратегічні комунікації мають сприйматись не як інструмент впливу, а як механізм координації спільних дій і формування довіри в умовах радикальної інформаційної децентралізації, що передбачає інституційні зміни: створення міжвідомчих центрів цифрової комунікації, впровадження інструментів соціального слухання, налагодження партнерств з інфлюенсерами, платформами, громадськими аналітичними спільнотами, інше. Не менш важливим є розвиток нормативного середовища, яке гарантуватиме прозорість комунікацій, підзвітність цифрових дій посадовців, етичні стандарти державної присутності в інформаційному просторі.

Таким чином, цифрові еліти, що діють у межах нетократичної логіки, змінюють саму архітектуру публічної влади. Якщо держава не інтегрує ці зміни у свою стратегію, вона ризикує втратити керованість, легітимність і суспільну

довіру. Стратегічні комунікації у добу нетократії повинні стати не лише технологічною функцією, а й центральним елементом сучасної публічної політики, що поєднує інформаційну прозорість, цифрову етику та нові підходи до формування легітимності у мережевому суспільстві.

Список використаних джерел

1. Bard A., Soderqvist J. Netocracy : The New Power Elite and Life after Capitalism. New Jersey : Pearson FT Press, 2002. 288 p.
2. Storozhenko L., Olshanskyi O., Stativka N., Chernoiivanenko A., Hordiienko Y. Public Administration in the Context of Digital Transformation: Innovations and Challenges. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. 2024. Vol. 85. P. 144–156. DOI: [10.33788/rcis.85.8](https://doi.org/10.33788/rcis.85.8).

Сторожук Ірина Анатоліївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

СИСТЕМА АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ: ПОВНОВАЖЕННЯ, ВЗАЄМОДІЯ ТА ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Корупція – негативне суспільне явище, яке відомо сучасному світу здавна – ще з часів розвитку перших цивілізацій та появи розвинених суспільних економічних відносин. В цілому, корупція, згідно з більшістю визначень, полягає у порушенні повноважень певною особою згідно з метою отримання певної вигоди, насамперед – хабаря, який надається їй іншою особою. В умовах воєнного стану корупція як один з різновидів правопорушень залишається актуальним та проявляється на різних рівнях життя українського суспільства. Для вирішення проблеми корупції в Україні створено систему антикорупційних органів, повноваження яких чітко визначені у вітчизняному законодавстві. Однак, враховуючи те, що ця проблема є досі актуальною, а під час повномасштабної війни лише посилюється, підкреслимо, що діяльність цих органів є малоефективною. Тому актуально дослідити сучасний стан системи антикорупційних органів України, їх повноваження, особливості взаємодії та основні проблеми ефективності.

У першу чергу, важливо проаналізувати сучасне правове регулювання протидії корупції в Україні у сучасних реаліях. Наразі розроблено законодавчі норми запобігання та протидії корупції, які обов’язково мають бути дотримані у тому числі в умовах воєнного стану. Основним нормативно-правовим актом є

Закон України «Про запобігання корупції», який набрав чинності у 2014 році. У Законі надається наступне визначення корупції: «використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [1]. Відповідним чином, корупція є правопорушенням, незаконним діянням особи, яке вона вчиняє з метою отримання неправомірної вигоди або приймаючи таку вигоду чи приймаючи обіцянку даної вигоди для себе чи інших осіб. Особа чітко усвідомлює незаконний характер своїх дій, проте, попри це, вона продовжує діяти проти закону.

Сучасна система антикорупційних органів в Україні була сформована у період проведення антикорупційної реформи, тобто з моменту прийняття Закону України «Про запобігання корупції». Саме він визначає основні аспекти функціонування сучасних органів, які здійснюють протидію корупції. Згідно з цим, на Рис.1 представимо складові системи антикорупційних органів України.

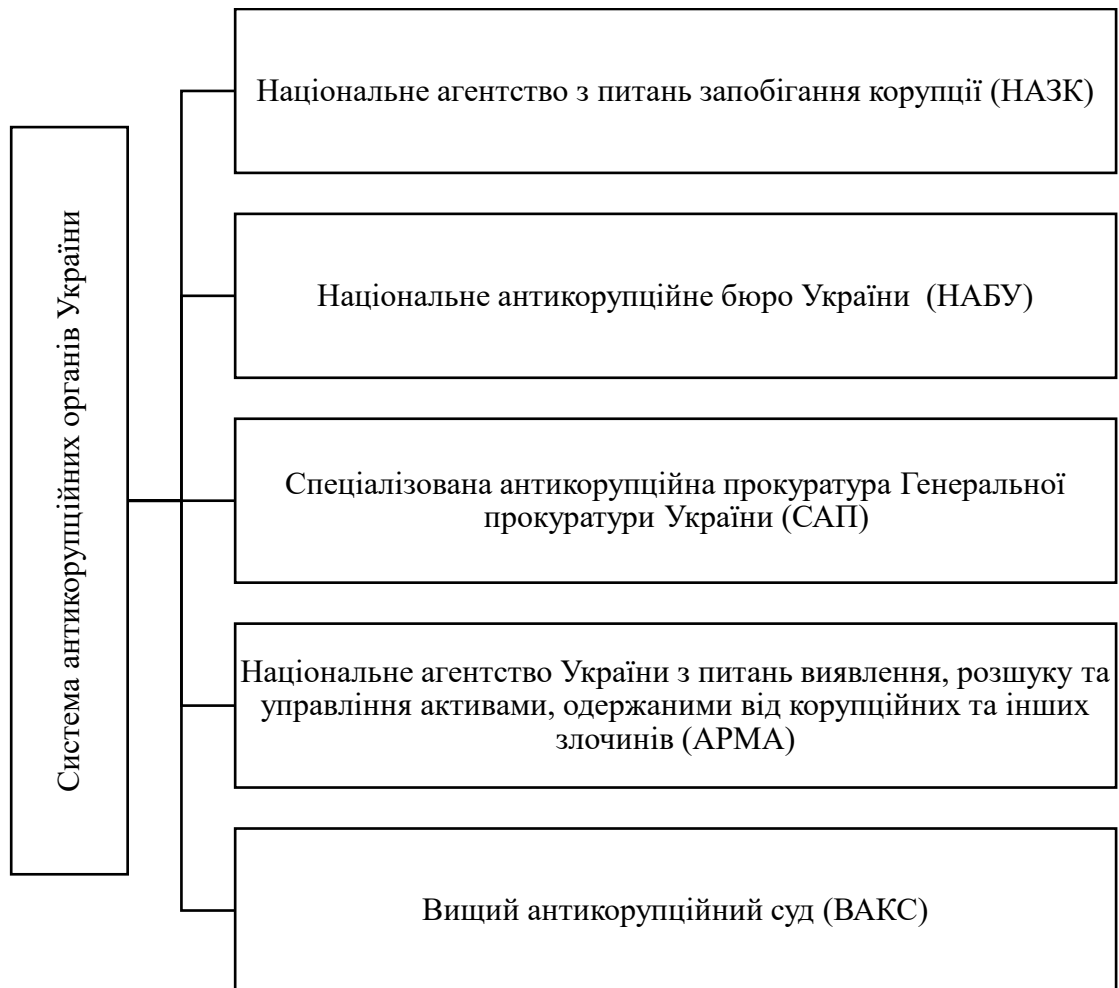


Рис. 1. Структура системи антикорупційних органів України

Розглянемо детальніше особливості функціонування кожного антикорупційного органу [2]:

- НАЗК є ключовим спеціалізованим центральним органом виконавчої влади, який має спеціальний статус. Діяльність спрямована на забезпечення формування та координації антикорупційної політики в Україні;
- НАБУ є центральним органом виконавчої влади, який має спеціальний статус. Саме на цей орган покладені основні повноваження, які пов'язані з попередженням, виявленням, припиненням, розслідуванням та розкриттям корупційних й інших кримінальних правопорушень, які віднесені до його підслідності. Крім того, також НАБУ має здійснювати запобігання вчиненню нових правопорушень у цій сфері;
- САП є окремим органом прокуратури, який є складовою загальної системи органів прокуратури, також має статус окремої юридичної особи публічного права. Забезпечує розслідування справ, пов'язаних з корупційними правопорушеннями;

– АРМА є центральним органом виконавчої влади, який має спеціальний статус. Діяльність спрямована на формування й реалізацію державної політики, яка пов'язана з виявленням та розшуком активів, що були заарештовані у кримінальному провадженні;

– ВАКС – це постійно діючий вищий спеціальний суд у загальній системі судустрою України, який був утворений у 2016 році та забезпечує здійснення правосуддя у кримінальних провадженнях, які пов'язані з корупційними злочинами.

Усі ці органи є здебільшого спеціально уповноваженими суб'єктами у сфері протидії корупції. Тобто, їх діяльність пов'язана саме з виконанням повноважень у цій сфері. Окрім спеціально уповноважених органів, у системі антикорупційних органів України важливо також зазначити і суб'єктів прийняття політичних рішень. Зокрема, це Верховна Рада України та її спеціалізований орган – Комітет з питань запобігання і протидії Україні. Окрім цього, також важливою є діяльність Національної ради з питань антикорупційної політики.

У складі Кабінету Міністрів України функціонує Урядовий уповноважений з питань антикорупційної політики. Залучаються також представники органів прокуратури, Служби безпеки України, Державного бюро розслідувань, Бюро економічної безпеки, органів Нацполіції тощо. Така складність системи антикорупційних органів пов'язана з тим, що для успішної протидії корупції важливою є не лише діяльність спеціально уповноважених суб'єктів, але й прийняття політичних рішень з метою вдосконалення правового регулювання, вчасне виявлення кримінальних та інших правопорушень, які пов'язані з корупцією, здійснення досудового розслідування таких правопорушень тощо. Тому усі органи, які перебувають у складні системи, взаємодіють один з одним, забезпечуючи комплексну протидію корупції та вирішення цієї проблеми в Україні [3].

Разом з тим, функціонування системи антикорупційних органів не забезпечує ефективне вирішення цієї проблеми в умовах воєнного стану. Сьогодні актуальними є корупційні правопорушення пов'язані як з воєнним станом, так і є проявом тих, які мали місце до початку російсько-української війни. Вони зберігаються через неефективність корупційної реформи, яка розпочалася ще у 2014 році з прийняттям Закону України «Про протидію корупції», та діяльності відповідних органів, які були розглянуті попередньо. Для вирішення цієї впроваджуються низка змін до нормативно-правового регулювання протидії корупції, які покликані вдосконалити чинні підходи та остаточно вирішити цю проблему. Проте, як засвідчують дані аналітичних досліджень, проблема корупції досі залишається актуальною попри усі

намагання її вирішити. Тому сучасна діяльність системи антикорупційних органів України є неефективною.

8 липня 2022 року Верховною Радою України було ухвалено Закон «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану». Ним було передбачено, зокрема, новий порядок стосовно декларування доходів, майна та цінностей. Також 20 червня 2022 року було прийнято Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки», у якому було затверджено Державну антикорупційну програму на період 2023–2025 рр., що мала на меті забезпечити реалізацію Антикорупційної стратегії. Її ухвалення є важливим кроком для подальшого подолання проблеми корупції та в цілому протидії корупції як правовому та соціальному явищу. Проте можна засвідчити, що наразі її впровадження також не є достатньо ефективним [4].

Крім того, зазначимо наступні проблеми сучасного стану системи антикорупційних органів України:

- Відсутність спеціально підготовлених фахівців, які мають реалізовувати антикорупційну політику, і які б достатньо володіли необхідним досвідом;
- Відсутність достатнього досвіду діяльності та інституційної спроможності антикорупційних органів, оскільки вони були створені відносно нещодавно;
- Повільний початок діяльності зазначених органів;
- Відсутність достатньої взаємодії антикорупційних органів.

Враховуючи це, ці проблеми сьогодні негативно впливають на реалізацію антикорупційної політики та вирішення проблеми корупції в Україні. Не дивлячись на створення системи антикорупційних органів, їх діяльність сьогодні не є злагодженою та достатньо ефективною. Попри намагання вдосконалити сучасний стан вирішення проблеми корупції, актуальні підходи все ще є безрезультатними. Особливо це характерно в умовах воєнного стану, коли відповідні органи ще більше демонструють свою неефективність. Тому важливо вдосконалити правове регулювання діяльності цих органів, покращити рівень підготовки фахівців, інтегрувати досвід інших країн світу та розширити повноваження цих органів. Це допоможе вирішити існуючі проблеми.

В цілому, можна сказати, що корупція є негативним явищем, яке здатне впливати на становище усього суспільства, викликаючи значні порушення у його життєдіяльності. В умовах воєнного стану корупція досі залишається актуальною проблемою для України. Попри спроби вдосконалити існуючі підходи протидії та боротьби з корупцією, наразі ця проблема досі не є

вирішеною. Тому сьогодні необхідно вдосконалити систему антикорупційних органів, інтегруючи низку змін у їх діяльність та правову основу їх діяльності.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про протидію корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
2. Зозуля Є. В. Система спеціалізованих антикорупційних органів на сучасному етапі державотворення України (правові, організаційні та функціональні аспекти взаємодії). *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №1. С. 27–36
3. Даль А. Л. Система антикорупційних органів України. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dc7a60eb-3b58-4535-b6ce-d2b6e90b0778/content> (дата звернення 15.04.2025).
4. Жилка М. П., Лещенко О. Ю. Особливості боротьби з корупцією під час воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №11. С. 76–80

Шевела Андрій Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти, спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» навчально-наукового інституту
публічного управління і післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ

Захист прав споживачів є одним із ключових аспектів забезпечення економічної стабільності та розвитку суспільства. Українське законодавство передбачає широкий спектр норм і механізмів, покликаних гарантувати права споживачів, зокрема Закон України «Про захист прав споживачів» [1]. Однак на практиці їх реалізація часто ускладнена через низку проблем, серед яких – недостатній контроль за дотриманням законодавства, неефективність державних органів, складнощі з отриманням компенсацій за неякісні товари та послуги, а також низька правова обізнаність споживачів. У зв'язку з цим постає необхідність оцінки ефективності існуючих механізмів захисту та розробки шляхів їх удосконалення.

Українське законодавство про захист прав споживачів відповідає загальновизнаним міжнародним стандартам і містить комплекс норм,

спрямованих на регулювання відносин між споживачами та виробниками (продавцями). Одним із головних документів у цій сфері є Закон України «Про захист прав споживачів» [1], який гарантує право громадян на якісні товари і послуги, інформаційну прозорість та компенсацію в разі порушення їхніх прав. Проте, попри наявність законодавчого регулювання, механізм реалізації цих норм залишається недосконалим. У багатьох випадках споживачі стикаються з відмовами продавців визнавати дефекти продукції, складнощами у проведенні експертиз, відсутністю належного контролю з боку відповідальних органів [1].

Основним державним органом, який здійснює контроль у цій сфері, є Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту прав споживачів (Держпродспоживслужба) [2]. Вона здійснює перевірку якості товарів і послуг, контролює дотримання прав споживачів і розглядає їхні звернення. Проте на практиці ефективність роботи цього органу залишається обмеженою через нестачу ресурсів, бюрократичні труднощі, а також недостатню взаємодію з іншими структурами.

Окрім цього, важливу роль у сфері захисту прав споживачів відіграють судові органи та громадські організації. Судовий захист часто є довготривалим і дорогим процесом, що ускладнює його доступність для широкого кола споживачів. Громадські організації, своєю чергою, можуть сприяти інформуванню громадян про їхні права, однак мають обмежений вплив на підприємства, які порушують законодавство [3].

Розвиток онлайн-торгівлі створює нові виклики для захисту прав споживачів, зокрема проблеми, пов'язані з ідентифікацією продавців, поверненням товарів неналежної якості, безпекою персональних даних [4]. Багато споживачів стикаються з тим, що після придбання товару у невідомих онлайн-магазинах вони не можуть повернути його або отримати компенсацію за неякісний продукт. Недостатній рівень регулювання електронної комерції та відсутність єдиної платформи для вирішення споживчих спорів погіршують ситуацію.

З метою вирішення цих проблем Верховна Рада України 10 червня 2023 року ухвалила нову редакцію Закону України «Про захист прав споживачів», яка передбачає створення електронного порталу «е-Покупець» [5]. Цей портал має забезпечити оперативний розгляд скарг споживачів, взаємодію між державними органами та учасниками електронної комерції, а також сприяти підвищенню прозорості у сфері онлайн-продажів.

Досвід зарубіжних країн демонструє ефективні механізми захисту прав споживачів, які можуть бути використані в Україні. Наприклад, у США діє Закон про захист споживчих кредитів (CCRA) і Закон про правду в кредитуванні (TILA) [6], які зобов'язують кредиторів надавати споживачам прозору

інформацію щодо умов позик і забороняють дискримінацію у сфері кредитування. Подібні заходи могли б бути впроваджені в Україні для покращення фінансової грамотності споживачів та їх захисту від недобросовісних кредитних організацій.

Також важливим прикладом є практика Європейського Союзу, де споживачі мають доступ до ефективних механізмів альтернативного вирішення спорів, зокрема онлайн-платформ для врегулювання конфліктів між споживачами та продавцями без необхідності звернення до суду. Такі механізми дозволяють значно зменшити витрати часу та коштів на вирішення спірних ситуацій.

Для підвищення ефективності механізмів захисту прав споживачів в Україні необхідно:

- Посилити державний контроль за дотриманням законодавства шляхом підвищення ефективності роботи Держпродспоживслужби та її регіональних відділень.
- Створити механізми альтернативного вирішення спорів між споживачами та продавцями, зокрема розширити можливості електронного порталу «е-Покупець».
- Запровадити обов'язкову фінансову грамотність для громадян з метою підвищення їхньої обізнаності щодо прав та механізмів захисту.
- Законодавчо врегулювати електронну комерцію та встановити жорсткіші вимоги до онлайн-продавців, зокрема щодо обов'язкового розкриття інформації про них.
- Врахувати найкращі міжнародні практики, зокрема стандарти ЄС щодо альтернативного вирішення спорів та механізми захисту фінансової інформації споживачів [7].

Незважаючи на те, що в Україні існує нормативно-правова база для захисту прав споживачів, її реалізація залишається недостатньо ефективною. Проблеми із забезпеченням якості товарів і послуг, відсутність оперативного розгляду скарг, низька поінформованість споживачів та виклики електронної комерції потребують вдосконалення законодавства та механізмів його виконання. Врахування зарубіжного досвіду та впровадження сучасних технологічних рішень сприятиме створенню ефективної системи захисту прав споживачів в Україні, що в свою чергу забезпечить зростання довіри громадян до ринку товарів і послуг.

Список використаних джерел

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t102300> (дата звернення 01.04.2025)

2. Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів від 5.06.2014 № 1314- VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-п#Text> (дата звернення: 01.04.2025)
3. Шлійко А.В. Організаційно-правові засади захисту прав споживачів / Право і суспільство. 2020. № 2. С. 261–282 URL: https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/Shliyko_OPZZPS.pdf (дата звернення: 01.04.2025)
4. Камардіна Ю.В., Могукало Д.В. Захист прав споживачів у електронних комерційних операціях: правові засади та механізми застосування в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право.* 2022. № 15. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/153/149> (дата звернення: 01.04.2025)
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 № 3153- IX :Верховна Рада України. Проект. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/220683_reforma-zakhistu-prav-spozhyvachv-shcho-zmnit-noviy-vrontegratsyniy-zakon (дата звернення: 01.04.2025)
6. Consumer Credit Protection Act (CCPA), США. URL: <https://bsoprivacygroup.com/ru/ccpa-pilotnyi-data-privacy-dokument-v-ssha/> (дата звернення: 01.04.2025)
7. European Union Standards for Alternative Dispute Resolution: Best Practices. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/alternative-dispute-resolution-for-consumer-disputes.html?fromSummary=09> (дата звернення: 01.04.2025)

Шевцова Світлана Сергіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти, спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту
публічного управління і післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

КЛЮЧОВІ ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ТА ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна система державного управління України зазнає серйозних викликів у зв'язку з воєнним станом, зумовленим збройною агресією проти

нашої держави. У таких умовах особлива увага приділяється не лише ефективності управлінських процесів, а й морально-етичному обличчю державної служби. Саме державні службовці виступають посередниками між владою і суспільством, тому їх особистісні якості та етична поведінка безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до органів влади, стабільність суспільних процесів і функціонування інституційної системи в цілому.

Етична поведінка державного службовця в кризових ситуаціях, зокрема під час війни, набуває особливої цінності. Відповідальність, стійкість, професіоналізм, відкритість до діалогу, здатність діяти відповідно до принципів справедливості та служіння державі – це не лише складові етичного кодексу, а й важливі риси особистості, що мають постійно розвиватися.

У цьому контексті виникає необхідність комплексного дослідження шляхів удосконалення особистісних якостей державних службовців як основи формування їхньої етичної поведінки. Актуальність цього питання зумовлена не лише новими викликами, що стоять перед публічною службою в умовах воєнного стану, але й потребою у відновленні та збереженні ціннісної основи державного управління.

Серед останніх сучасних наробок загальні засади етики та етичної поведінки державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування досліджуються такими науковцями, як: В. Бралатан, Г. Гуцаленко, Н. Здирко, Т. Василевська, Н. Васиньова, Н. Сорокіна, Є. Хриков та інші [1; 2; 4; 8; 9].

Метою дослідження є визначення ключових особистісних якостей державних службовців, що сприяють зміцненню етичної поведінки, та можливих шляхів їх удосконалення в умовах воєнного стану.

Як вже зазначалось, етична поведінка державних службовців в умовах воєнного стану набуває особливого значення, оскільки саме службовці виступають представниками державної влади, відповідальними за забезпечення стабільності, правопорядку та підтримки громадянського суспільства і своєю поведінкою мають зміцнювати авторитет державної служби, а також позитивну репутацію державних органів [7]. Формування належних морально-етичних засад діяльності державного апарату вимагає не лише дотримання професійних стандартів, а й глибокого розвитку особистісних якостей кожного працівника.

Такі якості, як відповідальність, чесність, стриманість, справедливість, тактовність тощо, є базовими регулюючими етичної поведінки. Одним із ключових шляхів удосконалення етичної поведінки є формування професійної етики. Професійна етика – сукупність моральних вимог, зумовлених особливостями професії державного службовця, що відображаються в моральній

свідомості та поведінці державних службовців у процесі виконання ними своїх професійних обов'язків [5]. Оскільки професійна етика, на думку науковців [1], покликана обґрунтовувати перетворення принципів і загальних норм моралі до специфічних, надзвичайних умов професійної діяльності, доцільно у цьому контексті впроваджувати на державній службі, з орієнтиром на кризові ситуації: систематичні тренінги; курси з етики (система підготовки та підвищення кваліфікації); розгляд практичних кейсів моральних дилем, що виникають саме у нестандартних кризових ситуаціях. Такі заходи покликані сприяти підвищенню відповідальності, працьовитості, оптимістичності, ініціативності, ввічливості, справедливості, добродійності державних службовців. Самовдосконаленню представників державного управління задають орієнтири етичні кодекси, в яких обов'язково фіксуються принципи, цінності, норми й стандарти етики державних управлінців [4], тому особливо актуальним є оновлення таких кодексів, адаптованих до умов надзвичайного стану, що охоплюють питання інформаційної безпеки, чесності, неупередженості та прозорості дій.

Поділяючи думку Н. Васиньової [2] зазначимо, що одним із потужних заходів удосконалення особистісних якостей та етичної поведінки державних службовців є розвиток етичної освіти публічних службовців у межах навчання, зокрема за другим рівнем вищої освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», що забезпечить також практичне втілення етичних принципів і норм у їх професійній діяльності.

Як зазначає Н. Гординя, різке зниження якості умов для здійснення професійної діяльності, наявність постійних стрес-факторів, стан нестабільності та невизначеності, які притаманні багатьом людям, що переживають війну, безпосередньо впливають на падіння результативності реалізації державними службовцями виконання індивідуальних завдань, спричиняють погіршення психічного стану особистості і, як наслідок – погіршення якості професійних навичок, умінь, здібностей та втрата моральних цінностей. Як вирішальний чинник подолання цих проблем доцільно розвивати і практикувати емоційний інтелект, як здатність до саморегуляції, емпатії, управління емоціями та конструктивного реагування на виклики. Розвиток цих навичок сприяє формуванню свідомого ставлення до службових обов'язків і зміцнює психологічну витривалість у стресових ситуаціях, стимулює особистісні якості.

Значущим також чинником залишається виховання патріотизму [6] та громадянської відповідальності, що передбачає усвідомлення ролі державного службовця як носія державної ідеї, гаранта довіри та справедливості. У цьому аспекті доцільно використовувати методи морального впливу: приклади героїчної поведінки колег, залучення до волонтерських ініціатив тощо.

Удосконалення особистісних якостей неможливе без розвитку комунікативної культури, що включає толерантність, вміння вести відкритий діалог, особливо у спілкуванні з вразливими категоріями громадян – внутрішньо переміщеними особами, ветеранами, родинами військових. Високий рівень комунікації є запорукою підтримки авторитету державної служби навіть у найбільш критичних умовах. Тому в органах влади необхідні спеціалісти – соціальні модератори, які здатні організувати конструктивний і результативний комунікативний зв'язок між органами влади – надавачами послуг і клієнтами – користувачами цих послуг [8, с. 244]. Н. Сорокіна зазначає, що важливим шляхом покращення морально-етичних якостей публічних службовців є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру. Це може бути, наприклад, забезпечення житлом, оплата праці, виплата премій залежно від результатів роботи фахівця, визнання та нагородження цінними подарунками тощо. Також важливим є використання морально-психологічних методів мотивації, до яких відносять: самоповагу, моральне задоволення роботою і гордість за свій колектив, кар'єрне зростання тощо [Там само]. Окрім того, сучасна модель державного управління передбачає мотивацію до постійного саморозвитку, що реалізується через залучення до навчальних програм, участь у професійних об'єднаннях, самоаналіз власної поведінки, вивчення новітніх практик управління в умовах криз.

Висновки. Таким чином, в умовах воєнного стану формування етичної поведінки державного службовця потребує цілісного підходу, що поєднує професійну підготовку, розвиток особистісних якостей, психологічну стійкість та ціннісні орієнтири, спрямовані на служіння державі й суспільству. Умови воєнного стану загострюють вимоги до професіоналізму та моральної стійкості державних службовців, актуалізуючи потребу у глибшому розумінні ролі особистісних якостей у формуванні етичної поведінки. Державний службовець у період національної кризи має бути не лише виконавцем адміністративних функцій, а й носієм високих моральних стандартів, що слугують взірцем для суспільства та зміцнюють довіру до влади.

Проаналізовані шляхи удосконалення особистісних якостей дозволяють стверджувати, що найбільш ефективними механізмами формування етичної поведінки є: розвиток емоційного інтелекту, комунікативної культури, посилення патріотичних та морально-громадянських орієнтацій. Важливою умовою є також інституційна підтримка – наявність чітких етичних стандартів, постійне підвищення кваліфікації, психологічна підтримка та належне мотиваційне середовище. Таким чином, удосконалення особистісних якостей державних службовців у кризових умовах є не лише індивідуальним завданням, а й стратегічною складовою зміцнення державної служби як інституції, що

покликана забезпечувати функціонування держави, її безпеку та демократичний розвиток.

Список використаних джерел

1. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
2. Васиньова Н. С. Формування професійної етики державних службовців в умовах магістратури України. *Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2)*, May 15, 2020. Houston, USA: European Scientific Platform. 31 – 35 с. DOI 10.36074/15.05.2020.v2.13
3. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48 – 58.
4. Етика державного управління: підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
5. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління: словник. 2-ге вид., доп. й перероб. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с.
6. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
8. Сорокіна Н. Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2021. 489 с.
9. Хриков Є.М. , Васиньова Н.С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. №3 С. 83–89. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/14> (дата звернення: 19.02.2025)

Шульга Дмитро Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0008-8321-013X>

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ

Широкомасштабна війна України з РФ призвела до кардинальних змін у життєдіяльності держави, громадянського суспільства, окремого громадянина. У цьому аспекті змінюється і саме публічне управління в країні. Більш того, маємо визнати, що ефективна протидія інформаційній війні, яку розв'язав агресор на пряму залежить від дієвого публічного управління. Нові суспільні реалії вимагають і нових підходів до управління. Все це стосується не тільки України, а й інших країн, адже, сучасні інформаційні війни змусили переглянути пріоритети державної політики провідних країн світу. Водночас, дослідження механізмів вироблення і реалізації державних стратегій України у протистоянні інформаційним війнам ще не набуло комплексного відображення у вітчизняній науковій літературі.

Публічне управління слід розглядати, по-перше, як природний етап розвитку державного управління, який обумовлений розширенням сфери діяльності та відповідальності органів державного управління, необхідністю підвищення ефективності управління шляхом наближення процесів прийняття управлінських рішень до потреб населення; по-друге, як діяльність органів публічного та муніципального управління за безпосередньою участю громадян, що спрямована на формування та розвиток суспільних відносин із метою сталого розвитку держави, орієнтованого на забезпечення прав і свобод громадян та задоволення їх суспільно значущих потреб [1, с. 41].

Ефективність системи публічного управління варто розглядати як комплексну характеристику потенційних і реальних результатів її функціонування з урахуванням ступеня відповідності отриманих результатів поставленим цілям та завданням розвитку [3, с. 89–94].

Перед публічним управлінням в умовах війни та інформаційної агресії постає низка викликів:

1. Ключовим елементом управління в інформаційному протистоянні є ефективність системи комунікації. Забезпечення взаєморозуміння між різними рівнями влади, військовими та громадянами є необхідністю для успішного управління кризою та забезпечення громадської підтримки.

2. Політична стабільність та демократія. Розділення суспільства, зростання політичних напружень та виникнення нових конфліктів можуть підірвати здатність уряду забезпечити ефективне управління. Тому, мабуть головним завданням публічного управління у ІВ є «забезпечення балансу двох головних завдань: забезпечення національної безпеки та функціонування держави як організації публічної влади загалом (її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності і недоторканості) та водночас захисту громадян.

3. Інформаційна війна, може призвести до суттєвих відхилень у масовому сприйнятті подій, і результати цієї війни можуть значно відрізнятись від наслідків військових дій. Іноді перемога в інформаційній війні може мати навіть більше значення для учасників, ніж самі воєнні перемоги. Тому публічне управління має ефективно, разом з медіа, знаходити аргументи та факти для реальної протидії ворогу.

4. Здійснення впливу на соціальні групи або населення загалом. Це включає ідеологічні диверсії та дезінформацію, які сприяють розповсюдженню неправдивих відомостей та підривають довіру до офіційних джерел. Із початком широкомасштабної агресії, головним меседжем РФ була ідея зачистки України від нацистів, «допомога людям Донбасу». Потім йшлося про «денацифікацію та демілітаризацію» України. Всі ці гасла приводили до дезорієнтації та дезінформації мас, послаблення певних переконань, устоїв тощо. Долати ці виклики допомагає небувала згуртованість українського суспільства, яка стала надійною основою соціальної стійкості держави та національного спротиву російському вторгненню. Таке швидке об'єднання українського суспільства та публічних інституцій сталося насамперед тому, що в Україні впродовж всіх років її незалежності відбувалися процеси демократизації суспільних відносин на основі національних цінностей.

Соціологічні дослідження проведені Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва [2] спільно із соціологічною службою Центру Разумкова наприкінці 2023 року показали, що громадяни висловили підтримку інститутів суспільства. Серед державних та суспільних інститутів найчастіше довіра висловлюється до Збройних Сил України (їм довіряють 94% опитаних), добровольчих загонів (89%), волонтерських організацій (86%), Державної служби з надзвичайних ситуацій (83%), Національної гвардії України (82%), Міністерства оборони України (73%), Державної прикордонної служби (72%), Служби безпеки України (71%), Президента України (68%), Церкви (63%), громадських організацій (63%), Національної поліції України (58%).

Отже, ефективність системи публічного управління в умовах інформаційної війни залежить від успішності функціонування певних механізмів, які забезпечують:

- спільне, спрямоване та ефективне керівництво громадськими процесами;
- адекватний організаційно-управлінський вплив на розвиток країни;
- реалізацію цілей та завдань публічного управління, як загальних, так і конкретних, що стосуються різних сфер суспільного життя.

Завдання інформаційної політики держави в ході інформаційної війни – це створення єдиної неподільної «картини світу» у людській свідомості. Викликом для становлення національної безпеки є не лише захист інформаційного простору, але й забезпечення інформаційної грамотності та критичного мислення серед громадян. Суспільство має відрізнити дезінформацію від об'єктивних фактів, а також розуміти вплив медіа на світогляд і цінності.

Список використаних джерел

1. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2 (77). 2023. С. 41.
2. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Опитування. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv>
3. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. № 5. с. 89–94. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>

3. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Безтелесна Людмила Іванівна,

докторка економічних наук,

професорка кафедри менеджменту та публічного врядування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0262-9334>

Сухляк Лариса Олександрівна,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ У МІЗОЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Освіта є основою розвитку будь-якої громади, адже саме вона визначає рівень підготовки молоді до життя в сучасному суспільстві, що визначено нормативними документами [1–4]. Місцева влада відіграє ключову роль у забезпеченні якісної освіти, оскільки відповідає за фінансування, модернізацію інфраструктури, підтримку педагогів та створення можливостей для учнів. У Мізоцькій територіальній громаді Рівненського району Рівненської області важливість забезпечення розвитку освіти визначено у Стратегії розвитку громади на період до 2027 року. У громаді у 2024–2025 навчальному році функціонує 7 закладів загальної середньої освіти у яких навчається 1073 учні, а саме: Білашівський ліцей – 110 учнів; Будеразький ліцей – 77 учнів; Буцанський ліцей – 92 учні; Дерманський ліцей – 110 учнів; Мізоцький ліцей – 477 учнів; Спасівський ліцей – 110 учнів; Ступнівський ліцей – 97 учнів. Саме тому реалізація ефективної освітньої політики є важливим напрямком діяльності органів місцевого самоврядування.

Одним із головних завдань місцевої влади є забезпечення належного фінансування освіти. Формування бюджету громади повинно включати достатні кошти для утримання та розвитку навчальних закладів. У Мізоцькій громаді важливо оптимізувати мережу шкіл таким чином, щоб ефективно використовувати наявні ресурси без втрати якості освіти.

Крім бюджетного фінансування, громада має активно залучати додаткові ресурси, зокрема державні субвенції, міжнародні гранти та підтримку від місцевого бізнесу. Співпраця з приватним сектором дозволить модернізувати школи, закупити необхідне обладнання та створити комфортні умови для навчання.

Забезпечення якісних умов для навчання є ключовим фактором успішного освітнього процесу. Влада Мізоцької громади має працювати над:

- Ремонт та модернізацією шкіл (заміна вікон, модернізація харчоблоків, утеплення будівель, покращення санітарних умов).

- Облаштуванням навчальних кабінетів сучасним обладнанням (інтерактивні дошки, комп'ютерні класи, лабораторії).

- Доступом до швидкісного інтернету та цифрових навчальних платформ.

Розвиток цифрової інфраструктури сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності серед учнів і вчителів, що є необхідною умовою сучасної освіти.

Також підготовка кваліфікованих педагогів є ще одним важливим аспектом діяльності місцевої влади. Успішні освітні реформи неможливі без постійного підвищення кваліфікації вчителів. Влада громади повинна забезпечити:

- Доступ до курсів підвищення кваліфікації та обміну досвідом із кращими українськими та міжнародними освітніми установами.

- Програми мотивації педагогів (надбавки до зарплати, премії за досягнення, участь у грантових програмах).

- Розвиток неформальної освіти, що сприятиме самовдосконаленню педагогів та розширенню їхніх професійних можливостей.

Якісна освіта виходить за межі школи. Для повноцінного розвитку молоді необхідно створювати можливості для занять у гуртках, спортивних секціях, волонтерських рухах. У Мізоцькій громаді місцева влада підтримує такі ініціативи шляхом фінансування молодіжних центрів, створення спеціальних програм підтримки активної молоді та організації заходів, спрямованих на розвиток громадянських компетенцій.

Окрім того, одним із важливих напрямків розвитку освіти є забезпечення рівного доступу до навчання для всіх дітей, включаючи дітей з особливими освітніми потребами. Це передбачає:

- Облаштування безбар'єрного простору у школах.

- Підготовку вчителів до роботи з дітьми з інклюзивними потребами.

- Забезпечення необхідного обладнання та спеціалізованих навчальних програм.

Місцева влада Мізоцької громади активно сприяє впровадженню таких ініціатив, щоб кожна дитина мала змогу отримати якісну освіту відповідно до своїх можливостей і потреб.

Також для ефективного функціонування освітньої системи необхідна активна взаємодія між місцевою владою, школами, батьками та громадою. Організація відкритих обговорень, громадських слухань, онлайн-опитувань дозволяє залучати громадськість до прийняття рішень у сфері освіти.

Отже, місцева влада Мізоцької територіальної громади має широкий спектр можливостей для покращення якості освіти. Це включає фінансування, модернізацію навчальних закладів, підтримку педагогів, розвиток позашкільної освіти та залучення громадськості. Інвестування в освіту – це інвестування в майбутнє громади, адже освічена молодь стане рушієм розвитку регіону.

Для досягнення якісних змін необхідна комплексна та довгострокова стратегія, що передбачатиме активну співпрацю всіх зацікавлених сторін. Влада, освітяни, батьки та громадські організації разом можуть створити сучасну, доступну та якісну систему освіти, яка відповідатиме викликам сьогодення.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти» від 30.09.2020 № 898.
4. Стратегія розвитку освіти України на 2021–2031 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
5. Стратегія розвитку Мізоцької селищної територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://mizochrada.department.org.ua/ua/plugins/userPages/237>

Болгарєва Катерина Володимирівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУТНОСТІ ДЕФІНІЦІЇ «УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ДЛЯ РЕЛОКОВАНИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Після повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України 24.02.2022 та введення на території нашої держави воєнного стану [5; 9] зазнають трансформації всі сфери суспільного життя, напрямки політичної діяльності, правові інститути тощо. Не оминає дана трансформація і такий інститут місцевого самоврядування як органи місцевого самоврядування, особливо ті, що через тимчасову окупацію території відповідної територіальної

громади [8] були вимушені релокувати на підконтрольні Україні території та функціонувати у нових умовах, за нового стану, нових викликів, нових загроз тощо з метою виконання покладених на них чинним законодавством України [3; 10] повноважень (як власних, так і делегованих) та компетенцій.

Одночасно з тим, першої та суттєвої трансформації зазнають органи місцевого самоврядування під час введення воєнного стану, в межах територій територіальних громад яких виконавчі органи не реалізують покладені на них повноваження чинним законодавством України, шляхом утворення тимчасово державних органів - військових адміністрацій [11, ст. 4]. І в цьому випадку всі процеси, всі напрямки діяльності органів місцевого самоврядування ґрунтуються на правовій основі не тільки Конституції України та Закону України «Про органи місцевого самоврядування в Україні», а ще й спеціального законодавчого акту – Закону України «Про правовий режим воєнного стану», яким, зокрема, регламентується діяльність військових адміністрацій.

Матеріально-фінансовою самостійністю органів місцевого самоврядування, як представників відповідних територіальних громад, є, зокрема, відповідне майно, комунальна власність. Частина п'ята статті 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [10] визначає, що від імені та в інтересах територіальної громади права суб'єкта комунальної власності здійснюють відповідні ради, проте, враховуючи частину третю статті 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» маємо, що військова адміністрація виступає від імені та в інтересах певної територіальної громади та здійснює від її імені права суб'єкта комунальної власності [11] в період діє воєнного стану.

Дефініція «комунальна власність» знаходить своє трактування в працях різних науковців та вчених як класиків, так і сучасності. В деяких працях дане поняття розглядають за його змістовністю в двох аспектах: юридичному та економічному. При цьому юридична сторона дефініції «комунальна власність» полягає в тому, що дане поняття окреслює собою речове право відповідної територіальної громади на відповідне майно (сукупність речей), яке включає в себе право володіти, розпоряджатися та користуватися таким майном (сукупністю речей). Економічна ж сторона терміну «комунальна власність» розкривається в позначенні сукупності відповідних відносин, які пов'язані з відповідним майновим комплексом та відповідними суб'єктами господарювання [12, с. 61; 1, с. 6].

Цікавим є розгляд дефініції «комунальна власність» з об'єктивної та суб'єктивної сторін. «В об'єктивному значенні комунальна власність – це сукупність правових норм, які встановлюють та охороняють комплекс відносин щодо належності певного майна територіальним громадам, а в суб'єктивному –

право громади на окрему річ (сукупність речей), що передбачає правомочності володіння, користування та розпорядження цими речами» [4, с. 43].

Виходячи із наведених тлумачень дефініції «комунальна власність» вбачається: по-перше, що комунальна власність – відповідне майно, яке перебуває у відповідній територіальній громаді на праві власності; по-друге, існує певний взаємозв'язок між майном та територіальною громадою, який ґрунтується, зокрема, на принципі територіальності (майно територіально «закріплене» за територією відповідної територіальної громади, здебільшого це стосується нерухомого майна, в чому вбачається його не відокремленість від території певної територіальної громади, проте і інше майно має свій невідокремлений «зв'язок» між територією громади та самою громадою); по-третє, оскільки власником комунальної власності є певна територіальна громада, то вона наділяється відповідно до статей 317, 319 Цивільного кодексу України відповідними повноваженнями власника майна – право володіти, користуватися та розпоряджатися цим майном [13]; по-четверте, визнання права власності на комунальну власність за відповідною територіальною громадою чітко задекларовано на законодавчому рівні та охороняється державою.

По-своєму трактує поняття «комунальна власність» і національний законодавець.

Так, згідно з Конституцією України комунальною власністю визнається рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, які є у власності відповідних територіальних громад, а також об'єкти спільної власності територіальних громад [3, ст. 142]. Дещо лаконічніше окреслюється комунальна власність нормами Цивільного кодексу України: як майно, зокрема грошові кошти, яке належить територіальній громаді [13, ст. 327]. Найбільш розгорнуто складові комунальної власності наведені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», відповідно до якого комунальна власність зосереджує в собі «рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частку в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відповідно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження» [10, ст. 60].

Спираючись на вищенаведене, можна впевнено говорити про існування територіального зв'язку між більшою частиною комунальної власності з територією розташування відповідної територіальної громади.

Говорячи про комунальну власність, доречно згадати про один із напрямків діяльності органів місцевого самоврядування – управління комунальною власністю. При цьому дане управління здійснюється безпосередньо територіальною громадою або утвореними нею відповідними органи місцевого самоврядування [3, ст. 143; 13, ч. 2 ст. 327].

Однак, зауважимо, що юридично управління комунальною власністю, в частині реалізації права власності, зокрема реєстрація права власності, укладення різноманітних правочинів щодо неї, здійснення передачі тощо, може здійснювати тільки юридична особа, зареєстрована у визнаному чинним законодавством порядку [7, 6]. Територіальна громада – не є юридичною особою. Управління комунальною власністю з юридичної точки зору від імені відповідної територіальної громади здійснює відповідна рада, як суб'єкт цивільних правовідносин. Фактично власником комунальної власності виступає відповідна територіальна громада, але в юридичній площині – в особі відповідної ради.

Тлумачення дефініції «управління комунальною власністю» також віднайшло свого закріплення в низці наукових робіт [1, с. 10; 2, с. 106; 14, с. 10; 15]. Одночасно з цим, більшість визначень даного поняття зводиться до відповідної діяльності компетентних на те органів місцевого самоврядування від імені територіальної громади щодо здійснення повноважень реалізації права власності на комунальне майно.

Головним для нашого дослідження є визнання в цих тлумаченнях поняття «управління комунальною власністю» головної мети наявності комунальної власності та її призначення для відповідної територіальної громади, а саме: управління здійснюється в інтересах громади та з метою задоволення її потреб, суспільних потреб, потреб кожного громадянина громади (економічних, соціальних, екологічних тощо); ціль управління: вирішення питань місцевого значення, які, зокрема, стосуються забезпечення гідного рівня життя населення відповідної території, соціального рівня населення громади, забезпечення самої громади.

Виходячи із означеного, головний зміст та сутність управління комунальною власністю повинно зосереджуватися в ефективному її управлінні, збереженні та примноженні власності відповідної громади, а також у створенні умов для ефективного використання комунальної власності.

Серед основних напрямків управління комунальною власністю можна виділити: 1) комерційне використання комунальної власності (оренда, приватизація (в період функціонування військової адміністрації – неможлива [9, п. 12 ч. 2 ст. 15]) та концесія); 2) відновлення комунальної власності, зокрема визнання відмерлої спадщини, прийняття її в комунальну власність тощо; 3)

управління діяльністю комунальних підприємств, установ та організацій відповідної територіальної громади, яким комунальна власність передана в оперативне управління чи господарське віддання; 4) залучення приватних інвестицій та міжнародного і вітчизняного досвіду до управління комунальною власністю (зокрема, державно-приватне партнерство); 5) створення позитивного образу певної територіальної громади тощо.

Отже, основним напрямком управління комунальною власністю, від якого відбувається наповнення місцевого бюджету для задоволення потреб громади, є комерційне використання комунальної власності, зокрема, оренда, відчуження.

Однак, в період воєнного стану, у зв'язку із релокацією органів місцевого самоврядування, території територіальних громад яких визнано тимчасово окупованими територіями України, сутність та зміст поняття «управління комунальною власністю» для таких громад та відповідної їх органів місцевого самоврядування трансформується.

За загальним правилом, законодавець встановив, що на зміст права власності не впливають місце проживання власника та місцезнаходження майна [13, ч. 2 ст. 317]. Проте, в умовах воєнного стану та тимчасової окупації території відповідної територіальної громади власник комунального майна – територіальна громада, зокрема, кожен її громадянин як складова територіальної громади, набули статусу або біженців, або внутрішньо переміщених осіб, або залишилися на тимчасово окупованій території. Органи місцевого самоврядування, які здійснюють від імені відповідної територіальної громади право власності комунального майна та управління ним релокувалися. Отже, в цьому випадку порушується територіальний зв'язок між комунальною власністю відповідної територіальної громади та безпосередньо самою територіальною громадою та її представником – певним органом місцевого самоврядування – ради, наразі – військовою адміністрацією.

Комерційний напрямок використання комунальної власності в більшій мірі мінімізується, особливо це стосується нерухомого майна комунальної власності. Адже, тимчасова окупація територіальної громади унеможлиблює фактичне використання нерухомого майна комунальної власності, зокрема для передачі в оренду та отримання за це орендної плати, орендарями орендованих приміщень для здійснення своєї діяльності. Означені фактори призвели до припинення надходження коштів за багатьма статтями дохідної частини місцевого бюджету, зокрема, від орендної плати, більшої частини податків та зборів від бізнесу, який або припинив свою діяльність, або після релокації на контрольовану Україною територію перереєструвався за іншою адресою – територіальною приналежністю. Нерухоме майно комунальної власності зазнало значних пошкоджень та руйнувань від активних бойових дій на території певних

територіальних громад, знищення матеріально-технічної бази – від окупації території та неконтрольованих розкрадань.

У зв'язку із цим, сутність управління комунальною власністю – задоволення та забезпечення потреб територіальної громади значно ускладнюється, і в першу чергу, через неможливість фактичного використання об'єктів комунальної власності за їх призначенням та комерційною складовою.

Отже, підводячи підсумки, можна узагальнити:

- в умовах воєнного стану для релокованих органів місцевого самоврядування, територія територіальних громад яких тимчасово окупована, місцезнаходження майна та його власника – територіальної громади, в особі відповідного органу місцевого самоврядування – військової адміністрації, має пряму залежність та значно ускладнює, а в певних випадках (орендні відносини нерухомого майна, податки та збори від бізнесу) унеможливорює ефективне управління комунальною власністю;

- для означених громад наявність територіального зв'язку з її власністю суттєво впливає на трансформацію дефініції «управління комунальною власністю», особливо на її сутність – ефективне використання комунальної власності з метою задоволення потреб відповідної громади, адже для нерухомого майна комунальної власності територіальних громад, територія яких є тимчасово окупованою, через об'єктивні причини неможливе не тільки використання комунальної власності, а й її управління;

- така складова права комунальної власності, як володіння, для досліджуваних громад трансформується в формальну складову, без її практичної реалізації: лише у відповідних правовстановлюючих документах об'єкт нерухомого майна комунальної власності відповідної територіальної громади є об'єктом її права власності, адже громада та її представники (відповідні органи місцевого самоврядування) не мають фактичного доступу до комунальної власності.

Означені питання та зауваження повинні стати предметом для подальших досліджень з метою винайдення можливих варіантів подальшого управління комунальною власністю релокованими органами місцевого самоврядування до моменту деокупації території їх територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Башкаєв В. Г., Литвинова Д. І. Особливості управління комунальною власністю. *Актуальні питання сучасної науки та освіти*. Слов'янськ, 2022. № 8. С. 5–12.

2. Дрогобецький І.І. Технології управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філос. наук. Тернопіль, 2023. 304 с.

3. 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 16.02.2025).
4. Коханій М.С. Теоретичні основи дослідження та розвитку комунальної власності: державно-управлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Харків, 2019. № 9. С. 39–43.
5. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2024 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> . (дата звернення 16.02.2025).
6. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> . (дата звернення: 16.02.2025).
7. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#top> (дата звернення: 16.02.2025).
8. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22.12.2022 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text> . (дата звернення 16.02.2025).
9. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> . (дата звернення 16.02.2025).
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> . (дата звернення 16.02.2025).
11. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> . (дата звернення 16.02.2025).
12. Управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва. Навчальний посібник / За заг. редакцією Шкільняка М.М., Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ. 2019. 345 с.
13. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> . (дата звернення: 16.02.2025).
14. Щербина В.С., Бондар Т.В. Управління майном: поняття та зміст. *Університетські службові записки*. Київ, 2020. Т. 19. № 1 (73). С. 6–17.

15. Liubchenko P. Municipal ownership: problems of legal regulation and management. Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / Нац. акад. прав. наук України. Харків : Право, 2018. № 36. С. 121–134.

Вапельник Сергій Володимирович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку України надзвичайно важливим є підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, що зумовлює потребу у впровадженні інформаційних технологій. Реформування системи управління, зокрема у межах децентралізації, передбачає передачу вагомих управлінських повноважень та фінансових ресурсів на місця. Щоб забезпечити якісне управління на місцевому рівні, необхідно використовувати цифрові інструменти, які сприяють оперативності, прозорості та контролю з боку громадськості.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у налагодженні ефективної комунікації між органами влади та населенням. Їх використання дозволяє не лише оптимізувати адміністративні процеси, а й забезпечити вільний доступ громадян до інформації про діяльність місцевих рад, бюджетну політику, ухвалення рішень тощо. Зокрема, електронні платформи для трансляцій засідань, подання звернень чи участі в обговореннях стають інструментом прямої демократії. Окрім цього, цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування сприяє розширенню доступу до публічних послуг. Стратегічна мета держави щодо повного переведення адміністративних сервісів у цифрову форму вимагає, аби місцеві органи були технічно та організаційно готові до таких трансформацій. Це дозволяє зменшити рівень бюрократії, підвищити зручність для громадян і знизити корупційні ризики.

Сьогодні, в умовах війни та соціально-економічної нестабільності, важливість інформаційних технологій у системі місцевого самоврядування значно зростає. Вони забезпечують стійкість управлінських процесів, дозволяють швидко реагувати на виклики, підтримувати зв'язок з мешканцями громад та ухвалювати ефективні управлінські рішення навіть в умовах криз. Саме тому, цифрова трансформація місцевого самоврядування є не лише

елементом модернізації управлінської системи, а й ключовим фактором зміцнення демократії, підвищення довіри до влади та забезпечення сталого розвитку територіальних громад України.

Метою роботи є всебічний аналіз особливостей використання інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Основна частина. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Застосування ІТ дозволяє не лише автоматизувати управлінські процеси, а й забезпечити відкритість, прозорість і доступність адміністративних послуг для громадян. З огляду на зростаючі вимоги до публічного управління та необхідність дотримання принципів цифрового врядування, використання сучасних ІТ в органах місцевого самоврядування стає визначальним чинником їхньої результативності.

Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність методів, засобів і процесів, що використовуються для збирання, обробки, зберігання, передавання та представлення інформації з метою підвищення ефективності управління, прийняття рішень і автоматизації різних видів діяльності. Основною особливістю ІТ є їх здатність працювати з інформацією як з ключовим ресурсом. У сучасному розумінні ІТ базуються переважно на використанні комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, мережевих технологій та інтелектуальних систем [2, с. 352].

Сутність ІТ полягає в тому, що вони забезпечують автоматизацію рутинних процесів, зменшують потребу в ручній праці та сприяють прийняттю рішень на основі достовірних і своєчасних даних. Це досягається шляхом використання спеціалізованих алгоритмів, програмних рішень та інтеграції різних джерел інформації. Застосування ІТ дозволяє суттєво скоротити витрати часу й ресурсів, забезпечити надійність і точність обробки інформації, а також адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Інформаційні технології посідають ключове місце у модернізації діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, відкритості влади та покращенню якості надання послуг громадянам. Упровадження цифрових рішень дозволяє автоматизувати облік, документообіг, контроль за виконанням рішень, а також спростити взаємодію між громадянами та місцевими органами влади. Зокрема, широко застосовуються електронні системи реєстрації, електронний документообіг, геоінформаційні системи для управління міською інфраструктурою, а також системи електронної демократії [4, с. 165].

Однією з ключових форм цифровізації місцевого самоврядування є створення порталів електронних послуг, через які мешканці можуть отримувати адміністративні послуги дистанційно – реєстрація місця проживання, оформлення дозволів, запис на прийом до посадовців тощо. Такі сервіси значно зменшують черги, спрощують процеси і мінімізують корупційні ризики. Крім того, онлайн-платформи дозволяють проводити громадські обговорення, електронні петиції, голосування, що забезпечує прозорість управлінських рішень і залучення громадськості до процесів формування місцевої політики.

ІТ також активно використовуються у фінансовому плануванні, бюджетуванні та моніторингу видатків місцевих бюджетів. Інформаційні системи дозволяють здійснювати контроль за витрачанням бюджетних коштів у режимі реального часу, що сприяє прозорості та підзвітності. Завдяки цифровим технологіям органи місцевого самоврядування мають змогу ефективно управляти ресурсами громади, зокрема землею, комунальним майном, транспортною інфраструктурою, через системи обліку й аналітики [3, с. 70].

Можна стверджувати, що інформаційні технології суттєво змінюють підхід до організації роботи ОМС, переводячи її на якісно новий рівень. Вони не лише забезпечують оперативність управлінських рішень, а й підвищують рівень довіри населення до влади завдяки відкритості, доступності та зручності сервісів. У сучасних умовах цифрова трансформація місцевого самоврядування є необхідною складовою побудови ефективного, прозорого та орієнтованого на потреби громадян управління.

Законодавство України створює необхідні умови для впровадження інформаційних технологій у місцеве самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» є базовим нормативно-правовим актом, що визначає організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування. У контексті використання інформаційних технологій цей закон створює інституційну основу для впровадження цифрових рішень, зокрема через забезпечення прозорості, відкритості, доступності публічної інформації та залучення громадян до управлінських процесів. На підставі цього закону органи місцевого самоврядування мають право затверджувати місцеві програми інформатизації, впроваджувати електронний документообіг, розвивати електронні послуги та системи електронної демократії, що сприяє модернізації управління й підвищенню якості обслуговування населення. Основу нормативного регулювання становить також Закон України «Про Національну програму інформатизації», який визначає державну політику у сфері цифрової трансформації та розвитку ІТ. Він передбачає розробку регіональних програм інформатизації та підтримку електронного урядування. Важливе значення мають Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» і

«Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», які забезпечують легітимність електронних документів та електронного підпису в офіційному листуванні й управлінні. Ці закони дозволяють органам місцевого самоврядування переходити до цифрової форми документообігу, що підвищує швидкість і прозорість рішень. Крім того, Закон «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи місцевого самоврядування забезпечити відкритість своєї діяльності, зокрема через публікацію даних в електронному вигляді. Також діє Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" щодо підтвердження відповідності інформаційної системи вимогам із захисту інформації», який регулює безпеку інформації в цифровому середовищі.

У доповнення до загальнодержавних актів, ОМС ухвалюють власні місцеві програми інформатизації, що деталізують впровадження ІТ на рівні громади. Це дає змогу враховувати потреби конкретної території та забезпечувати якісні цифрові сервіси для мешканців.

Станом на 2025 рік інформаційні технології (ІТ) у діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні розвиваються досить динамічно, однак їх впровадження супроводжується низкою проблем, що потребують системного вирішення. Однією з ключових проблем є недостатнє фінансування, через яке громади не можуть впроваджувати сучасні програмні рішення, оновлювати технічну базу або підтримувати функціонування існуючих ІТ-систем. Часто відсутні кошти на навчання персоналу або технічну підтримку, що призводить до зниження ефективності цифрових сервісів.

Ще одна значна проблема – кадровий дефіцит фахівців у сфері ІТ. У багатьох громадах відсутні кваліфіковані працівники, які б мали досвід адміністрування інформаційних систем, захисту даних або цифрового проектування сервісів. Наявний персонал часто має базові знання, яких недостатньо для впровадження складних цифрових рішень. Крім того, конкуренція з приватним сектором, де зарплати значно вищі, ускладнює залучення ІТ-спеціалістів до роботи в органах влади.

Проблеми також пов'язані з низькою інтеграцією цифрових платформ, через що окремі інформаційні системи в громадах працюють відокремлено, без можливості обміну даними з іншими структурами або державними реєстрами. Це уповільнює обробку запитів, створює дублювання інформації та ускладнює роботу з документами. Особливо критично це проявляється в системах електронного документообігу, кадастрового обліку, реєстрації населення, управління бюджетом тощо.

Окремим викликом залишається захист персональних даних та кібербезпека. З ростом обсягів обробки електронної інформації підвищується

ризик витоку конфіденційних даних або кібератак. Більшість громад не мають розроблених політик інформаційної безпеки, а їхні цифрові системи не проходять належного аудиту. Відсутність централізованих підходів до захисту даних лише посилює ці ризики.

Для вдосконалення інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування насамперед необхідно розробляти та фінансувати місцеві програми цифрової трансформації. Такі програми мають враховувати як технічні, так і кадрові аспекти – від модернізації інфраструктури до підвищення цифрової компетентності працівників. Ключовими напрямками є впровадження електронного документообігу, геоінформаційних систем, CRM-систем для обслуговування населення та створення порталів електронних послуг. Не менш важливим є інвестування у навчання кадрів через тренінги, курси, стажування, що забезпечить якісне використання сучасних ІТ-інструментів [1, с. 24].

Пріоритетом цифровізації має стати розробка локальних стратегій цифрової трансформації, що мають узгоджуватися з національними програмами, зокрема Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України. У стратегіях слід чітко визначити цілі: цифровізація адміністративних послуг, автоматизація внутрішніх процесів, інтеграція з державними реєстрами, модернізація технічного оснащення тощо. Програми повинні мати фінансове обґрунтування, поетапний план реалізації та систему моніторингу ефективності.

Важливим напрямом є розвиток цифрових сервісів для громадян. Це включає впровадження порталів електронних послуг, мобільних застосунків, онлайн-доступу до адміністративних процедур, таких як реєстрація, отримання довідок, подання звернень. Ці сервіси мають бути зручними, доступними для маломобільних груп населення та адаптованими до мобільних пристроїв. Паралельно слід модернізувати внутрішні процеси: автоматизувати бюджетне планування, кадровий облік, управління комунальним майном, забезпечити інтеграцію з реєстрами Мін'юсту, ДПС, НАЗК та ін.

Необхідним є й посилення заходів з кібербезпеки. ОМС мають проводити аудит ІТ-систем, впроваджувати політики інформаційної безпеки, використовувати сучасні засоби захисту (автентифікація, шифрування, резервне копіювання), а також навчати працівників правилам цифрової гігієни. Цифрова грамотність має охоплювати не лише посадовців, а й населення, шляхом інформаційних кампаній, консультацій і навчань.

Окремий стратегічний напрям – використання інноваційних рішень, таких як системи аналітики, прогнозування, обробки великих даних. Це дозволяє ОМС ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно планувати бюджет, передбачати соціально-економічні зміни.

Отже, цифрова трансформація місцевого самоврядування має бути системною, орієнтованою на громаду, технологічно сучасною та кадрово забезпеченою.

Висновки. Використання інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування є необхідною умовою ефективного, прозорого та сучасного управління на місцевому рівні. Цифрова трансформація сприяє не лише автоматизації адміністративних процесів і підвищенню якості надання публічних послуг, а й зміцненню демократії, розвитку громадянської участі та забезпеченню стійкості управлінських систем в умовах криз. Незважаючи на наявні проблеми – фінансові, кадрові та технічні – системна робота над вдосконаленням ІТ-напрямів, впровадження стратегічних цифрових програм, розвиток кібербезпеки та цифрової грамотності персоналу і населення дозволять органам місцевого самоврядування ефективно відповідати на виклики часу та забезпечувати сталий розвиток територіальних громад України.

Список використаних джерел

1. Вольська О. М. Удосконалення механізму комунікації громадськості з органами місцевої влади за допомогою застосування інформаційних систем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 23–29.

2. Єрьомка Д., Табацький М. Роль інформаційних-комунікаційних технологій та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 4 (332). С. 352–357.

3. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2020. №. (2). С. 69–75.

4. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161–167.

Верховська Ірина Олександрівна,
здобувачка вищої освіти за другим (магістерським) рівнем,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,
навчально-наукового інституту
публічного управління та післядипломної освіти,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ІМІДЖ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЗАПОРУКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ

Формування іміджу державного службовця є ключовим етапом у створенні загального іміджу територіальної громади. У цьому контексті важливо проаналізувати, яким чином імідж посадовця впливає на сприйняття громади та які заходи сприятимуть його вдосконаленню. Сучасні реалії диктують нові умови, зумовлені кризою довіри до органів державної влади. Негативний імідж державного управлінця стає джерелом низки проблем, пов'язаних із моральними якостями, браком професіоналізму, байдужістю та ставленням до громадян і державних інтересів загалом.

Формування та підтримка позитивного іміджу державних службовців як окремий напрям досліджень розглядалися у межах науки публічного управління та політології. Серед науковців, які зробили значний внесок у цей напрям, варто відзначити Г. Вербицьку, Т. Гаман, В. Королька, С. Серьогіну, С. Могильного, О. Кулебу, О. Почепцова, О. Чечель, Н. Щербак та інших. Аналіз їхніх досліджень є основою для подальших наукових розвідок і розробки практичних рекомендацій щодо покращення іміджу представників державної служби [7].

Аналіз наукових джерел, що стосуються державного управління та шляхів його модернізації, вказує на недостатню увагу до питання іміджу державного службовця як ключового показника його професійної ефективності. У загальному контексті більшість досліджень іміджу як соціального явища фокусуються на його загальній природі. Це поняття представлено предметом аналізу у сфері публічного управління та адміністрування, адміністративного менеджменту, соціології та психології, зокрема у працях таких вчених, як Н. Барна, Л. Хавкіна, К. Атаманська, Н. Нижник [4; 5; 7] та інших.

Метою статті є визначення взаємозв'язку між іміджем державного службовця та іміджем територіальної громади.

Програма економічного і соціального розвитку Курахівської міської територіальної громади на 2025 рік є ключовим стратегічним документом місцевого рівня, що окреслює головні напрямки соціально-економічного

поступу громади. Вона спрямована на покращення добробуту жителів, створення передумов для збалансованого розвитку території, забезпечення якісного та загальнодоступного надання публічних послуг, розширення можливостей для працевлаштування, а також на формування позитивного іміджу громади [6].

Основне завдання цієї Програми полягає у відновленні та модернізації міської інфраструктури в умовах післявоєнного відбудовного періоду, ліквідації наслідків військових дій, створенні сприятливих умов для підвищення рівня зайнятості населення, підтримки розвитку промислового сектору, малого та середнього бізнесу, а також у формуванні комфортного життєвого середовища для мешканців громади. Особливу увагу приділено забезпеченню високої якості державних послуг та розширенню їхньої доступності.

Комунікаційна стратегія Курахівської міської ради визначає ключові підходи, методи та інструменти взаємодії громади з різними цільовими групами, ефективність якої безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності державних службовців та їхнього іміджу.

Імідж державного службовця відіграє ключову роль у формуванні довіри громадян до органів влади та забезпеченні ефективного функціонування територіальних громад. Оскільки територіальна громада є не лише соціальною, а й правовою спільнотою [3], важливим завданням державного управління є забезпечення прозорості, відкритості та відповідальності службовців, які представляють інтереси громади.

Імідж є відображенням особистості у суспільстві та способом її соціальної самопрезентації. З одного боку, він слугує інформаційним інструментом для оточення, а з іншого – є засобом досягнення певних цілей. Його визначальною характеристикою є активність, адже він має здатність впливати як на індивідуальну свідомість, так і на колективну поведінку, формуючи суспільну думку та визначаючи соціальні взаємодії.

Так, концепція Р. Білика [1] щодо оцінки ефективності роботи органів державної влади базується на принципах відповідальності перед державою та громадянами, дотримання верховенства права, забезпечення громадянських свобод, відкритості управління та узгодження місцевих і загальнодержавних інтересів. У сучасних умовах особливої значущості набуває питання підвищення престижу професійної державної служби та її соціальної ефективності, що, у свою чергу, сприятиме розвитку громадянського суспільства та створенню позитивного іміджу державного управління [4].

Однією з основних причин формування негативного іміджу територіальної громади є непривабливий імідж самого державного службовця. Взаємозв'язок між іміджем державної влади, державної служби та окремого посадовця є

безпосереднім, оскільки сприйняття діяльності органів влади значною мірою визначає громадське ставлення до державних службовців. У сучасних умовах відносини між громадянами та представниками державної служби залишаються напруженими, що ускладнює їхнє партнерство та взаєморозуміння. Саме тому формування позитивної репутації державного службовця набуває особливої важливості. Для її створення та підтримки необхідно використовувати різноманітні методи та засоби масової комунікації.

Недостатність таких характеристик, як об'єктивність оцінки, емоційна насиченість і реалістичність матеріалів, що висвітлюються у засобах масової інформації, перешкоджає формуванню позитивного іміджу органів державної влади. Враховуючи це, доцільним кроком є розробка комунікативної стратегії, спрямованої на зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Імідж державного службовця відіграє ключову роль у взаємодії з громадянами, оскільки при отриманні державної послуги людина насамперед звертає увагу на особистість посадовця, який її надає. В основі формування позитивного іміджу органів державної влади мають лежати професіоналізм державних службовців та модель двосторонньої комунікації між владою і громадянами, заснована на принципах чесності та відкритості (рис.1):

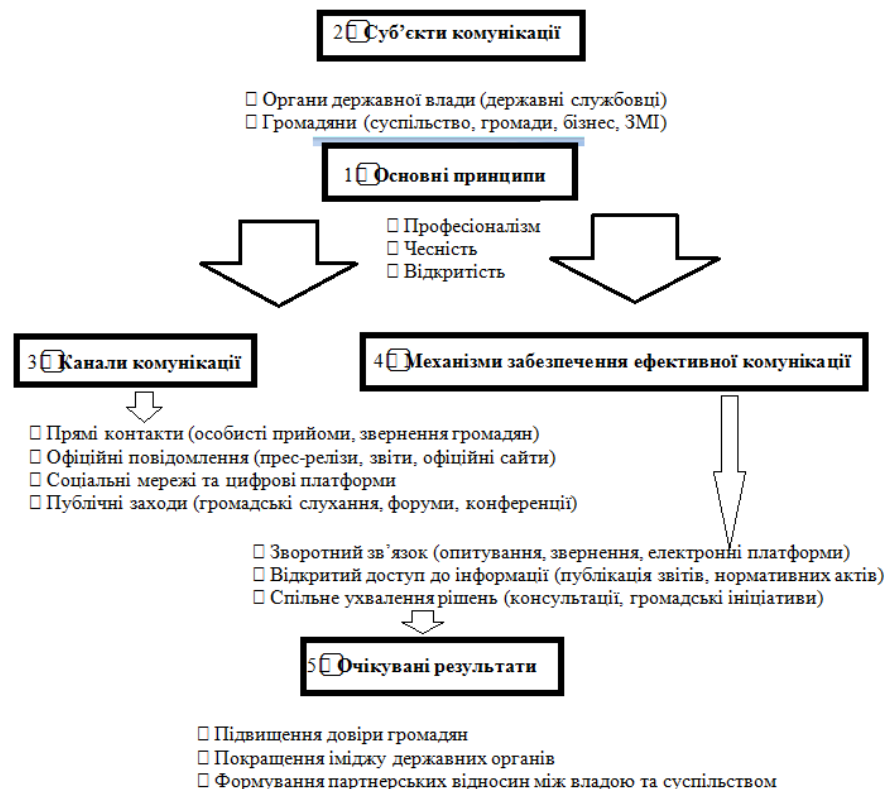


Рис. 1. Схема моделі двосторонньої комунікації між владою і громадянами

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]

Аналіз взаємозв'язку комунікаційних процесів та іміджу держави свідчить про те, що основним завданням комунікативного підходу в діяльності органів

влади є забезпечення відповідності політичних рішень загальнодержавним інтересам. Водночас діяльність державної адміністрації має орієнтуватися на задоволення суспільних потреб і враховувати громадську думку. Наявність широкої громадської підтримки сприяє підвищенню легітимності влади та зміцненню її авторитету [5].

Формування нового іміджу має бути чітко структурованим і керованим процесом, що здійснюється за відповідною схемою з урахуванням конкретних обставин. Важливою умовою ефективного іміджу державних службовців є рівень громадської довіри, відповідальність за ухвалені рішення, харизматичність, внутрішні та зовнішні аспекти позиціонування влади, вміння самопрезентації, особистісні якості та розвинені комунікативні навички [4].

Імідж є результатом здатності ефективно орієнтуватися в різних ситуаціях та правильно обирати модель поведінки. Оскільки державний службовець представляє не власні інтереси, а інтереси держави, його діяльність має бути спрямована на вирішення суспільно значущих питань та забезпечення інтересів громадян.

Кожна дія посадовця має сприяти зміцненню авторитету органу влади, в якому він працює. На відміну від радянської пропагандистської системи, сучасна українська модель масової комунікації ґрунтується на створенні суспільного інформаційно-комунікативного простору, що сприяє розвитку громадянського діалогу. Ця система базується на зіткненні різних інтересів власників або співзасновників засобів масової інформації, але водночас дозволяє формувати об'єктивне та раціональне обговорення актуальних питань функціонування органів влади.

Висновки. Отже, імідж державного службовця відіграє ключову роль у формуванні загального іміджу територіальної громади. Процес створення нового іміджу державних службовців має ґрунтуватися на вдосконаленні як особистих моральних якостей, так і професійних навичок, що є важливими у сфері державного управління.

Формування позитивного іміджу передбачає впровадження сучасних інноваційних стратегій, спрямованих на його зміцнення на загальнодержавному рівні. Важливою особливістю іміджу державних службовців є його нерозривний зв'язок із загальним іміджем територіальної громади, оскільки саме посадовці формують довіру громадян до органів влади та сприяють розвитку суспільного партнерства.

Список використаних джерел

1. Білик Р. Критерії ефективності діяльності районної державної адміністрації. *Вісник УАДУ*. 2001. № 2. Ч. 1. С. 68–71.

2. Білоус В. М., Щербина О. С. Імідж державного службовця як підгрунтя формування іміджу державного органу влади. *I Міжнародна науково-практична конференція «Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень»*. Вінниця. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2022. С. 12–14.
3. Васиньова Н. С. Територіальна громада як соціальний феномен. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (18 трав. 2022 року, м. Полтава) ; ред. кол. : В. В. Заблоцький, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. С. 142 – 146.
4. Кононенко В. І. Діловий етикет та імідж державного службовця: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 160 с.
5. Лавренко О. В., Лавренко А. А. Діловий етикет та імідж державного службовця. Київ: Київська міська державна адміністрація, 2008. 60 с.
6. Офіційний сайт Курахівської міської територіальної громади URL: <https://kurakhoverada.gov.ua/pro-gromadu/> (дата звернення: 16.03.2025)
7. Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, В. В. Лола, І. І. Хожило та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ : НАДУ, 2009. 32 с.

Демченко Катерина Сергіївна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти, спеціальність
281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту публічного
управління і післядипломної освіти,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка» м. Полтава, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Сфера житлово-комунального господарства (ЖКГ) відіграє важливу роль у функціонуванні інфраструктури будь-якої країни, адже вона суттєво впливає на повсякденний комфорт та добробут населення. В Україні ця сфера займає особливе місце в забезпеченні належних умов для життя, адже надання послуг з водопостачання, водовідведення, тепло- та газопостачання, утримання житлових

будинків та благоустрою територій безпосередньо стосуються майже кожного громадянина країни. Від рівня ефективності функціонування цієї сфери залежить не тільки комфорт і здоров'я громадян, а й економічна стабільність держави в цілому.

Проте, на жаль, система ЖКГ в Україні знаходиться в кризовому стані. Проблеми, з якими стикається галузь, є наслідком тривалої нехтування державою необхідністю модернізації інфраструктури, недостатнього фінансування, неефективного управління та багатьох інших факторів. Погіршення стану комунальних послуг, застарілі мережі та обладнання, високі тарифи при низькій якості обслуговування – все це створює додаткові труднощі для населення [5].

З огляду на це, необхідність удосконалення державного регулювання у сфері надання послуг в системі ЖКГ є надзвичайно важливою. Держава повинна активно втручатися у процеси регулювання, створювати правову основу для стабільного розвитку, а також надавати фінансову підтримку для покращення ситуації в цій сфері. Одним із важливих аспектів є забезпечення доступності та якості послуг для населення, зокрема через посилення контролю, вдосконалення законодавства та впровадження нових технологій.

В Україні ситуація у сфері ЖКГ є складною і потребує системних змін для покращення якості послуг та забезпечення сталого розвитку цієї галузі. Одна з головних проблем у сфері ЖКГ України – це застаріла інфраструктура, яка була збудована ще в радянські часи і вже давно вийшла з експлуатаційного терміну. Трубопроводи водопостачання та водовідведення, тепломережі, газові мережі, ліфти, системи опалення – все це потребує модернізації або заміни. Багато комунальних мереж перебувають у аварійному стані, що часто призводить до частих аварій та збоїв у наданні послуг. Це, в свою чергу, підвищує витрати на утримання цих систем, а також спричиняє зниження якості послуг.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатнє фінансування сфери ЖКГ. Багато комунальних підприємств працюють на збиток або ж з мінімальним прибутком, що робить їх залежними від дотацій з бюджету, які часто є недостатніми для виконання усіх необхідних ремонтних робіт або модернізації. Застаріле обладнання та відсутність належного фінансування призводять до постійних збоїв у роботі підприємств ЖКГ, що значно знижує рівень якості надання послуг.

В Україні спостерігається велика проблема з високими тарифами на житлово-комунальні послуги, при цьому якість обслуговування не завжди відповідає цим тарифам. Тарифи на воду, тепло, електрику та газ часто є важким тягарем для багатьох громадян, особливо для малозабезпечених верств населення. Водночас, проблеми з постачанням, часті аварії на мережах,

неефективне обслуговування та затримки у ремонтах значно знижують рівень задоволеності населення.

Житловий фонд України також потребує значних зусиль щодо поліпшення стану будинків та їх обслуговування. Високий рівень зношеності житлових будинків та їх інженерних систем (дахів, каналізації, електричних мереж) ускладнює нормальне функціонування комунальних послуг. У багатьох містах проблема обслуговування багатоквартирних будинків залишається на низькому рівні через відсутність належного контролю з боку держави та органів місцевого самоврядування. Управління житлово-комунальним господарством також залишає бажати кращого. Зазначимо, що місцеві органи влади часто не мають достатніх повноважень або фінансових ресурсів для належного контролю за діяльністю комунальних підприємств. Сфера ЖКГ в Україні не уникла корупційних ризиків, що призводить до неефективного використання державних коштів, зловживань з боку чиновників та підприємств, а також до нестабільності в наданні послуг. У таблиці 1 розглянемо законодавчі та нормативні проблеми.

Таблиця 1

Законодавчі та нормативні проблеми у сфері ЖКГ України

Проблема	Опис	Законодавчі акти
Невідповідність законодавства	Застарілі закони не відповідають сучасним вимогам ЖКГ	ЗУ «Про затвердження Правил утримання жилих будинків та прибудинкових територій» (2005), Житловий кодекс Української РСР (1983)
Суперечність нормативних актів	Суперечності між різними актами, що ускладнює їх застосування	ЗУ «Про житлово-комунальні послуги» (2017), ЗУ «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» (2001), Постанова КМУ «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на комунальні послуги» (2011), Цивільний кодекс України (2003)
Відсутність чітких стандартів якості	Невизначеність стандартів якості послуг	ЗУ «Про житлово-комунальні послуги» (2017)
Низький контроль за виконанням норм	Відсутність ефективного контролю за дотриманням стандартів	ЗУ «Про житлово-комунальні послуги» (2017), ЗУ «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (2007), ЗУ «Про місцеве самоврядування» (1997)

Продовж. табл. 1		
Нерозвинена система тарифоутворення	Непрозорість і неефективність тарифоутворення	ЗУ «Про житлово-комунальні послуги» (2017), ЗУ «Про ціни і ціноутворення» (2012), КМУ «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на комунальні послуги» (2011)

Існуючі закони та нормативно-правові акти часто не відповідають сучасним вимогам, є суперечливими та не дозволяють ефективно регулювати відносини між державою, місцевими органами влади та комунальними підприємствами. Це створює правову невизначеність, сприяє розвитку зловживань і корупції [3].

Для покращення ситуації необхідні такі шляхи подолання проблем:

1. Реформування системи ЖКГ:

- Впровадження принципів децентралізації та стимулювання конкуренції;
- Створення ОСББ та активізація участі громадян в управлінні будинками;
- Запровадження нових технологій та підвищення енергоефективності.

2. Підвищення прозорості тарифів:

- Запровадження чіткої методології формування тарифів;
- Забезпечення громадського контролю за діяльністю постачальників послуг;
- Впровадження системи соціальної підтримки для малозабезпечених верств населення.

3. Модернізація інфраструктури:

- Залучення інвестицій в оновлення мереж та обладнання;
- Запровадження програм співфінансування з боку держави та громадян;
- Стимулювання використання альтернативних джерел енергії.

4. Підвищення ефективності управління:

- Впровадження сучасних методів управління;
- Боротьба з корупцією та неефективним використанням коштів;
- Підвищення кваліфікації працівників ЖКГ.

5. Забезпечення прозорості та підзвітності:

- Створення єдиного інформаційного простору в сфері ЖКГ;
- Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність ЖЕКів та ОСББ;
- Впровадження системи електронних послуг [4].

Вивчення досвіду інших країн, таких як Польща та Литва показує, що успішна реформа ЖКГ передбачає:

- створення конкурентного середовища серед постачальників послуг;

- вдосконалення системи обліку та нарахування, що зменшує корупційні ризики;
- впровадження новітніх технологій для зниження витрат та підвищення ефективності послуг [1; 2].

Удосконалення державного регулювання у сфері надання послуг у ЖКГ є необхідною умовою для покращення якості життя громадян України. Це вимагає комплексного підходу, що включає оновлення законодавчої бази, посилення контролю, впровадження нових технологій та залучення інвестицій. Державна підтримка таких змін є важливою для досягнення сталого розвитку цієї важливої сфери.

Список використаних джерел

1. Європейська правда. Приклад і антиприклад для України: як Литва реформувала систему ЖКГ. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/04/11/7094229/> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Європейська правда. Справжня реформа: як Польща модернізувала «комуналку» і чого не вистачає Україні. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/06/14/7097317/> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII: станом на 9 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Проблеми у сфері житлово-комунальних послуг в Україні та шляхи їх подолання. *Проблеми у сфері житлово-комунальних послуг в Україні та шляхи їх подолання | Поради юриста*. URL: https://porady.org.ua/problemu-u-sferi-zhytlovo-komunalnykh-posluh-v-ukrayini-ta-shlyakhy-yikh-podolannya?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2025).
5. OSBBUA.org. Проблеми житлово-комунального сектора в Україні. Країна відповідальних власників – сайт про ОСББ, ОСМД і житлово-комунальну сферу України URL: <https://osbbua.org/2010/07/problems-zhytlovo-komun> (дата звернення: 10.04.2025).

Догадайло Маргарита Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Навчально-наукового
інституту публічного управління
та післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

СТРАТЕГІЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ОСВІТИ ГРОМАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Освіта є ключовою складовою стратегії післявоєнного відновлення будь-якої громади, адже саме вона забезпечує довгострокову стабільність, соціальну згуртованість та економічний розвиток. В умовах військового конфлікту система освіти зазнає значних руйнувань: знищені або пошкоджені школи, нестача викладачів, порушення навчального процесу та психологічна травма дітей та педагогів. Відновлення освітньої сфери має стати пріоритетним завданням, адже без якісної освіти неможливе формування конкурентоспроможного людського капіталу, який забезпечить стійке майбутнє громади.

Запорукою успішного після воєнного відновлення є заздалегідь розроблений план дій на повернутих територіях, прифронтових та територій де велися бойові дії. Ми маємо усвідомлювати всі виклики, пов'язані з реінтеграцією людей, які перебували в окупації. Недосконала чи хибна політика може призвести до негативних наслідків для всієї країни.

Формування стратегії післявоєнного відновлення освіти громади потребує комплексного підходу. Це включає не лише реконструкцію інфраструктури, а й модернізацію освітнього процесу, врахування сучасних викликів та впровадження новітніх підходів до навчання. Важливими аспектами є забезпечення доступу до освіти для всіх категорій населення, підготовка та підтримка педагогів, а також створення безпечного освітнього середовища, що сприятиме психологічному відновленню учнів та викладачів.

В умовах післявоєнного відновлення особливо важливими є інноваційні рішення та міжнародна підтримка. Співпраця з державними та громадськими організаціями, залучення інвестицій у сферу освіти та використання цифрових технологій допоможуть забезпечити стійкий розвиток освітньої системи.

Метою тез є – аналіз основних викликів, пов’язаних із відновленням освітньої сфери в громадах і окреслення стратегічних напрямів її модернізації для забезпечення довгострокової стабільності, соціальної згуртованості та економічного розвитку.

Аналіз основних викликів, що постають перед освітньою сферою громади у післявоєнний період, та обґрунтування стратегічних підходів до її відновлення та розвитку. Визначення ключових напрямків відбудови освітньої інфраструктури, підтримки педагогічного складу, забезпечення психологічної реабілітації учасників освітнього процесу, впровадження сучасних освітніх технологій та забезпечення інклюзивного навчального середовища. Акцентувати увагу на важливості співпраці держави, громади, міжнародних партнерів та бізнесу у відновленні освіти, що сприятиме формуванню стійкої, інноваційної та доступної освітньої системи.

У червні 2023 року було презентовано Стратегію відновлення та розвитку освіти Луганської області на 2023–2027 роки, спрямовану на подолання наслідків збройного конфлікту та тимчасової окупації регіону з 2014 року, що є важливим кроком до відновлення освітньої системи регіону, бо слід зазначити, що 572 заклади освіти залишалися на тимчасово окупованій території, з яких щонайменше 184 зазнали пошкоджень. Стратегія передбачає відновлення цих закладів та все ж таки успіх буде залежати від ефективної реалізації та подолання викликів.

Аналізуючи Стратегію відновлення та розвитку освіти Луганської області на 2023-2027 роки розроблену Департаментом освіти і науки Луганської обласної державної адміністрації за підтримки Швейцарсько-українського проекту DECIDE, слід визначити основні виклики післявоєнного відновлення освіти громад, а саме:

1. Загроза життю та здоров’ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб людини.
2. Масштабні руйнування освітньої інфраструктури: пошкодження приміщень закладів освіти, навчальної матеріально-технічної бази, навчально-виробничих баз практики.
3. Вимушене масштабне переміщення учасників освітнього процесу в межах України та за кордон, що призвело до значних втрат контингенту здобувачів освіти, педагогічного й викладацького складу.
4. Загострення проблеми забезпечення доступу до освіти українським школярам та студентам, порушення безперервності освітнього процесу.
5. Втрата управлінського освітнього контролю на територіях, що потрапили під тимчасову окупацію або перебувають у зоні активних військових дій. Насильницька переорієнтація українських здобувачів освіти на російські

навчальні програми, підручники, примусовий перехід на російську мову навчання.

6. Зменшення видатків державного та місцевих бюджетів на освіту.

7. Забезпечення розвитку приватної освіти на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти [4].

Стратегічні підходи спрямувати на подолання наслідків повномасштабного збройного вторгнення РФ на територію України у 2022 році, а також тимчасової окупації окремих регіонів таких, які були окуповані з 2014 року, прифронтових та територій де велися бойові дії. Розробити план поглибленого відновлення та розвитку сфери освіти регіонів, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України.

Здійснити аналіз стану освіти у довоєнних роках за сферами освіти з урахуванням уніфікованої системи критеріїв та індикаторів розвитку освіти за такими ключовими напрямками: доступність освіти, кадровий потенціал, якість освіти, фінансування, сформованість системи управління освітою, комфорт і безпека, матеріально-технічне забезпечення [3].

Отже, до ключових напрямів Стратегії у відновленні освіти належить наступне:

1. Фізичний захист шкіл і учнів: усі сторони, залучені в конфлікт, повинні поважати та захищати навчальні заклади від нападів, окупації та військового використання, гарантувати безпечний доступ до шкіл. Це потребує впровадження протоколів безпеки, встановлення безпечних транспортних маршрутів і координат з місцевою владою та силами безпеки для створення безпечного середовища для навчання, облаштування бомбосховищ чи безпечних місць [2].

2. Надання тимчасових навчальних приміщень: у районах, де школи були зруйновані або недоступні через активні бойові дії, можна створити тимчасові навчальні приміщення (класи у громадських центрах, намети або інші безпечні місця для забезпечення безперервності навчання).

3. Заклад освіти як інструмент психосоціальної підтримки.

4. Підтримка вчителів та підготовка їх до виконання розширених функцій і зміни змісту освіти.

5. Гнучкі підходи до освіти, такі як програми дистанційного навчання, мобільні школи або програми пришвидшеного навчання, можуть бути реалізовані для учнів, які не можуть відвідувати школу через конфлікт, програми вирівнювання у разі різниці освітніх програм, недопущення дискримінації, розроблення та впровадження механізмів визнання результатів навчання тощо.

6. Гуманітарна допомога та міжнародна підтримка, розширення суб'єктів управління.

7. Реінтеграція та освітня реформа (відновлення пошкоджених шкіл, усунення прогалин у навчальних програмах і забезпечення програм надолуження для учнів, які пропустили навчання через конфлікт; сприяння інклюзивності та усунення будь-якої нерівності, яка могла посилитися під час війни тощо) [1].

Висновки. Важливо, щоб український уряд, органи влади, міжнародні партнери та місцеві громади працювали разом, щоб зробити освіту пріоритетною та забезпечити дітям і молоді доступ до якісної освіти. Лише за умов консолідованої роботи всіх зацікавлених сторін можна гарантувати не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й впровадження нових освітніх стандартів, психологічної підтримки учнів і вчителів, цифровізації навчального процесу та створення безпечного освітнього середовища. Таким чином, освіта стане потужним рушієм відбудови країни та її майбутнього процвітання.

Список використаних джерел

1. Освіта в умовах воєнного стану. Освітній омбутсмен України (2022). URL: <https://eo.gov.ua/osvita-v-umovakh-voiennohostanu/2022/04/11/> (дата звернення: 18.03.2025)
2. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл: розпорядження КМУ від 4 серпня 2021 р. № 898-р. Верховна Рада України (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.03.2025)
3. Стратегія відновлення та розвитку освіти Луганської області на 2023-2027 роки. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/893/89394/Strategiya_vidnovlennya_Lugansko_yi_oblasti.pdf (дата звернення: 18.03.2025)
4. Шкарлет С. М., Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. Міністерство освіти і науки України, 2022. 358 с.

Загурська Олександра Ярославівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту
публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ВВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ ЯК ВИКЛИК СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДОЛИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

Широкомасштабна агресія проти України і ризик її подальшої ескалації, руйнування інфраструктури населених пунктів, як наближених до зони бойових дій і тих, у яких вже ведуться бойові дії, так і розташованих на іншій території країни, створюють ризики суттєвого зростання внутрішнього переміщення. Внутрішньо переміщені особи (ВПО) стали одним із найбільших соціальних викликів для сучасного державного управління в Україні. З початку війни на сході країни та анексії Криму мільйони людей стали вимушеними переселенцями. Процес децентралізації в Україні надав органам місцевого самоврядування більші повноваження та ресурси, але й створив нові виклики в управлінні цими процесами. Місцеві громади, зокрема Долинська територіальна громада, перебувають у центрі цього процесу, реалізуючи державну політику щодо ВПО.

Децентралізація, що була реалізована в Україні після 2014 року, дозволила місцевим органам влади взяти на себе більше відповідальності за вирішення проблем, які раніше належали до компетенції центральних органів державної влади. Одним із таких викликів є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують допомоги в соціальній адаптації, медичних послугах, житлі та працевлаштуванні. В умовах децентралізації важливим аспектом є те, наскільки органи місцевого самоврядування можуть ефективно вирішувати ці проблеми без залежності від централізованих ресурсів [4].

Внутрішньо переміщені особи стикаються з низкою проблем, зокрема: нестабільністю житлових умов, відсутністю постійного доходу, психологічними травмами та необхідністю інтеграції в нове соціальне середовище. Відповідно, місцеві органи влади, зокрема в умовах децентралізації, мають вирішувати питання: надання житла, організація медичної та соціальної допомоги, підтримка у пошуку роботи та професійної адаптації, психологічна допомога та реабілітація [3].

Долинська територіальна громада є яскравим прикладом ефективної роботи органів місцевого самоврядування в умовах збільшення кількості ВПО. До 24 лютого 2022 р. в Єдиній інформаційній базі даних України про внутрішньо переміщених осіб обліковувалися 1470072 такі особи. Одним з наслідків збройної агресії проти України стало посилення процесів переміщення осіб на території України та за її межі. Станом на 3 січня 2023 р. кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб становить 4856907 осіб, що не повною мірою відповідає кількості осіб, які зазнали внутрішнього переміщення. З 2014 року громада активно працює з переселенцями, надаючи їм соціальні послуги та допомогу. На виконання плану заходів із реалізації Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року на місцевому рівні розроблено Програму соціального захисту населення Долинської міської територіальної громади на 2023-2025 роки, затверджену рішенням міської ради від 04.04.2023 № 2103-30/2023, в рамках якої активно реалізуються заходи, спрямовані на інтеграцію ВПО до соціально-економічного життя громади [2].

Одним з досягнень є створення Ради з питань внутрішньо переміщених осіб при виконавчому комітеті за рішенням виконавчого комітету міської ради від 08 травня 2023 №685. Рада вирішує проблеми ВПО, організовує психологічні консультації, допомагає влаштуватися на роботу, розглядає можливість надання гуманітарної допомоги та звертається до міжнародних організацій для отримання додаткової підтримки.

Для виявлення реальних потреб ВПО в громаді було проведено опитування серед внутрішньо переміщених осіб з метою є виявлення реальних потреб внутрішньо переміщених осіб, а також оцінки якості та доступності послуг, що надаються переселенцям у громаді. За результатами опитування, було виявлено, що найбільшими проблемами є відсутність достатнього житла та нестабільність доходів, що обмежує можливості переселенців щодо інтеграції у нове середовище.

Отже можна зробити висновок, що реалізація політики адаптації ВПО є важливою частиною роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Важливим аспектом є подальше покращення співпраці між центральними органами виконавчої влади та місцевими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами для вирішення питань ВПО. На прикладі Долинської громади можна побачити важливість системної роботи на місцевому рівні для ефективної адаптації ВПО. Однак необхідно посилювати роботу з вирішення житлових питань, покращувати економічні умови для переселенців і продовжувати роботу з адаптації в соціальному середовищі [5].

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. №254к/96-ВР. (дата звернення: 08.04.2025).
2. Офіційний інформаційний сайт Долинської міської ради. URL: <https://rada-dolyna.gov.ua/>.
3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII . Відомості Верховної Ради України. 2015. №1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18> (дата звернення: 12.03.2025).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи / за ред. І. Б. Мартиненка. Київ: НАДУ 2020. 312 с.

Зеленкевич Ліана Павлівна,

кан. соц. наук, доцент кафедри соціології та соціальної роботи,
Класичний приватний університет,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7730-8378>

ДО ПИТАНЬ ОКРЕМОЇ ПРОБЛЕМАТИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

В Україні, як і в більшості країн ЄС, інститут місцевого самоврядування, як одна з ланок публічної влади, закріплений в Конституції. Разом з цим, реалізація будь-якої форми влади можлива тільки завдяки чітко визначеними відповідними органами нормативно-правовими актами, що регулюють суспільні відносини та дотриманням цих актів усіма членами суспільства.

Створення такої правової системи, яка б відповідала критерію зрозумілості для більшості членів суспільства, та ще й мотивувала їх дотримуватися її приписів, на нашу думку, можливо за умови, перш за все, на підставі концептуального бачення природи місцевого самоврядування, його місця та ролі в механізмі сучасної демократичної держави.

В науковій доктрині існує різноманітні погляди на місцеве самоврядування, аналіз яких вказує що в основі принципових відмінностей у визначенні його сутності і принципів знаходяться проблеми взаємовідносин держави та місцевої спільноти.

Треба відзначити що на формування вітчизняних теоретичних доробок обґрунтування місцевого самоврядування вплинув досвід і ідеї країн ЄС. В ст. 3 Європейської хартії місцевого самоврядування визначено право та реальна здатність місцевої влади в межах закону здійснювати регулювання та управління

суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення [1].

В сучасній українській доктрині публічного адміністрування місцеве самоврядування розглядається як складова публічної влади у симбіозі з державною владою.

Для характеристики сутності місцевого самоврядування, як самостійного інституту громадянського суспільства, необхідно виділити два ключові параметри: місцеве самоврядування – одна з основ конституційного устрою та одна з форм народовладдя; самостійна діяльність населення по вирішенню місцевих питань.

Відповідно до Конституції України (ст. 5) носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [2].

Таким чином, на сьогодні, органи місцевого самоврядування – це гарантована Конституцією України діяльність територіальних утворень, метою якої є вирішення питань місцевого значення виходячи з інтересів населення, тобто одна з форм реалізації влади народу. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] закріплює рівні права громадян України на здійснення місцевого самоврядування, яке в першу чергу надає право обирати і бути обраним до органів місцевого самоврядування; звертатися особисто, а також спрямовувати індивідуальні та колективні звернення у державні органи та органи місцевого самоврядування, через різні суспільно-політичні об'єднання, профспілки, політичні партії висловлювати свої інтереси і висувати законні вимоги тощо.

Однією з форм участі населення у реалізації місцевої влади є органи самоорганізації населення (ОСН), які згідно ст. 14 ЗУ «Про місцеве самоврядування» можуть наділятися частиною компетенцій сільських, селищних, міських, районних в місті (у разі їх створення) рад і були сконструйовані спеціально для ініціативної участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування. Але на сьогодні органи місцевого самоврядування стикаються з низкою проблем, пов'язаних з організацією ОСН, а саме: низька активність громадян з ініціювання та створення ОСН; низький рівень поінформованості жителів про порядок формування ОСН, їх компетенціях та можливих формах діяльності.

Враховуючи наведене слід акцентувати увагу місцевої влади на необхідності вирішення наступних актуальних завдань:

1. Подолання низької активності громадян з ініціювання та створення ОСН, шляхом підвищення рівня поінформованості населення про їх потенційні

можливості, зокрема при цьому бажаною є зосередження на їх інструментальній функції у процесі розвитку відповідної території.

2. Доведення за допомогою різноманітних засобів (у тому числі і інтернет-ресурсів) до відома мешканців населених пунктів інформації про порядок створення ОСН, їх компетенцію, загальних принципах діяльності.

3. Здійснення постійного моніторингу реалізованих проектів за допомогою ОСН, узагальнення досвіду функціонування ОСН та впровадження його у практику громад країни.

Зрозуміло, що однією із перепон для вирішення окреслених завдань буде необхідність додаткового фінансування таких кроків, що неминуче зменшить зацікавленість місцевої влади у їх досягненню.

Список використаних джерел

1. Європейська Хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 27.03.2025).

2 Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141.

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст.170.

Іщенко Олеся Володимирівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281«Публічне управління та адміністрування»,

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»

Україна, м. Полтава

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З БЛАГОУСТРОЮ ТЕРИТОРІЇ ГРОМАДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний розвиток територіальних громад значною мірою залежить від ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері благоустрою. Благоустрій території є одним із ключових факторів, що формують якість життя населення та рівень комфорту в громадах. Ця діяльність охоплює не лише естетичне оформлення територій, але й забезпечення їх функціональності, безпеки, доступності, а також сприяє збереженню довкілля. У сучасних умовах важливість благоустрою зростає у зв'язку із необхідністю створення сприятливого життєвого середовища, яке відповідає потребам мешканців і забезпечує сталий розвиток громад.

Мета. Визначення напрямів удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері благоустрою території громади в сучасних умовах.

Завдяки реформі децентралізації благоустрій населених пунктів став одним із пріоритетних напрямків розвитку громад. Як органи влади, так і місцеві мешканці все більше усвідомлюють його значення для забезпечення комфортних умов життя. Це питання набуває особливої важливості, оскільки впливає на якість довкілля, безпеку та загальний добробут населення.

Відповідно до Закону України «Про благоустрій населених пунктів» «благоустрій населених пунктів – комплекс робіт з інженерного захисту, розчищення, осушення та озеленення території, а також соціально-економічних, організаційно-правових та екологічних заходів з покращання мікроклімату, санітарного очищення, зниження рівня шуму та інше, що здійснюються на території населеного пункту з метою її раціонального використання, належного утримання та охорони, створення умов щодо захисту і відновлення сприятливого для життєдіяльності людини довкілля» [6].

До видів благоустрою населених пунктів відноситься: зовнішнє впорядкування вулиць, площ, набережних і житлових кварталів; транспортне обслуговування населення; водопостачання, освітлення, озеленення, обводнення, телефонізація, радіофікація, очищення міст, що передбачає проведення комплексу робіт з інженерного захисту, розчищення, осушення та озеленення території, а також соціально-економічних, організаційно-правових та екологічних заходів з покращення мікроклімату, санітарного очищення, зниження рівня шуму та ін., що здійснюються на території населеного пункту з метою її раціонального використання, належного утримання та охорони, створення умов щодо захисту і відновлення сприятливого для життєдіяльності людини довкілля [1, с. 26].

Зміст державної політики у сфері благоустрою населених пунктів суттєво різниться залежно від рівня її розроблення. Якщо загальнодержавна політика у сфері благоустрою населених пунктів визначає стратегічні напрями, встановлює її пріоритети, цілі і завдання, то на регіональному рівні повинні бути вирішені конкретні питання, пов'язані з координацією діяльності та взаємодією органів місцевого самоврядування, їх міжмуніципальною співпрацею в цій сфері, вирішення найбільш соціально важливих регіональних питань у цій сфері [2, с. 92].

Благоустрій населених пунктів завжди розвивається невід'ємно від місцевого самоврядування, тому що саме органи влади на місцях відіграють ключову роль у створенні комфортного та естетично-привабливого середовища для мешканців своїх громад. Спостерігаючи за сучасним рівнем життя, можна побачити, як благоустрій території значно покращує життя як окремих людей так

і мешканців цілих громад, створюючи навкруги комфортне та безпечне середовище: вдосконалюється дорожнє покриття, модернізується вуличне освітлення, облаштовуються зони відпочинку, парки, сквери, спортивні та дитячі майданчики.

Органи місцевого самоврядування здійснюють діяльність у сфері благоустрою відповідно до Закону України «Про благоустрій населених пунктів», Закону України «Про адміністративну процедуру», Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших нормативно-правових актів що регулюють відносини у цій сфері. Одним із важливих документів на місцевому рівні є Правила благоустрою території громади, які затверджуються місцевими радами. Відповідно до статті 34 Закону України «Про благоустрій населених пунктів», «правила благоустрою території населеного пункту – нормативно-правовий акт, яким установлюються вимоги щодо благоустрою території населеного пункту» [6].

Виходячи з статистичних спостережень щодо стану виконання вимог Закону України «Про благоустрій населених пунктів», які щорічно проводить Міністерство розвитку громад та територій України, загальна кількість об'єктів благоустрою в Україні становить майже 479,0 тис. одиниць, із них 182 тис. одиниць знаходяться в містах. Затверджені правила благоустрою мають 5163 населених пунктів України (20,1%), з них 306 міст (76,9%). Лише 9,1% (2348 населений пункт) мають затверджені програми з благоустрою, у містах цей показник становить – 74,1% (295 міст). Майже 13,7% (3513 населений пункт) мають затверджені плани заходів з благоустрою, в містах цей показник становить 93,7%. Тільки 865 населених пунктів (3,4%) мають програми розвитку та збереження зелених зон населених пунктів, в містах цей показник становить 30,2% (120 міст) [4].

Таким чином, найгірша ситуація з розробкою та затвердженням місцевих нормативно-правових актів і програмних документів спостерігається в селищах та селах. Це в першу чергу пов'язано з недостатністю фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів, необхідних для розробки та прийняття відповідних актів. Водночас, відсутність таких нормативно-правових актів та програм не дозволяє забезпечити сталий розвиток усіх складових сфери благоустрою населених пунктів. Окрім того, відсутність місцевих нормативно-правових актів та програмних документів не дозволяє забезпечити сталий розвиток всіх підсистем сфери благоустрою населених пунктів. Це особливо помітно в невеликих селах та селищах, де благоустрій розвинений значно менше, ніж у великих містах, що пов'язано також з обмеженими ресурсами та відсутністю необхідної інфраструктури.

Великий негативний вплив на розвиток сфери благоустрою спричинило повномасштабне вторгнення РФ. Через повну або часткову окупацію деяких областей та населених пунктів, благоустрій на цих територіях не здійснюється, що значно ускладнює створення комфортних умов для місцевих мешканців. Постійні руйнування інфраструктури та зміна умов життя вимагають від органів влади постійного оперативного реагування, спрямованого на відновлення та реконструкцію.

Незважаючи на те, що органи місцевого самоврядування мають повноваження та необхідні ресурси в сфері благоустрою територій, вони постійно стикаються з такими проблемами, як брак фінансування, низький рівень залученості громадськості, недосконалість нормативно-правової бази. Все це створює невідповідність між потенційними можливостями та реальними труднощами, які перешкоджають ефективному розвитку сфери благоустрою територій.

Висновки. З розвитком державного управління, інтеграції в європейський простір та активної участі громадян у житті суспільства питання благоустрою населених пунктів набуває дедалі більшого значення. Сьогодні воно сприймається як один із ключових чинників, що впливає на комфорт і якість життя населення. Благоустрій виконує важливу роль у соціальній, економічній, екологічній та культурній сферах, а також створює умови для змістовного та комфортного дозвілля. Його стан є показником ефективної співпраці влади, бізнесу та громадськості, а також рівня залученості мешканців до процесів покращення умов проживання. Незважаючи на це, сучасний рівень сфери благоустрою в Україні все ще залишається незадовільним.

Удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування у сфері благоустрою території громади в умовах сучасних викликів вимагає вдосконалення законодавчо-нормативної бази, новітніх підходів до управління, зокрема запровадження сучасних технологій і методів управління у сфері благоустрою територій. Серед дієвих напрямків удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в сфері благоустрою території громади в сучасних умовах можна виділити:

- удосконалення нормативно-правової бази у сфері благоустрою шляхом уточнення термінології та забезпечення узгодженості між окремими нормативними положеннями;
- використання досвіду європейських країн у сфері благоустрою, зокрема зменшення щільності забудови у містах шляхом впровадження озеленення. Зелені насадження сприяють не тільки очищенню повітря, а й покращують естетику та створюють комфортне середовище;

- залучення інвестицій у проєкти благоустрою через механізм державно-приватного партнерства. Тобто органи місцевого самоврядування можуть залучати інвесторів до реалізації проєктів із благоустрою, таких як облаштування парків, скверів, набережних, модернізація систем вуличного освітлення та інші заходи;
- запровадження сучасних технологій та інноваційних рішень, а саме впровадження різноманітних цифрових платформ для подачі онлайн-заявок на ремонт доріг, несправності роботи приладів зовнішнього освітлення та ін.;
- залученість громадськості до покращення сфери благоустрою шляхом проведення консультацій, громадських обговорень, які дають змогу місцевій владі враховувати пропозиції громадян у процесі прийняття рішень у сфері благоустрою. Також дієвим є підтримка мешканців громади в проведенні в населених пунктах толок та акцій з озеленення.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5: Територіальне управління / за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А.О. Кузнецова. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
2. Ігнатенко О.П. Формування державної політики у сфері благоустрою населених пунктів. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 89–95.
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 7 грудня 1984 року № 8073-Х. *Верховна Рада України*. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 18.03.2025).
4. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України URL <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/blahoustruii-terytorii> (дата звернення: 18.03.2025).
5. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-ІХ. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 18.03.2025).
6. Про благоустрій населених пунктів: Закон України від 6 вересня 2005 року № 2807-ІV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення: 18.03.2025).
7. Щербина Є. М. Особливості публічного адміністрування у сфері благоустрою населених пунктів України. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 79. С. 125–130. URL <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/289493/283055>. (дата звернення: 18.03.2025)

Калюжна Вікторія Сергіївна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державного закладу «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

КАДРОВА ПОЛІТИКА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Підвищення ефективності органів місцевого самоврядування є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку територіальних громад і надання якісних публічних послуг. Однак, в умовах сучасних економічних, соціальних та політичних трансформацій, органи місцевого самоврядування стикаються з численними викликами, які знижують їх здатність ефективно реагувати на потреби громадян. Серед основних проблем – недостатня кваліфікація кадрів, швидкі зміни в законодавстві, необхідність адаптації до нових технологій, а також питання мотивації та кар'єрного розвитку. Ці фактори призводить до зниження якості публічних послуг і зменшують здатність органів місцевого самоврядування оперативно адаптуватися до змін. Тому вкрай важливим напрямом для підвищення ефективності є вдосконалення кадрової політики, що потребує оновлення підходів до навчання, мотивації та розвитку персоналу. Відповідно, дослідження викликів та перспектив удосконалення кадрової політики має вирішальне значення для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Дослідження ефективності органів місцевого самоврядування в частині підвищення ефективності кадрової політики були предметом уваги таких науковців: С. Бондарук, Ю. Воржакова, О. Карий, М. Кусяка, Ю. Малиновський, І. Мусіловський, Н. Носань, К. Поліщук, Х. Романюк, О. Соколовська-Кравчук та інші [1; 3; 4 тощо].

Мета тез – окреслити основні виклики, що стоять перед органами місцевого самоврядування у сфері кадрової політики та визначити напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Кадрова політика – це комплекс ідей, підходів, принципів, інструментів та організаційно-управлінських методів і заходів, які сприяють формуванню, розвитку та ефективному використанню кадрового потенціалу [4, с. 9]. Важливим аспектом в дослідженні ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування є визначення основних викликів та перспектив, які впливають на реалізацію кадрових стратегій. Сучасні умови, зокрема економічні, соціальні та політичні трансформації, а також наслідки війни, ставлять перед

органами місцевого самоврядування нові вимоги до ефективності управління кадрами.

Серед основних викликів, з якими стикаються органи місцевого самоврядування в процесі вдосконалення кадрової політики, є недостатня кваліфікація кадрів. В умовах постійних змін у законодавстві та соціально-економічному середовищі, посадові особи органів місцевого самоврядування повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Однак, через обмежене фінансування та ресурси, не всі органи місцевого самоврядування мають можливість забезпечити регулярне навчання та розвиток своїх співробітників. Це призводить до того, що значна частина кадрів не має необхідних знань для ефективного виконання своїх обов'язків, що безпосередньо впливає на якість наданих публічних послуг.

Також важливо зазначити, що недостатня кількість висококваліфікованих кадрів виникає зокрема через демографічні зміни, низьку заробітну плату та відсутність стабільних кар'єрних перспектив органи місцевого самоврядування. Це може призводити до того, що на посадах працюють люди, які не відповідають встановленим чинним законодавством вимогам, що знижує ефективність управлінської діяльності.

Іншим важливим викликом є відсутність ефективних мотиваційних механізмів. Відсутність ефективних мотиваційних механізмів, призводить до незадоволення посадових осіб своєю роботою, що, у свою чергу, спричиняє зниження продуктивності праці [3, с. 4]. На сьогодні система мотивації в органах місцевого самоврядування часто не відповідає реальним потребам працівників, і не забезпечує належного стимулу для високопродуктивної роботи. Це пов'язано як з відсутністю гнучкої системи нагород та кар'єрного зростання, так і з недостатньо розвиненими інструментами нематеріальної мотивації, таких як визнання досягнень чи можливості професійного розвитку.

Не менш важливим є недосконалість процедур відбору кадрів, що не завжди гарантує, що на службу в органи місцевого самоврядування потрапляють найбільш кваліфіковані фахівці. Проблеми виникають через відсутність чітких критеріїв відбору, недостатню прозорість процесу, а також низьку конкуренцію через не привабливі умови служби в місцевих органах влади.

Зважаючи на виклики, що постають перед органами місцевого самоврядування, а також на необхідність реагування на постійні зміни в соціально-економічному середовищі, важливо розглянути перспективи вдосконалення кадрової політики як ключового інструменту підвищення ефективності органів місцевого самоврядування. Важливо відмітити наступні аспекти, які сприятимуть забезпеченню сталого розвитку, ефективної адаптації до змін та підвищення якості публічних послуг.

Ефективна кадрова політика повинна не тільки реалізувати підвищення ефективності кадрової політики, а й як ці механізми безпосередньо впливають на результативність роботи органів місцевого самоврядування.

Спираючись на аналіз джерельної бази дослідження, до ключових напрямів ефективної кадрової політики в органах місцевого самоврядування можна віднести такі аспекти [2]:

- професійний відбір та набір кадрів: впровадження прозорих, обґрунтованих і ефективних процедур відбору посадових осіб органів місцевого самоврядування, що не суперечать чинному законодавству України та забезпечують органи місцевого самоврядування кваліфікованими фахівцями, які відповідають встановленим вимогам;

- навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування: розробка та впровадження системи безперервного професійного розвитку працівників через тренінги, сертифікаційні курси, семінари та програми підвищення кваліфікації, що включають актуалізацію знань та навичок відповідно до змін у законодавстві та потребах громади;

- мотивація: формування системи мотивації, що включає матеріальні стимули у вигляді, визначені нормативно-правовими актами, таких як премії та інші заохочення, що сприяють підвищенню ефективності роботи працівників, а також нематеріальні стимули, зокрема грамоти, похвалу та інші форми визнання досягнень;

- оцінка ефективності діяльності посадових осіб: впровадження системи регулярної оцінки результатів діяльності працівників органів місцевого самоврядування, що дозволяє визначити рівень їх професіоналізму, продуктивності та досягнення встановлених цілей, а також виявити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення їх роботи;

- кар'єрне планування та професійний розвиток: забезпечення можливостей для професійного зростання працівників, що сприяє створенню стабільної та мотивованої кадрової основи органів місцевого самоврядування.

Крім того, варто звернути увагу на інструменти, які є важливими, але часто недооцінюваними, і які забезпечать реалізацію цих стратегій. Зокрема, діяльність, спрямована на покращення ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування, повинна ґрунтуватися на принципах добровільності та відсутності примусового характеру. Це дозволить створити умови для самостійного професійного розвитку посадових осіб, що сприятиме підвищенню їх мотивації та ефективності роботи в рамках організаційних змін.

В умовах швидких змін і розвитку технологій важливо звернути увагу на використання інноваційних інструментів в управлінні кадрами, таких як цифрові платформи для відбору, навчання та моніторингу роботи персоналу.

Впровадження штучного інтелекту для автоматизації процесів діагностики результатів працівників, а також застосування електронних баз даних для створення кадрового резерву дозволяє значно знизити адміністративні витрати та підвищити прозорість кадрових процесів.

Сьогодні органи місцевого самоврядування змушені адаптуватися до кризових ситуацій, таких як війна та економічні потрясіння, важливо, щоб кадрова політика була гнучкою та залишалась соціально-орієнтованою. Це передбачає можливість швидкої адаптації до нових викликів через впровадження гнучких графіків роботи, можливість дистанційної роботи, інклюзивність робочих місць, соціальна та матеріальна підтримка [1, с. 25]. Це дозволить органам місцевого самоврядування швидко реагувати на змінювані умови та підтримувати ефективність роботи навіть за несприятливих обставин;

Однією з важливих стратегій для підвищення ефективності кадрової політики є залучення молодих спеціалістів до органів місцевого самоврядування. Це можна реалізувати через програми стажування, співпрацю з вищими навчальними закладами та створення кадрових резервів, що забезпечать органи місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами в майбутньому. Однак важливим аспектом залучення молодих спеціалістів є мотивація, яка включає не лише матеріальні стимули, такі як рівень заробітної плати, але й нематеріальні фактори, зокрема престижність служби в органах місцевого самоврядування. Залучення молоді до державної служби потребує створення умов, які дозволяють молодим фахівцям відчувати цінність своєї роботи, перспективи кар'єрного росту та професійного розвитку, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню їх зацікавленості та довгострокового залучення до роботи в органах місцевої влади.

Важливим аспектом вдосконалення кадрової політики є психологічний клімат в органах місцевого самоврядування. Створення атмосфери довіри, підтримки та взаємоповаги сприяє не тільки ефективності роботи, але й знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та задоволеність працівників. Врахування психологічного комфорту при реалізації кадрової політики допомагає утримувати талановитих кадрів та забезпечує стабільність у роботі органів місцевого самоврядування.

Для забезпечення сталості у вдосконаленні кадрової політики, необхідно впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності реалізації кадрових стратегій. Це включає регулярну оцінку результатів роботи працівників, аналіз результативності кадрових змін та коригування підходів на основі отриманих даних. Важливо також визначити чіткі показники ефективності кадрової політики, такі як рівень задоволеності працівників, швидкість адаптації до змін, зниження рівня плинності кадрів тощо.

Висновок. Вдосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування є важливим інструментом для підвищення ефективності їх діяльності та забезпечення стабільного розвитку територіальних громад. Сучасні економічні, соціальні та політичні трансформації, а також наслідки глобальних криз, зокрема війни, створюють нові вимоги до органів місцевого самоврядування. Потреба в кваліфікованих кадрах, а також у гнучких і адаптивних кадрових стратегіях є пріоритетними завданнями для забезпечення якісного надання публічних послуг.

Викликами для органів місцевого самоврядування залишаються недостатня кваліфікація кадрів, відсутність ефективних мотиваційних механізмів, а також недосконалість процедур відбору кадрів. Водночас, для подолання цих проблем необхідно впроваджувати новітні підходи в управлінні кадровими ресурсами, такі як використання цифрових платформ, штучного інтелекту та електронних баз даних для підвищення прозорості та ефективності кадрових процесів.

Важливим напрямом є залучення молодих спеціалістів через створення кадрових резервів і програми стажування, що дозволить забезпечити органи місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами в майбутньому. Крім того, створення сприятливого психологічного клімату, гнучка кадрова політика, підтримка професійного розвитку та кар'єрного зростання сприятимуть підвищенню мотивації, зменшенню плинності кадрів та покращенню загальної ефективності.

Отже, для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно постійно вдосконалювати кадрову політику, впроваджувати сучасні технології, оптимізувати процеси відбору та навчання кадрів, а також розвивати мотиваційні системи, що дозволить значно підвищити якість публічних послуг та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Електронний науковий журнал «ЕКОНОМІКА: реалії часу»*. 2023. №3 (67) URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

2. Мигович Д. Удосконалення кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. 40 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53562/1/Mugovuch%20D.V.%20%D0%9F%D0%A3%D0%90%D0%B7%D0%BC%D1%81%D0%B2.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

3. Романюк Х. Р. Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій : дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти: 073 «Менеджмент». Івано-Франківськ, 2021. 114 с. URL: <https://doi.org/chrome-extension>

4. Соколовська-Кравчук О. О. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»: 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЧНУ ім. Петра Могили.

5. Миколаїв, 2023. 87 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3179> (дата звернення: 11.04.2025).

Кармазіна Анна Валеріївна,

здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У статті розглянуто сучасний стан фінансового забезпечення сільських територіальних громад в Україні. Проаналізовано основні проблеми, що гальмують ефективне функціонування місцевих бюджетів, та окреслено шляхи їхнього вдосконалення. Особливу увагу приділено питанням бюджетної децентралізації, оптимізації податкових надходжень, залученню інвестицій та грантових програм.

Реформа децентралізації в Україні, розпочата у 2014 році, надала територіальним громадам значну фінансову автономію та можливість самостійно розпоряджатися бюджетними коштами. Проте, попри ці позитивні зміни, сільські громади все ще стикаються з численними фінансовими викликами, які ускладнюють їхній сталий розвиток. Основними проблемами є недостатня податкова база, нерівномірність бюджетних надходжень та низький рівень інвестиційної привабливості.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю удосконалення механізмів фінансового забезпечення територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Дефіцит бюджетних коштів змушує органи місцевого самоврядування шукати альтернативні джерела фінансування та впроваджувати ефективні фінансові стратегії.

Проблематику напрямку вдосконалення фінансової складової стратегії розвитку сільської територіальної громади вивчали та висвітлювали у своїх наукових дослідженнях П. І. Гайдучкий, А. С. Даниленко, Р. П. Косодій, А. В. Лісовий, К. В. Васьківська, І. В. Сембай, О. І. Павлов, В. В. Юрчишин, В. В. Немченко, О. Ю. Єрмаков, В. М. Єрмоленко, В. Ю. Уркевич, О. Д. Радченко, В. І. Ладика, О. Л. Попова, К. І. Якуба та інші вчені.

Мета статті – проаналізувати сучасний стан фінансової складової розвитку сільських територіальних громад, визначити ключові проблеми та запропонувати можливі шляхи їхнього вирішення.

Процес фінансової децентралізації мав суттєвий вплив на місцеві бюджети, зробивши їх незалежними від Державного бюджету. Це створило нові можливості для розвитку територій шляхом реалізації конкретних проектів, що відповідають потребам громади. Однак успішність життєздатності територіальних громад найбільше залежить від фінансового аспекту. Введення воєнного стану в Україні з лютого 2022 р. суттєво змінило умови життєдіяльності суспільства загалом [3 ст.34].

Отже, проаналізуємо фінансовий стан сільських територіальних громад за такими напрямками:

1. Джерела фінансування місцевих бюджетів. Формування фінансової спроможності територіальних громад залежить від ефективного використання бюджетних ресурсів та пошуку нових джерел доходів. Основні складові доходної частини бюджетів громад включають:

- Податкові надходження: податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок, плата за землю, податок на нерухоме майно;
- Неподаткові надходження: оренда комунального майна, адміністративні збори;
- Міжбюджетні трансферти: дотації та субвенції з державного бюджету;
- Гранти та міжнародна технічна допомога.

За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році 55–60% доходів сільських громад припадало на міжбюджетні трансферти, що свідчить про їхню залежність від державного фінансування.

2. Основні фінансові проблеми сільських громад. Попри переваги децентралізації, сільські громади стикаються з такими фінансовими проблемами:

- Недостатність власних доходів. Через низьку економічну активність податкові надходження обмежені.
- Залежність від трансфертів. Державні дотації становлять основну частку бюджету багатьох громад.
- Слабка інвестиційна активність. Відсутність інфраструктури та підтримки бізнесу гальмує залучення інвестицій.

- Неефективне використання бюджетних коштів. Недостатній контроль за витратами обмежує фінансову стійкість.

Напрямки вдосконалення фінансової стратегії розвитку сільських територіальних громад:

1. Оптимізація податкової політики. Для підвищення рівня власних доходів громад необхідно:

- впроваджувати ефективні механізми адміністрування місцевих податків [2];

- підтримувати розвиток малого бізнесу шляхом зменшення податкового навантаження [4];

- запроваджувати інноваційні форми оподаткування.

2. Залучення інвестицій. Сільські громади можуть підвищити свою фінансову спроможність шляхом:

- спрощення дозвільних процедур для інвесторів;

- створення інвестиційних парків;

- використання державно-приватного партнерства у розвитку інфраструктури.

3. Використання грантових програм. Отримання фінансування від міжнародних організацій (USAID, ЄС, Світовий банк) дозволяє громадам реалізовувати важливі соціальні та економічні проекти без залучення додаткових бюджетних коштів [1].

4. Оптимізація бюджетних витрат. Ефективне використання фінансових ресурсів громади можна забезпечити через:

- впровадження цифрових технологій для автоматизації фінансового менеджменту;

- скорочення адміністративних витрат;

- використання механізмів громадського контролю за бюджетними витратами.

Висновки. Фінансова стабільність сільських територіальних громад є важливим фактором їхнього сталого розвитку. Аналіз показав, що головними проблемами залишаються низька частка власних доходів, залежність від трансфертів, низький рівень інвестицій та неефективне використання бюджетних коштів.

Основними напрямками вдосконалення фінансової стратегії є:

1. Оптимізація податкової політики та залучення інвестицій.

2. Використання міжнародних грантових програм.

3. Раціоналізація бюджетних витрат.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме фінансовій незалежності громад та створить умови для їхнього довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Грантові програми для місцевих громад. Офіційний портал USAID. URL: <https://www.usaid.gov>
2. Децентралізація та місцеві бюджети в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua>
3. Пітюлич М.М., Крупка А.Я., Мінкович В.Т., Чакій О.І. Детермінанти розвитку та їх вплив на фінансову стійкість територіальних громад. Регіональна економіка. 2023. №1. С. 34–42. DOI: 10.36818/1562-0905-2023-1-4.
4. Програмно-цільовий метод бюджетування. Економічний вісник, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

Кирієнко Олександр Олегович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
Таврійський національний університет
імені В.І. Вернадського,
м. Київ, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ПОВОДЖЕННЯ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Складність у поводженні з твердими побутовими відходами (ТПВ) представляє їх різномірний морфологічний склад. В умовах поховання відходів непередбачувані фізико-хімічні та біохімічні процеси становлять небезпеку на поверхні землі та стічних вод, при спалюванні ТПВ спостерігається виділення діоксинів, хлористих речовин, що впливають на приземні шари атмосфери. Традиційні методи переробки та утилізації твердих комунальних відходів (поховання на полігонах або спалювання) вичерпали себе.

На сьогоднішній день сфера поводження з відходами в регіоні не має ознак системної, швидше за все вона являє собою безліч пов'язаних, але не ефективно діючих елементів. Саме в цих умовах стає актуальним завдання трансформації сукупності елементів у систему шляхом розвитку системи управління сферою поводження з ТПВ, що охоплює всі аспекти поводження з твердими побутовими відходами: соціальні, економічні, технологічні, екологічні та нормативно-правові. У зв'язку з цим регіон може і повинен стати системоутворюючим провідником політики держави у цій сфері та забезпечити цілеспрямоване вирішення широкого спектру проблем, пов'язаних із обігом ТПВ.

Аналіз визначення поняття «тверді побутові підходи» [1; 2] показав неоднорідність поглядів, які переважно враховують морфологічний склад

відходів. Слід запропонувати власне трактування з огляду на трансформацію статусу ТПВ, що змінюється в залежності від етапу поводження з ним.

Якщо розглядати початковий етап утворення відходів життєдіяльності людини у межах приміщення (квартира, офіс), такі відходи прийнято вважати твердими побутовими відходами (ТПВ). Якщо додати до ТПВ відходи від опалювальних пристроїв місцевого опалення, опалого листя, що збирається з дворових територій, джерелом освіти, яких є комунальне господарство в цілому, такі відходи мають інше визначення - комунальні відходи (ТКВ). Однак для підприємців, які здійснюють збирання та утилізацію ТКВ та для територіальних громад, які відповідають за схеми очищення поселення ТКВ стають муніципальними відходами (МВ). Таким чином, залежно від етапу розгляду сфери поводження з відходами необхідно враховувати процес трансформації ТПВ у ТКВ, а ТКВ у свою чергу в МВ. Це дозволить уникнути понятійних помилок і оперативно орієнтуватися в етапі поводження з відходами.

У цьому зв'язку стає правомірним нове розуміння регіональної системи управління сферою поводження з ТПВ – це цілісна структура, що складається з сукупності методів та інструментів управління, за допомогою яких організовуються, збір відходів, їх утилізація, переробка, спалювання, поховання, а також заходи щодо зменшення відходів. но-правовими процесами, що протікають на певній території, забезпечуючи при цьому належний рівень екологічної безпеки споживання та відтворюючи якість довкілля як специфічне суспільне благо.

Запропонований понятійний апарат сприяє вдосконаленню регіональної системи управління сферою поводження з ТПВ та дозволить сформувати систему інноваційних методів в управлінні цією сферою, заснованих на кластерному, програмно-цільовому підходах та як сукупності ефективної реалізації цих підходів державно-приватному партнерстві. Зважаючи на складність об'єкта дослідження (технологічна та управлінська складові) пропонується використовувати кластерний підхід при організації технологічного процесу системи поводження з ТПВ, а програмно-цільовий підхід спрямувати на вироблення та реалізацію управлінських рішень у розглянутій сфері.

На основі системного аналізу в регіональному управлінні [3] оптимізовано модель застосування кластерного підходу у сфері поводження з ТПВ шляхом розробки схеми кластера поводження з відходами. Кластер є взаємозалежною системою з підготовки кадрів управління, створення правильної інфраструктури, системи постачальників устаткування, сировини й самого підприємства. Серед обґрунтувань можливості застосування кластерного підходу до сфери поводження з відходами в регіоні слід виділити наступні: кластери залучають великі капіталовкладення, розвиваючи конкурентоспроможність і привабливість

регіону; кластер завжди сприяє розвитку конкуренції між підприємствами, які перебувають у його складі, що розвиває галузь в цілому; кластер надає виключно сприятливі умови для розвитку спеціалізованих виробництв, насамперед обслуговуючого та підтримуючого характеру, що сприятливо відбивається на зайнятості населення регіону; структура кластера сприяє створенню ємного ринку для фірм з інноваційною спрямованістю, які в майбутньому стають генератором конкурентних переваг.

Організована таким чином система поводження з ТПВ приносить вигоди як бізнесу (поліпшується кадрова інфраструктура; з'являється інфраструктура для досліджень та розробок; знижуються витрати), так і адміністрації (збільшується кількість платників податків і оподатковувана база, з'являється зручний інструмент взаємодії з бізнесом, виникають підстави для диверсифікації економічного розвитку території).

Проведено аналіз досвіду європейських країн у системі управління сферою поводження з ТПВ. На основі аналізу зроблено висновок про необхідність інституційного та організаційного альянсу між державою та бізнесом у процесі вдосконалення та розвитку аналізованої системи управління. Визначено складності залучення прямих інвестицій у сферу поводження з відходами, які полягають у наступному: низька економічна ефективність коштів, що залучаються; особливість специфіки сфери, що розглядається; не висока популярність володіння бізнесом у цій сфері; складності у розумінні структури галузі та конкретних об'єктів; висока непрохідність бюрократичних структур оформлення документації. У випадку постіндустріальної економіки, якій властиві різні форми бізнесу та виробництва, сфера поводження з ТПВ перебуває у стадії організації нових форм управління. Однією з таких форм є державно-приватне партнерство (ДПП, Public-Private Partnership – PPP), яке є альтернативою приватизації життєво важливих об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення.

ДПП має широкий спектр різних форм: різноманітні контракти, які держава надає приватним компаніям: орендні (лізингові) відносини, що виникають у зв'язку із передачею державою в оренду приватному сектору своєї власності; угоди про розподіл продукції, створення господарюючих товариств зі змішаним державним та приватним капіталом; концесії - система відносин між державою (концедентом) та приватною юридичною або фізичною особою (концесіонером), що виникає в результаті надання концедентом концесіонеру прав користування державною власністю за договором, за плату та на поворотній основі, а також прав на здійснення видів діяльності, що становлять виняткову монополію держави.

Вирішити проблему високої непрохідності бюрократичних структур в оформленні документації для будівництва сміттєпереробних (заводи, сортувальні станції) та сміттєприймаючих (полігони) об'єктів, з одного боку, та залучити приватний капітал для безпосередньої організації процесу будівництва, з іншого, допоможе запропонована схема заходів. Дієвим інструментом реалізації санітарної очистки міста, а як наслідок вирішення частини проблем поводження з ТПВ, є муніципальне замовлення (МЗ). Сьогодні роль незалежної високоякісної експертизи не враховується у практиці муніципального управління, хоча вона має пронизувати весь процес комплексного управління поводженням з ТПВ з його території. Запропоновано ключовим блоком у реалізації принципової схеми формування та розміщення МЗ виділити незалежну експертизу.

Здійснений аналіз існуючої нормативно-правової бази показав основні проблеми законодавчого характеру сфери поводження з ТПВ: відсутність стимулювання фізичних та юридичних осіб, зайнятих у сфері поводження з відходами, неадекватність заходів до осіб, які завдають шкоди довкіллю несанкціонованим розміщенням відходів; відсутність законодавчого регулювання питання власників відходів підприємств-банкрутів; не розглянуто участь фірм (як вітчизняних, так і іноземних), що виробляють продукцію, яка стала відходом, у переробці цього відходу; не враховуються втрати земельних угідь при похованні відходів та зниження цінності територій, що оточують місця поховання відходів.

За підсумками даного аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази. Запропоновано ухвалити Закон України «Про упаковки та пакувальні відходи», який дозволить розвинути ринок поводження з упаковкою та пакувальними відходами та призведе до зменшення негативного впливу пакувальних відходів на навколишнє середовище та здоров'я населення. Законопроект сприятиме вирішенню питань додаткового фінансування сфери поводження з ТПВ, за рахунок регулювання грошових потоків між виробниками упаковки та її переробниками.

Список використаних джерел

1. Довга Т. М. Основні тенденції та закономірності утворення і переробки твердих побутових відходів в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>
2. Савуляк В. І., Березюк О. В. Технічне забезпечення збирання, перевезення та підготовки до переробки твердих побутових відходів. Монографія. Вінниця, 2006. 218 с.

3. Харченко Т. Б. Удосконалення системи переробки твердих побутових відходів в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 165. С. 41 –45.

Кириченко Леся Миколаївна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах децентралізації, реформи місцевого самоврядування та інтеграції європейських принципів сталого розвитку питання ефективного землекористування набуває особливої актуальності. Земля є ключовим ресурсом для соціально-економічного розвитку громад, тому вдосконалення політики землекористування є пріоритетом державної регіональної політики.

На місцевому рівні реалізація цієї політики стикається з низкою проблем: слабка координація між владними структурами, обмеженість контролю за використанням земель, недостатній доступ до просторових даних та законодавчі колізії. Розширення повноважень громад потребує підвищення їх інституційної спроможності та впровадження сучасних інструментів планування й моніторингу. Особливу важливість має гармонізація земельної політики з європейськими стандартами, розвиток цифрових технологій та ГІС у сфері землекористування. Прозоре, ефективне та екологічно збалансоване управління землею є основою сталого розвитку територій.

У цьому контексті дослідження реалізації політики землекористування на місцевому рівні, визначення напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності управлінських рішень є важливим як у науковому, так і практичному вимірі.

Метою роботи є аналіз процесів реалізації політики у сфері землекористування на місцевому рівні з виявлення ключових проблем та розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо їх вдосконалення відповідно до принципів сталого розвитку, децентралізації та інтеграції сучасних інструментів просторового планування.

Політика у сфері землекористування на місцевому рівні є сукупністю управлінських, правових, економічних, екологічних та соціальних заходів, що реалізуються органами місцевого самоврядування з метою забезпечення

раціонального, ефективного й сталого використання земельних ресурсів територіальної громади. Така політика відображає стратегічні пріоритети розвитку територій, сприяє гармонізації інтересів держави, громади та землекористувачів.

Основними завданнями політики у сфері землекористування є раціональне використання та охорона земель, ефективне землевпорядкування, впровадження екологічно сталих практик, удосконалення структури землекористування, прозоре управління землями громади, стимулювання інвестицій, запобігання самовільному захопленню ділянок, а також розвиток просторового планування та контролю за забудовою [3].

Політика у сфері землекористування базується на чинному законодавстві України, яке регламентує всі ключові аспекти управління земельними ресурсами, встановлює повноваження відповідних органів, визначає правові механізми використання, охорони та оцінки земель.

Основним нормативно-правовим актом є Земельний кодекс України (2001 року), який визначає правовий режим земель в Україні, встановлює форми власності, порядок розпорядження, використання та охорони земель. Він слугує базовим документом для регулювання відносин у сфері землекористування на національному та місцевому рівнях. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» надає органам місцевого самоврядування повноваження щодо управління землями комунальної власності, розроблення місцевої документації із землеустрою, затвердження планів забудови та участі в контролі за землекористуванням. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» врегульовує питання просторового планування, забудови територій, а також узгодження планів використання земель із містобудівною документацією. Він є ключовим для формування цілісної та скоординованої політики землекористування в межах громад. Закон України «Про державний земельний кадастр» визначає правові засади функціонування кадастрової системи, ведення обліку земель, забезпечення достовірної інформації про межі, площі, власників і цільове призначення земельних ділянок. Закон України «Про охорону земель» встановлює організаційно-правові засади забезпечення раціонального використання та відновлення земель, збереження родючості ґрунтів, попередження деградації та ерозії. Закон України «Про оцінку земель» регламентує порядок проведення нормативної та експертної грошової оцінки земельних ділянок, що є необхідним для оподаткування, відчуження, оренди та інших майнових операцій із землею. Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» забезпечує правові основи формування, зберігання та використання геопросторової інформації, що має

важливе значення для планування землекористування та розвитку територій [2, с. 64].

Окрім національного законодавства, важливу роль відіграють регіональні та місцеві нормативно-правові акти. До них належать генеральні плани населених пунктів, зонінг-плани (плани зонування територій), стратегії розвитку територіальних громад, плани використання земель, комплексні плани просторового розвитку. Ці документи є інструментами реалізації державної політики у сфері землекористування на місцевому рівні, адаптованими до конкретних потреб і особливостей територій.

Політика у сфері землекористування на місцевому рівні є стратегічним інструментом управління територіальним розвитком. Її ефективність залежить від якісного планування, дотримання принципів сталого розвитку, відкритості та залучення громади до прийняття рішень. Удосконалення правового регулювання та цифровізація землекористування (зокрема через Єдину державну електронну систему у сфері будівництва) є актуальними напрямками розвитку цієї політики.

Ефективне управління земельними ресурсами є важливою умовою сталого розвитку, а світовий досвід демонструє різні підходи до землекористування, зокрема через інтеграцію просторового планування, цифровізацію та залучення громадськості. У країнах ЄС (Німеччина, Нідерланди, Швеція) акцент робиться на довгострокових стратегіях, екологічному балансі та зонуванні. Естонія та Грузія запровадили повністю цифрові системи обліку та реєстрації земель. У США і Канаді переважають ринкові механізми та автономія громад, тоді як у Китаї держава ефективно контролює комерційне використання земель через централізоване планування [1, с. 62].

Для України вивчення цих практик є корисним з огляду на необхідність зміцнення місцевого самоврядування, цифрової трансформації управління землями та розвитку ринку. Адаптація успішних моделей має враховувати національні особливості – стан законодавства, технічні можливості громад, соціальні та економічні умови. Впровадження прозорих процедур, інтеграція геоінформаційних систем, розвиток електронного урядування та комплексне просторове планування є ключовими кроками до ефективної та сталого землекористування в Україні.

Реалізація ефективної політики у сфері землекористування в Україні супроводжується низкою системних проблем, попри позитивні зрушення, пов'язані з децентралізацією та земельною реформою. Серед ключових викликів – неврегульованість прав власності на значну частину земель, численні законодавчі колізії, а також низький рівень узгодженості між земельною, містобудівною та екологічною документацією. Бракує фахових кадрів у громадах, фінансування на розробку планувальних документів, відсутній

ефективний моніторинг реалізації земельної політики. Окремо слід відзначити проблему обмеженого доступу до геопросторових і кадастрових даних, а також недостатню інтеграцію баз даних у єдину цифрову систему.

Також значною перешкодою є відсутність у багатьох громадах зонінгу та актуальної містобудівної документації, що унеможливорює раціональне планування територій. Спостерігається низький рівень участі громадськості у процесах прийняття рішень, що посилює ризики корупції та непрозорого розпорядження землями. Земельна політика на місцях реалізується нерівномірно: одні громади впроваджують сучасні цифрові інструменти, інші функціонують без елементарного контролю. Наявність неформальних практик користування землею, особливо в сільській місцевості, ускладнює облік, планування та контроль за використанням земельних ресурсів.

Реалізація політики землекористування в Україні стикається з комплексом системних бар'єрів: законодавчих, інституційних, інформаційних та процедурних. Для подолання цих викликів необхідна консолідована державна стратегія з акцентом на:

- законодавче оновлення та гармонізацію правових норм;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- підвищення спроможності громад;
- прозорість та участь громадськості;
- моніторинг і контроль ефективності використання земель.

Тільки за умови усунення цих бар'єрів можлива повноцінна реалізація принципів раціонального, сталого та справедливого землекористування в Україні.

Продовжуючи розгляд проблем та бар'єрів, варто здійснити комплексний аналіз стану реалізації політики у сфері землекористування в Україні. Попри наявність базових елементів нормативно-правової та інституційної системи, ефективність практичного втілення політики землекористування залишається недостатньою. Це пов'язано як із спадщиною централізованого управління, так і з повільними темпами імплементації нових інструментів просторового планування та цифровізації. Значна частина органів місцевого самоврядування не спроможна в повному обсязі реалізувати свої повноваження через брак кадрів, ресурсів і доступу до аналітичних даних.

Одним із найбільш помітних позитивних зрушень останніх років стало запровадження комплексного планування просторового розвитку громад. Цей інструмент покликаний забезпечити гармонізацію містобудівної та земельної політики на локальному рівні, проте на практиці значна кількість громад лише перебуває на етапі підготовки або розробки таких планів. Бракує належного супроводу з боку держави та методичної підтримки органів самоврядування. У

багатьох громадах досі не розроблено або не оновлено генплани населених пунктів, що унеможлиблює ефективне управління земельними ресурсами, зокрема у частині забудови та інфраструктурного розвитку.

Також спостерігається низький рівень інтеграції кадастрових, містобудівних та екологічних даних, що істотно ускладнює прийняття обґрунтованих рішень на місцях. Попри запуск електронних реєстрів, значна частина територіальних громад не має доступу до актуальних геопросторових баз даних або не володіє навичками їх використання. Як наслідок, у процесі землевідведення, продажу чи оренди земель часто виникають конфлікти, дублювання функцій, а також правові суперечності [4, с. 16].

У загальному підсумку, реалізація політики у сфері землекористування в Україні залишається нерівномірною, фрагментованою та залежною від локальних умов. В окремих громадах відзначається позитивна динаміка – впроваджуються елементи цифрового управління, активно залучається громадськість, здійснюється моніторинг землекористування. Водночас переважна більшість територій потребує системної підтримки, інституційного зміцнення та чітких орієнтирів державної політики. Для забезпечення сталого розвитку та ефективного управління землями необхідне глибше стратегічне планування, технічне переоснащення, освітні програми для місцевих кадрів та підвищення прозорості усіх процедур у сфері землекористування.

Для вдосконалення політики землекористування в Україні необхідний комплексний підхід, що враховує сучасні виклики та виявлені проблеми. Основні напрями включають:

1. Оновлення законодавства – усунення колізій між земельним, містобудівним і екологічним правом, гармонізація Земельного кодексу з іншими законами, створення єдиної стратегії сталого землекористування.

2. Посилення спроможності громад – фінансова, кадрова й методична підтримка ОМС, навчання фахівців, створення регіональних центрів допомоги в реалізації земельної політики.

3. Цифровізація управління – розвиток електронних реєстрів, інтеграція кадастру з містобудівною документацією та НІГД, доступ громад до актуальних геоданих.

4. Прозорість і участь громадськості – забезпечення відкритості прийняття рішень, ефективне громадське обговорення, вдосконалення процедур СЕО та ОВД, доступ до результатів торгів і планувальних документів.

5. Інтеграція з екологічною та соціальною політикою – врахування екологічних ризиків, зміни клімату, соціальна справедливість у розподілі землі, підтримка ветеранів, переселенців та малих землекористувачів.

Вдосконалення політики землекористування в Україні повинно відбуватись у логіці сталого розвитку, цифрової трансформації та децентралізації. Успішна реалізація цих напрямів потребує політичної волі, міжвідомчої координації, стратегічного бачення та тісної взаємодії держави, громад і громадянського суспільства.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна реалізація політики у сфері землекористування на місцевому рівні є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів. Попри наявність нормативної бази та розширені повноваження органів місцевого самоврядування, на практиці ця політика стикається з численними бар'єрами – правовими, інституційними, цифровими та організаційними. Вдосконалення політики має базуватись на гармонізації законодавства, підвищенні спроможності громад, цифровізації управління, забезпеченні прозорості та інтеграції екологічних і соціальних підходів до землекористування. Тільки комплексна й узгоджена державна стратегія, підкріплена професійним потенціалом місцевих управлінців та активною участю громадськості, дозволить сформувати ефективну систему управління земельними ресурсами, здатну відповідати сучасним викликам та забезпечити довгостроковий розвиток країни.

Список використаних джерел

1. Кравчук І. І., Ахметов І. Р. Удосконалення державного регулювання раціонального використання земельних ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 161–168
2. Кулинич П. Земельне законодавство України періоду земельної реформи: основні тенденції розвитку. *Право України*, 2020. №5. С. 63–75
3. Механізми управління земельними ресурсами на місцевому рівні. URL: <https://buklib.net/books/35344/> (дата звернення: 20.03.2025)
4. Хахула В. С., Хахула Л. П. Удосконалення підходів до управління земельними відносинами в Україні. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Землевпорядна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку»*. Біла Церква: БНАУ, 2022. С. 15–18

Корсун Алла Анатоліївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ЧОРНУХИНСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ЛУБЕНСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Реформа децентралізації в Україні стала одним із наймасштабніших процесів демократичного перетворення системи публічного управління, що забезпечила нові повноваження та ресурси для органів місцевого самоврядування. У цьому контексті важливою є роль таких громад, як Чорнухинська, яка демонструє приклад ефективного управлінського підходу до реалізації державної політики на місцевому рівні [2].

Державна політика на місцевому рівні реалізується через адміністративні та управлінські механізми, які ґрунтуються на принципах субсидіарності, публічності, відкритості та участі громадян. Як підкреслював Є. Хриков, саме поєднання науково обґрунтованих управлінських стратегій із чітким розумінням цінностей дає змогу формувати ефективні управлінські системи в освіті, культурі, економіці [5].

Чорнухинська селищна рада після об'єднання територіальних громад стала одним з ключових суб'єктів публічного управління в області. Серед пріоритетів її діяльності – забезпечення належного рівня надання адміністративних, освітніх, медичних і соціальних послуг [3].

Серед успішних прикладів:

- відкриття Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), який забезпечує прозорість і зручність для жителів громади;
- розвиток освітньої інфраструктури: капітальні ремонти приміщень шкіл, закупівля сучасного обладнання для навчання, підтримка інклюзивної освіти [4];
- створення умов для розвитку позашкільної освіти, залучення молоді до соціальних і культурних ініціатив;
- впровадження елементів електронного врядування;
- розвиток культурної та туристичної галузі, популяризація творчої спадщини відомого, славетного земляка Г.С. Сковороди, а саме: модернізація літературно-меморіального музею Г.С. Сковороди, розробка нових туристичних маршрутів краєм;

- розвиток дрібних аграрних підприємств;
- розширення повноважень з управління земельними та водними ресурсами в якості аграрного регіону.

Чорнухинська селищна рада активно співпрацює з обласною військовою адміністрацією, районною радою, а також з міжнародними партнерами — у реалізації проєктів у сфері енергоефективності, водопостачання, благоустрою. Це відповідає загальнодержавним пріоритетам сталого розвитку [1].

Громада також залучає експертне середовище та громадські організації до формування програм стратегічного розвитку.

В умовах воєнного стану перед місцевим самоврядуванням постали нові виклики: необхідність швидкого реагування на кризові ситуації, забезпечення безпеки населення, координація дій із військовими адміністраціями. У Чорнухинській селищній раді створено оперативний штаб, налагоджено співпрацю з волонтерами, підприємцями, установами охорони здоров'я.

Однак існують і проблеми: обмеженість фінансових ресурсів, кадровий голод, зниження мобільності населення. Перспективи полягають у подальшій цифровізації управління, пошуку нових джерел фінансування та підвищенні рівня участі громадян.

Одними з основних проблем після повномасштабного вторгнення росії в Україну та введення на території України воєнного стану стали мобілізація та урбанізація населення, внаслідок чого – зменшення кількості працездатного населення, відтік професійних кадрів.

Отже, роль місцевого самоврядування у реалізації державної політики визначається не лише його повноваженнями, а й здатністю ефективно їх реалізувати. Досвід Чорнухинської селищної ради свідчить про важливість стратегічного планування, відкритого управління, залучення громади до прийняття рішень.

Як показує практика, ключем до успіху є поєднання інституційної спроможності, освітнього потенціалу та лідерства, яке здатне об'єднати громаду навколо спільних цілей.

Список використаних джерел

1. Децентралізація в Україні: здобутки, виклики та перспективи розвитку. Аналітична доповідь / за заг. ред. Т. В. Вахнія. Київ: НАДУ, 2021. 112 с.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. №24. Ст.170.
3. Офіційний сайт Чорнухинської селищної ради: <https://chornuhy-gromada.gov.ua/> (дата звернення 14.04.2025).

4. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. / за ред. В. Бакуменка. Київ: НАДУ, 2020. 384 с.

5. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.

Костюк Алла Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ЦНАП ПРИСТОЛИЧНОЇ ОТГ)

Сучасний етап розвитку України характеризується активним реформуванням системи надання адміністративних послуг. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) відіграють ключову роль у забезпеченні доступності та якості цих послуг.

Підвищення якості життя громадян: ефективна система надання адміністративних послуг сприяє поліпшенню якості життя громадян, забезпечуючи швидкий та зручний доступ до необхідних послуг. Розвиток місцевого самоврядування: ЦНАП є важливим інструментом розвитку місцевого самоврядування, забезпечуючи прозорість та підзвітність органів влади. В умовах цифрової трансформації суспільства необхідне впровадження сучасних інформаційних технологій у систему надання адміністративних послуг.

Метою статті є дослідження сучасного стану надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні, виявлення проблемних аспектів функціонування ЦНАП та запропонувати шляхи їх удосконалення.

Основні напрямки дослідження:

Аналіз нормативно-правової бази, що регулює діяльність ЦНАП.

Дослідження організаційної структури та процесів надання послуг у ЦНАП.

Оцінка рівня задоволеності громадян якістю адміністративних послуг.

Виявлення проблемних аспектів у роботі ЦНАП, таких як:

Недостатня кваліфікація персоналу.

Технічні проблеми з інформаційними системами.

Недосконалість процедур надання послуг.

Недостатня поінформованість громадян про доступні послуги.

На сучасному етапі розвитку України система надання адміністративних послуг зазнала значних змін, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та зручності для громадян. Впровадження електронного урядування стало ключовим елементом цих реформ, дозволяючи громадянам отримувати необхідні послуги через інтернет, зменшуючи бюрократичні перешкоди та час на обробку запитів [4, с. 78].

Завдяки таким ініціативам, як портал «Дія» [8] та інші електронні сервіси, стало можливим подання документів, оплата податків, реєстрація бізнесу та отримання багатьох інших послуг в режимі онлайн. Регіональні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) відіграють важливу роль у реформуванні адміністративної системи. Вони створені для забезпечення зручного доступу до адміністративних послуг у всіх областях України, що дозволяє зменшити територіальну нерівність у доступі до послуг. ЦНАПи надають широкий спектр послуг, від реєстрації актів цивільного стану до видачі довідок та дозволів, сприяючи спрощенню взаємодії громадян з державними органами та підвищенню якості обслуговування. Однак, попри значний прогрес, система надання адміністративних послуг має певні виклики [5, с. 153]. Серед них можна виділити недостатнє фінансування, нерівномірний розвиток електронних сервісів в різних регіонах та міських, сільських і селищних територіальних громадах необхідність подальшого навчання персоналу для роботи з новими технологіями [5, с. 160]. Важливим аспектом залишається забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів, що набуває особливого значення в умовах цифровізації. Подолання цих викликів є необхідною умовою для подальшого розвитку і вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. На мою думку, сьогодні, особливо в державному секторі, часто спостерігаються значні недоліки, що впливають на ефективність їхньої роботи та якість надання послуг громадянам. Серед цих недоліків є

1. Недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення:

Багато ЦНАПів, особливо в малих містах та сільській місцевості, не мають достатнього фінансування для забезпечення належних умов роботи.

Це призводить до нестачі сучасного обладнання, програмного забезпечення, меблів та інших необхідних ресурсів.

2. Кадрові проблеми:

Низький рівень заробітної плати та недостатня мотивація працівників ЦНАПів.

Нестача кваліфікованих кадрів, особливо в галузі інформаційних технологій та юриспруденції.

Висока плинність кадрів, що негативно впливає на якість надання послуг.

3. Проблеми з інформатизацією та цифровою трансформацією:

Недостатній рівень інформатизації процесів надання послуг, що призводить до паперової тяганини та черг.

Відсутність або недостатня функціональність електронних сервісів та онлайн-платформ.

Проблеми з інтеграцією інформаційних систем різних органів влади.

4. Недостатня якість надання послуг:

Тривалий час очікування в чергах.

Недостатня компетентність та доброзичливість працівників.

Складність та непрозорість процедур надання послуг.

Існує проблема штучного ускладнення взаємодії адміністраторів ЦНАП із суб'єктами надання послуг.

5. Проблеми з доступністю:

Недостатня кількість ЦНАПів, особливо в сільській місцевості.

Незручний графік роботи.

Відсутність умов для обслуговування осіб з інвалідністю.

6. Проблеми з нормативно-правовим регулюванням:

Недостатня чіткість та узгодженість нормативно-правових актів, що регулюють діяльність ЦНАПів.

Часті зміни законодавства, що ускладнюють роботу ЦНАПів.

Послуги, які досі належать до компетенції органів державної влади, набагато складніше і повільніше інтегруються до ЦНАП.

7. Проблеми з комунікацією та зворотним зв'язком:

Недостатня інформованість громадян про послуги, що надаються ЦНАПами.

Відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку з громадянами.

Шляхи вдосконалення:

Впровадження цифрових технологій:

Розширення переліку електронних послуг та онлайн-сервісів.

Впровадження системи електронного документообігу.

Забезпечення доступу до послуг через мобільні додатки.

Оптимізація адміністративних процедур:

Скорочення термінів надання послуг.

Спрощення вимог до документів.

Впровадження системи електронної черги.

Підвищення кваліфікації персоналу:

Організація регулярних навчань, тренінгів та семінарів

Впровадження системи оцінювання професійної компетентності.

Забезпечення мотивації працівників.

Розширення мережі ЦНАП:

Відкриття нових ЦНАП у віддалених районах.

Створення мобільних ЦНАП для обслуговування відділених сільських населених пунктів.

Залучення громадськості:

Проведення опитувань та анкетувань для виявлення потреб громадян.

Створення громадських рад при ЦНАП.

Забезпечення зворотного зв'язку з громадянами.

ЦНАП Пристоличної ОТГ на сьогодні активно вдосконалює надання адміністративних послуг та тісно співпрацює з порталом «Дія» і отримав статус «Дія Центр». Це означає, що ЦНАП відповідає високим стандартам якості надання послуг, запровадженим Міністерством цифрової трансформації України. Це дає можливість мешканцям ОТГ :

- Широкий спектр послуг: У «Дія. Центрі» можна отримати широкий спектр адміністративних послуг, зокрема, реєстрацію місця проживання, оформлення документів на землю, отримання довідок та багато іншого.

- Зручність та швидкість: «Дія. Центри» створені для того, щоб зробити процес отримання послуг максимально зручним та швидким. Тут діє принцип «єдиного вікна», що дозволяє вирішити кілька питань за один візит.

- Висока якість обслуговування: У «Дія. Центрах» працюють кваліфіковані фахівці, які надають послуги ввічливо та професійно. Регулярно проходять навчання та тренінги.

- Сучасні технології: «Дія. Центри» оснащені сучасним обладнанням та програмним забезпеченням, що дозволяє надавати послуги швидко та ефективно.

- Впроваджено електронні сервіси, такі як онлайн-запис, подання документів через інтернет, відстеження статусу заяв.

- «Безбар'єрний» ЦНАП – доступний для людей з обмеженими можливостями.

- ЦНАП Пристоличної ОТГ має віддалені робочі місця, що дає можливість населенню сіл ОТГ вчасно, зручно, а головне якісно отримувати послуги.

«Дія.Центри» – це важливий крок до створення зручної та ефективної системи надання адміністративних послуг в Україні.

Висновки. Отже, вдосконалення системи надання адміністративних послуг є важливим завданням для Пристоличної територіальної громади. Постійне вдосконалення дозволить підвищити якість та доступність послуг, зміцнити довіру громадян до органів влади та сприяти розвитку місцевого самоврядування.

ЦНАП Пристоличної ОТГ відповідає всім стандартам якості надання послуг, та постійно вдосконалює свою роботу на процес надання адміністративних послуг.

Адже якісне та оперативне надання адміністративних послуг є важливим фактором підвищення ефективності державного управління та забезпечення прав громадян.

Список використаних джерел

1. Адміністративні послуги. Нормативно-правове забезпечення. URL: <http://kultura.km.ua/%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 26.03.2025).
2. Актуальні питання надання адміністративних послуг: зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг.ред.Т. В. Журавля. Київ: GIZ, 2016. 114 с.
3. Брусенцова Я. Адміністративні послуги – українська система. *Міське самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень*. 2011. № 2. С. 49–58.
4. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №1 (56). С. 76–80.
5. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. №12. С. 151–163.
6. Назар С. Дослідження питань цифровізації соціального обслуговування в Україні. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 2 (11). С. 308–315.
7. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. Спецвипуск. С. 93–98.
8. Сайт порталу «ДІА» <https://diia.gov.ua/services/categories/gromadyanam> (дата звернення 23.03.2025)

Мех Ярослав Васильович,

к.е.н., професор

Магдич Іван Петрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Прокопчук Богдан Сергійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність «Професійна освіта» (Фінансова грамотність)
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В МЕЖАХ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД

Розвиток територій визначається впливом багатьох факторів, серед яких особливе значення має раціональне використання земельних ресурсів. Його суть полягає у дотриманні ключових принципів, зокрема забезпеченні економічного та соціального зростання території за умови збереження екологічної рівноваги.

Економічні та соціальні аспекти розвитку розглядаються у тісному взаємозв'язку. Набуває популярності розробка соціально-екологічних програм у межах різних адміністративно-територіальних одиниць, які охоплюють широкий спектр питань. Серед них – підвищення економічного потенціалу громади, залучення інвестицій, розвиток будівництва та архітектури, освітньої сфери, фізичної культури та спорту, охорони здоров'я, культурного середовища тощо.

Такі програми мають враховувати глобальні тенденції просторового розвитку, зокрема процеси урбанізації, трансформацію системи розселення, зростаючий попит на продовольство та орієнтацію на території, що є провідними виробниками сільськогосподарської продукції.

Головним принципом формування програм економічного та соціального розвитку є принцип цілісності, який передбачає узгодження прогнозних розрахунків щодо окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць.

Згідно із законодавчими вимогами, прогнозні рішення мають базуватися на статистичних даних, що відображають демографічну ситуацію, рівень використання природних, виробничих, науково-технічних і трудових ресурсів, попит на продукцію на ринку, а також конкурентоспроможність господарських суб'єктів у межах об'єднаної територіальної громади.

Комплексний підхід до аналізу цих показників забезпечує дотримання принципу об'єктивності під час планування розвитку територій. Важливо, щоб розробка програмних документів ґрунтувалася на наукових засадах.

Окрім цього, законодавство визначає низку інших принципів, які слугують основою для розробки програм соціально-економічного розвитку територій об'єднаних громад.

Серед ключових принципів [1]:

- Принцип гласності – гарантує відкритість програмних документів і забезпечує їх доступність для громадськості;
- Принцип самостійності – передбачає виконання програмних положень у межах визначених повноважень;
- Принцип рівності – спрямований на врахування інтересів усіх учасників земельних відносин;
- Принцип узгодженості з національними інтересами – забезпечує відповідність програм загальнодержавним пріоритетам розвитку.

На сучасному етапі розвитку земельних відносин у процесі формування об'єднаних територіальних громад особливого значення набувають схеми землеустрою та техніко-економічні обґрунтування використання й охорони земель. Ці документи є ключовими прогностичними матеріалами, що визначають напрями розвитку та захисту земельного фонду в межах адміністративно-територіальних одиниць.

Документація із землеустрою містить аналіз перспектив використання та охорони земельних ресурсів, розробку обґрунтованих пропозицій щодо регулювання земельних відносин, організації раціонального використання земельних ділянок та їхнього захисту. Також у ній передбачено механізми перерозподілу земель з урахуванням потреб сільського, лісового та водного господарства, а також розвитку населених пунктів – сіл, селищ, міст та інших територій.

Відповідно до положень земельного кодексу України та законів України «Про землеустрій» і «Про охорону земель», схеми землеустрою регламентують ключові аспекти використання та захисту земель на регіональному рівні. Вони розробляються на термін не менше 10–15 років і визначають напрями формування раціональної системи землеволодіння та землекористування [2].

Основними завданнями таких схем є оптимізація співвідношення й розміщення земельних категорій та угідь, впровадження заходів щодо збереження й покращення природних ландшафтів, аграрної та екосистем, територій із природоохоронним, рекреаційним та заповідним статусом. Крім того, вони передбачають заходи з відновлення та підвищення родючості ґрунтів, рекультиватії порушених земель, землеустрою малопродуктивних угідь, а також захисту земель від ерозійних процесів, підтоплення, висушення, зсувів, вторинного засолення, заболочення, ущільнення та забруднення промисловими відходами й хімічними речовинами.

Також у схемах передбачено заходи з консервації деградованих і малопродуктивних земель, а також запобігання іншим негативним явищам, що можуть впливати на стан земельних ресурсів.

Для розробки стратегії розвитку території в межах будь-якої адміністративної одиниці необхідно мати детальну інформацію про земельний фонд і площу, для якої складається прогноз використання. До таких відомостей належать характеристики природних умов, дані про обмеження у використанні земель, картограма категорій земель за видами угідь, картограма агропромислових груп ґрунтів і крутизни схилів, а також результати геодезичних вишукувань та землепорядного проектування [3].

Основою для розробки програм розвитку територій об'єднаних громад є проведення інвентаризації та моніторингу земельних ресурсів. Головними завданнями моніторингу є оцінка еколого-економічних наслідків деградації земельних ділянок та розробка заходів для запобігання або усунення негативних процесів, що впливають на стан земельного фонду.

Інвентаризація земель передбачає проведення підготовчих заходів, зокрема збір і аналіз актуальних даних, вивчення наявних картографічних матеріалів для відповідної території, а також виконання польових вимірювань. Важливим етапом є створення нових креслень та оновлення кадастрових відомостей із відображенням змін усіх меж земельних ділянок.

Таким чином, ефективний розвиток територій об'єднаних громад вимагає комплексного врахування всіх даних про функціонування об'єктів території в різних сферах економіки, екології та охорони земель. Визначення перспективного напрямку раціонального використання території адміністративних одиниць базується на детальному аналізі зазначених складових.

Список використаних джерел

1. Горлачук В.В., Клименко О.В. Управління земельними ресурсами об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.56>
2. Кожуріна В.М. Публічне управління земельними ресурсами територіальних громад: дис. ...доктор філософії: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків. 2021. 252 с.
3. Малоокий В.А. Формування сучасної системи управління земельними ресурсами територіальних громад в Україні: особливості та тенденції. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 3. С. 162–170.

Пилипчук Вікторія Юрївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Тихончук Леся Хотіївна,

доктор наук з державного управління, професор,

завідувач кафедри менеджменту та публічного управління

Національний університет водного господарства та природокористування

Остаповець Марія Ярославівна

старший викладач кафедри менеджменту та публічного управління

Національний університет водного господарства та природокористування
м. Рівне, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ РЕЛОКОВАНИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ ТА БІЗНЕСУ В ЖИТТЯ ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД (НА ПРИКЛАДІ ГОЩАНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, РІВНЕНСЬКОГО РАЙОНУ, РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Війна суттєво вплинула на всі аспекти суспільного життя, зокрема на систему освіти. Україна зазнала значних втрат як у людському потенціалі, так і в освітніх установах різних рівнів. Значна частина населення була змушена залишити свої домівки через бойові дії: деякі виїхали за кордон, інші перемістилися до більш безпечних регіонів. Повномасштабне вторгнення значно ускладнило доступ до освіти, негативно позначилося на її якості, а також вплинуло на психоемоційний стан здобувачів освіти та педагогів.

Попри ці виклики, освіта залишається ключовим суспільним благом і конституційним правом громадян, а її збереження є одним із пріоритетів державної політики. У зв'язку з цим переміщення освітніх закладів із зон активних бойових дій є важливим заходом для забезпечення безперервності навчального процесу. Хоча окремого закону про релокацію освітніх закладів наразі немає, держава намагається оперативно реагувати на виклики та створювати умови для продовження якісного освітнього процесу, незважаючи на складні обставини.

Тому Кабінет Міністрів України та профільні міністерства здійснюють правове регулювання даного процесу за допомогою постанов та розпоряджень. У зв'язку з воєнними діями та необхідністю переміщення навчальних закладів, до чинного законодавства в галузі освіти вносяться тимчасові зміни, що спрощують або адаптують певні процедури для релокованих закладів. Наприклад, щодо ліцензування, акредитації, організації освітнього процесу.

Держава сприяє співпраці між релокованими закладами та місцевими органами влади, освітніми установами на територіях, куди вони переїхали, для вирішення питань розміщення, обмін ресурсами, методичною підтримкою та спільними проєктами.

Здійснюється перерозподіл бюджетних коштів для підтримки діяльності релокованих закладів на нових місцях, включаючи оплату праці, оренду приміщень, комунальні послуги, придбання обладнання. Місцеві органи влади часто надають у комунальну власність приміщення для розміщення релокованих закладів освіти на пільгових умовах або безоплатно.

Держава співпрацює з різними міжнародними організаціями (ЮНІСЕФ, ПРООН, міжнародні фонди), що можуть надавати фінансову та матеріально-технічну допомогу українській системі освіти, включаючи і релоковані заклади, а також існують *грантові програми* від міжнародних та вітчизняних донорів, спрямовані на підтримку освіти в умовах кризи.

Важливо зазначити, що процес регулювання інтеграції релокованих освітніх закладів є динамічним і може змінюватися залежно від розвитку ситуації в країні та нагальних потреб переміщених закладів[5;6].

Одним із таких закладів є Державний навчальний заклад "Бахмутський центр професійно-технічної освіти", який у 2022 році був релокований до Гощанської територіальної громади, Рівненського району, Рівненської області.

Державний навчальний заклад "Бахмутський центр професійно-технічної освіти" надає можливість здобуття спеціальностей, що охоплюють ключові напрямки підготовки кваліфікованих фахівців, серед яких слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, кондитер, кухар, електрогазозварник, електрослюсар (слюсар) черговий та з ремонту устаткування, швачка, офіціант, бармен. За допомогою волонтерів та військових Збройних Сил України вдалося вивезти багато матеріалів та обладнання навчального закладу.

Вже у вересні вони відновили роботу Навчально-практичного центру з професії «Швачка. Кравець. Закрійник» та почали проводити виробничі заняття. Виробнича практика у студентів проходить у релокованому швейному підприємстві «Алексія», який переїхав до Гощанської територіальної громади, Рівненського району, Рівненської області з міста Харків. Ця співпраця дала змогу проводити практику на більш сучасному обладнанні. Разом з підприємцями Центр безпосередньо приймає участь у волонтерській діяльності з пошиву одягу для ЗСУ. Також вдалося вивезти обладнання для організації майстерні з професій «Кухар. Кондитер» та «Бармен. Офіціант»[4].

Цьогоріч в закладі ввели нову спеціальність – «Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення». У 2024-2025 навчальному році понад

600 учнів здобувають професійну освіту в закладі, серед яких 279 першокурсників[7].

Місцева влада активно підтримує заклад, створюючи комфортні умови для навчального процесу. Відповідно до рішень Гощанської селищної ради №1809, №1810 та №2118, Державному навчальному закладу «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» було передано в оренду низку комунальних приміщень у смт. Гоща, Рівненського району, Рівненської області.

Загальною площею понад 950 м² за символічну плату, яка становить одна гривня на один календарний рік за кожен об'єкт [1;2;3].

Гощанською територіальною громадою, Рівненського району, Рівненської області продовжується підтримка релокації підприємств з зони бойових дій та внутрішньо-переміщеного населення держави, реалізовується політика держави в цьому напрямі на місцевому рівні. Проєкт «Бахмут-Гоща», розроблений за концепцією «Сталева мрія» компанії «Метінвест». Його було представлено на міжнародній конференції «Відбудова України: будівництво та енергетика» у Варшаві з метою залучення міжнародних донорів. Наразі проєкт перебуває на стадії громадського обговорення. Планується створення кварталу, що повторює кордони Бахмута з річкою Бахмутка та умовним поділом міста на чотири райони. Проєкт передбачає будівництво малоповерхового житла загальною площею близько 200 тис. кв. м, школи, дитячого садка, амбулаторії, зелених зон та алеї троянд. Загальна площа забудови – 10 гектарів. Домівку зможуть отримати близько 3 тисяч людей. Бюджет проєкту складає понад 100 мільйонів доларів, а термін будівництва – 3 роки [8].

Висновок. Релокація Державного навчального закладу "Бахмутський центр професійно-технічної освіти" до Гощанської територіальної громади, Рівненського району, Рівненської області стала важливим кроком у збереженні освітнього процесу для молоді, яка постраждала від війни. Завдяки підтримці місцевої влади навчальний заклад отримав необхідні приміщення, що дозволило відновити заняття та створити умови для підготовки кваліфікованих фахівців. Проєкт «Бахмут-Гоща» має потенціал для покращення соціальної інфраструктури громади, забезпечуючи житло для переселенців та створюючи нові можливості для розвитку регіону. Підтримка міжнародних донорів у його реалізації може стати важливим фактором стабільності та економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Гощанська селищна рада, «Рішення №1809 Про погодження договорів оренди частини нежитлових приміщень,» Гоща, 2022. URL: <https://www.hoshcha-rada.gov.ua/dokumenty/proiekty-ta-rishennia/proiekty-rishen-selyshchnoi-rady/338-24-ta-sesiia> (дата звернення: 09.04.2025).

2. Гощанська селищна рада, «Рішення №1810 Про передачу в оренду частини нежитлового приміщення, що перебуває в комунальній власності Гощанської територіальної громади, ДНЗ «Бахмутський центр професійно – технічної освіти» Гоща, 2022. URL: <https://www.hoshch-rada.gov.ua/dokumenty/proiekt-y-ta-rishennia/proiekt-y-rishen-selyshchnoi-rady/338-24-ta-sesiia> (дата звернення: 09.04.2025).
3. Гощанська селищна рада, «Рішення №2118 Про погодження оренди частини нежитлових приміщень, що перебувають в комунальній власності Гощанської територіальної громади» Гоща, 2023. URL: <https://www.hoshch-rada.gov.ua/dokumenty/proiekt-y-ta-rishennia/proiekt-y-rishen-selyshchnoi-rady/338-24-ta-sesiia> (дата звернення: 09.04.2025).
4. Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти», «Інформація про навчальний заклад». URL: <https://surl.li/fuetru> (дата звернення: 09.04.2025).
5. Кабінет Міністрів України, «Розпорядження № 202-р Про внесення змін до Концепції безпеки закладів освіти» Київ, 2025.
6. Кабінет Міністрів України, «Розпорядження № 583-р Про затвердження плану підготовчих заходів щодо забезпечення життєдіяльності населення для окремих територій, на яких ведуться бойові дії» Київ, 2024.
7. Район Гоща, «Бахмутський ЦПТО в Гощі відкриває нові спеціальності для абітурієнтів». URL: <https://hoshcha.rayon.in.ua/news/732096-bakhmutskiy-tspto-v-goshchi-vidkrivae-novi-spetsialnosti-dlya-abiturientiv> (дата звернення: 09.04.2025).
8. Рівне вечірнє, «У Гощі збудують цілий квартал для переселенців з Бахмута,». URL: <https://rivnepost.rv.ua/news/u-hoshchi-zbuduyut-tsiliy-kvartal-dlya-pereselentsiv-z-bakhmuta> (дата звернення: 09.04.2025).

Прис Марія Олександрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Київський національний університет технологій та дизайну
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З 2014 року в Україні продовжується впровадження реформи децентралізації, яка передбачає низку змін у діяльності органів місцевого самоврядування, насамперед розширення повноважень, окрім цього, відбулося укрупнення територіальних громад, що призвело до суттєвих змін на

адміністративній карті регіонів. В умовах воєнного стану роль місцевого самоврядування зростає. Для боротьби з російською агресією важливо забезпечити тісну співпрацю між державними та місцевими органами влади, а також військовими адміністраціями. Тому місцеве самоврядування стикається з багатьма викликами, які пов'язані з необхідністю швидко реагувати на усі загрози та виклики, забезпечуючи відбудову та розвиток громад. З огляду на це, актуально окреслити та проаналізувати основні проблеми у діяльності місцевого самоврядування в Україні, адже саме це питання не є достатньо дослідженим серед вітчизняних науковців.

Перша проблема – це обмеження повноважень органів місцевого самоврядування, що спричинено створенням військових адміністрацій, до яких перейшла значна частина повноважень. Вже 24 лютого 2022 року було створено обласні та районні військові адміністрації, які мають діяти у період воєнного стану для того, щоб забезпечити дію Конституції та законів України. У деяких регіонах, зокрема – у Херсонській області, обласна військова адміністрація повністю замінила місцеве самоврядування. У більшості інших здійснюється спільне управління громадою з боку місцевого самоврядування та військових адміністрацій. При цьому, більшість повноважень була передана саме військовим адміністраціям, що стало причиною обмеження ролі органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень. У деяких випадках вони мають суміжні повноваження та при цьому можуть мати різні погляди на вирішення окремих питань, через що зростає ймовірність конфліктів та суперечностей [1].

Окрім цього, варто додати, що у діяльності органів місцевого самоврядування проявляються й фінансові проблеми. Саме на громади покладено основні завдання, пов'язані з ліквідацією наслідків бойових дій. Так, вони повинні спрямовувати кошти на відновлення зруйнованої інфраструктури, мають виділяти кошти з місцевого бюджету на допомогу постраждалим громадянам, внутрішньо переміщеним особам тощо. Разом з тим, через спад економічної активності зменшуються доходи місцевих бюджетів. Окрім цього, органи місцевого самоврядування також стикаються з браком фінансування, оскільки усі внутрішні фінансові проблеми вони мають вирішувати самостійно. Альтернативою є залучення інвесторів, насамперед з-за кордону, проте не усі регіони мають достатню інвестиційну привабливість, через що фінансові проблеми посилюються.

Внаслідок вимушеної міграції українців з різних регіонів країни місцеве самоврядування також стикається з багатьма проблемами. Зокрема, вони пов'язані з тим, що на приймаючі громади вимушена міграція створює додаткове навантаження. Перед ними виникає завдання створити усі необхідні умови для життя та працевлаштування ВПО, залучаючи гуманітарну, фінансову та

соціальну допомогу. Інші громади, які зіткнулись з проблемою імміграції, навпаки, стикаються зі зменшенням людського ресурсу, що може перешкоджати їх повоєнному відновленню та поступовому відновленню ще під час воєнного стану. Крім того, це брак кадрів внаслідок вимушеної міграції, з чим стикаються і ті громади, які розташовані далеко від зони бойових дій [2].

Безумовно актуальними є проблеми безпеки, з якими стикаються громади у різних регіонах країни. Найбільш суттєвими ці проблеми є для тих громад, які розташовані біля лінії фронту та зони активних бойових дій. Враховуючи те, що мешканці таких громад дуже часто приймають рішення до останнього залишатись вдома та відмовляються від евакуацію, органи місцевого самоврядування працюють разом з військовими адміністраціями, надаючи адміністративні послуги. Безпекові проблеми перешкоджають цьому, окрім цього, стають причиною унеможливлення планування розвитку територій, що зумовлено у тому числі через невизначеність майбутнього. Проблеми, пов'язані з безпекою, впливають і на органи місцевого самоврядування у більш безпечних регіонах країни. Наприклад, на Одещині на узбережжі Чорного моря громади стикаються з тим, що мають постійно ліквідувати наслідки атак шахедями. Це, у свою чергу, стає причиною зменшення кількості туристів та унеможливорює роботу місцевих курортів. Внаслідок цього виникають й інші проблеми, насамперед фінансові, оскільки так громади не отримують достатньо коштів у місцевий бюджет.

Наостанок, це проблеми, пов'язані зі станом інфраструктури. Через бойові дії та атаки ворога пошкоджено дороги, комунікації, ускладнюється робота управління критичною інфраструктурою. Крім того, руйнуються об'єкти критичної інфраструктури, які потребують постійного відновлення або навіть повної перебудови. Як наслідок, органи місцевого самоврядування повинні швидко ліквідувати негативний стан інфраструктури, забезпечуючи належні умови для життя громадян.

Для вирішення сучасних проблем, з якими стикаються органи місцевого самоврядування, необхідно [3]:

- вдосконалити правову базу, яка визначає повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- залучити інвесторів для відбудови громад та відновлення економічної сфери;
- залучити міжнародну фінансову та гуманітарну допомогу для подолання наявних проблем, пов'язаних з наслідками війни для окремих громад.

Не дивлячись на усі ці проблеми, місцеве самоврядування в Україні продовжує розвиватись та вдосконалюватись.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, органи місцевого самоврядування продемонстрували здатність своєчасно реагувати на усі виклики та вчасно ліквідувати негативні наслідки повномасштабної війни. Важливо у повній мірі подолати існуючі проблеми, створюючи кращі умови для розвитку місцевого самоврядування у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Пирога І.С., Пирога М.І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №77. Ч. 1. С. 117 –123.

2. Слободянюк Ю. Роль органів місцевого самоврядування у процесі відбудови України в умовах воєнного стану: проблемні аспекти та перспективи публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. №31. С. 228–235.

3. Мороз В. О. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 396–398.

Сидоренко Олексій Миколайович,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

та публічного управління

Державний податковий університет,

м. Ірпінь, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8394-9972>

Винниченко-Кумкова Лілія Олександрівна,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління,

менеджменту та інклюзивної економіки

Камянець-Подільський державний інститут

м. Камянець-Подільський, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8921-8780>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В останні передвоєнні роки основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація, що передбачала розширення повноважень відповідних інституцій, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов’язків між рівнями публічного управління. Військовий стан хоч і частково загальмував ці процеси, особливо в

тих громадах та були створені військові адміністрації, але жодних зворотних процесів не було зафіксовано і відразу по завершенні війни питання децентралізації та забезпечення належного рівня публічного управління в органах місцевого самоврядування, знову будуть на порядку денному. Повоєнне відновлення всіх адміністративних процесів пов'язаних з децентрацією та її подальша реалізація вимагатиме суттєвого оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування та посилення рівня кваліфікації відповідних працівників. При цьому, з метою забезпечення ефективності всіх процесів, кадровий підбір має здійснюватися на науково обґрунтованій основі з урахуванням відповідних теоретичних напрацювань і довоєнного емпіричного досвіду.

Питанням кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування присвятили свої наукові праці багато провідних вітчизняних вчених в галузі публічного управління та адміністрування. Серед них варто відзначити таких вчених які досягли вагомих результатів – Т. Авраменко, Ю. Битяк, І. Бригілевич, І. Бутенко, С. Ванько, А. Васіна, М. Виноградський, Н. Гончарук, Н. Грінівецька, О. Дороніна, О. Дудкіна, О. Дяків, Я. Жовнірчик, В. Загайний, В. Золотарьов, Ю. Ковбасюк, , Ю. Котельникова, Є. Красников, А. Мельник, Н. Мельтюхова, В. Олуйко, А. Семенченко, С. Серьогін, А. Торбич, О. Шканова, М. Шкільняк, Ю. Яшина та інші. Всі отримані цими вченими результати наукового пошуку мають вагоме теоретико-утилітарне значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності публічної служби в умовах повоєнної відбудови, вимагають проведення подальших досліджень в цій темі. Саме така потреба і стала ключовим спонукаючим фактором для написання цієї роботи.

З метою визначення ключових напрямів які забезпечать удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах та при завершенні процесів децентралізації публічної влади в період післявоєнної відбудови першочерговим є виокремлення існуючих в ній проблемних аспектів які перешкоджають формуванню належного рівня кадрового забезпечення на місцях.

Аналіз наукової літератури та емпіричних джерел дозволяє зробити висновок, що ключовими проблемними аспектами кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах є наступні [1; 2; 3]:

- недостатність кваліфікованих кадрів, які розуміють технічні та організаційні аспекти роботи з даними, а також володіють необхідними навичками аналізу та обробки даних, що призводить до помилок;
- брак інформації про культуру відкритості та доступності даних серед співробітників і громадськості, особливо в сільських і селищних громадах;

- відсутність стратегічних та системних цілеспрямованих підходів до підготовки кадрів, чітко визначеної державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, іноземного інституційного досвіду в цій сфері;

- надмірне та постійне оновлення місцевих громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці державних службовців, а також необґрунтована політизація призначень, неефективне використання людських ресурсів;

- невідповідність у забезпеченні ресурсами потребам розвитку людських ресурсів, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для цієї мети

- спеціалісти не вміють працювати з різними форматами даних, не володіють методами конвертації їх та обробки, а також не знають основ програмування та не володіють навичками роботи з базами даних і веб технологіями;

- надмірна політизація виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, призводять до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне ослаблення кадрового потенціалу.

Як бачимо весь перелічений спектр проблемних аспектів є доволі серйозним що вимагає прийняття відповідних управлінських рішень на загальнодержавному рівні. Останні мають чітко регламентувати добір працівників органів місцевого самоврядування та вимоги до їх освітньої і професійної кваліфікації.

Першим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX [4], що набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Цей нормативний акт більш чітко унормував процедури відбору працівників до органів місцевого самоврядування та вимоги до рівня їх кваліфікації. Також зменшено рівень політичного впливу на ці процеси. В той же час він об'єктивно не розв'язує всіх існуючих в досліджуваній сфері нагальних проблем.

Враховуючи все це, в доповнення до положень зазначеного нормативного акту, ми пропонуємо реалізувати наступні управлінські рішення:

- впровадити обов'язкову кваліфікаційну вимогу до заняття посад рівня керівника підрозділу і вище (за винятком виборних представників, що обираються шляхом прямого народного голосування) наявність вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;

- ввести у штатний розпис всіх органів місцевого самоврядування посаду заступника керівника з HR (Human resources) які забезпечать належний професійний рівень координації підбору персоналу та реалізацію кадрової політики;

- забезпечити конкурентний рівень оплати праці працівників органів місцевого самоврядування, що сприятиме залученню кваліфікованих кадрів з реального сектору національної економіки;

- змінити традиційні підходи до організації добору персоналу перетворивши кадрові служби на служби Human resource management які забезпечать не лише документальний супровід руху персоналу, а й організовуватимуть належний підбір, навчання, розвиток кадрів і здійснюватимуть планування кар'єри працівників;

- посилити відкритість та клієнтоорієнтованість всіх напрямів роботи органів місцевого самоврядування, що дозволить налагодити партнерські зв'язки між владою та громадою, а це в свою чергу сприятиме зростанню рівня соціального сприйняття і престижності служби в цих інституціях публічної сфери.

Резюмуючи викладене відзначимо, що в умовах сьогодення і перспективних проектах післявоєнної відбудови, роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної і регіональної політик постійно зростатиме. Це вимагає посилення їх кадрового складу та формування відповідної кадрової політики яка забезпечить залучення найбільш кваліфікованих та вмотивованих кадрів. Реалізація поставленого завдання можлива за умови втілення в життя наведених пропозицій які можна використати як магістральні вектори в розробці комплексної державної стратегії оновлення кадрової політики на місцях. Крім того це дозволить усунути або мінімізувати наявні нині проблемні аспекти у сфері формуванні реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf. (дата звернення: 03.04.2025).

2. Лозинський В.Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. Регіональна економіка. 2024. №2. С.94-102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (дата звернення: 03.04.2025).

3. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні». Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (дата звернення: 03.04.2025).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

Сич Тетяна Володимирівна,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічної служби та
управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний
університет імені Траса Шевченка»,
(Полтава, Україна)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-3374>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників успішної реалізації реформ у сфері публічного управління. В умовах децентралізації влади в Україні органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень, що, у свою чергу, вимагає якісно нового підходу до управління кадрами, підвищення їхньої професійної компетентності та адаптації до сучасних управлінських практик.

Поняття «людські ресурси» (англ. *human resources* – HR) сформувалося як наукова категорія у 1970–1980-х роках у рамках американської школи менеджменту та згодом отримало подальший розвиток у теорії та практиці управління, зосередженій на використанні потенціалу людини. Під людськими ресурсами зазвичай розуміють осіб, які володіють відповідними знаннями, професійними навичками та вміннями, що можуть бути ефективно застосовані в трудовій діяльності.

Людські ресурси є унікальним і найціннішим видом економічних ресурсів. Як рушійна сила економічного прогресу, вони представлені працівниками, які

мають необхідні особисті якості, фахові компетенції та здатні реалізовувати їх у процесі праці для досягнення виробничих і соціально-економічних цілей.

Управління людськими ресурсами (УЛР) в системі регіонального управління розглядається окремо від теорії та практики державного управління, оскільки на регіональному рівні вирішуються як загальнодержавні, так і специфічні управлінські завдання, що необхідно враховувати при організації діяльності. Саме за рівнем здійснення влади в регіоні, на основі оцінки професіоналізму та якості роботи керівників, суспільство має уявлення про державне управління, державу та здатність до впровадження реформ органам влади для забезпечення виконання державних обов'язків.

Л. Антонова, Л. Козлова зазначають, що національна кадрова політика має розроблятися з урахуванням регіональної специфіки, метою якої є залучення, закріплення та адекватне використання висококваліфікованих спеціалістів на посадах місцевого самоврядування на регіональному та муніципальному рівнях, створення умов для реалізації працівниками своєї професійної діяльності. потенціал. за успішне виконання покладених обов'язків [1].

Реформа децентралізації в Україні надала органам місцевого самоврядування ширші повноваження, що висунуло нові вимоги до кадрового забезпечення. Основними проблемами залишаються:

- дефіцит кваліфікованих кадрів у малих громадах;
- низький рівень заробітної плати;
- недостатня системність у підготовці службовців;
- обмежений доступ до професійного розвитку.

Згідно з дослідженням OECD, для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами необхідно впроваджувати гнучкі та інноваційні підходи до підбору та розвитку персоналу. Так до нових підходів в УЛР на місцевому рівні можна віднести:

- впровадження системи електронного документообігу;
- розвиток системи підвищення кваліфікації;
- практики наставництва та ротації кадрів;
- використання цифрових HR-інструментів [5].

Результати дослідження доводять, що цифровізація управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності роботи органів публічної влади, зокрема й на місцевому рівні.

У 2017 р. в Україні була прийнята Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, яка є чинною і визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної

системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій [3]. План заходів реалізації концепції був розроблений до 2020 року й потребує оновлення. Зважаючи на стрімкий розвиток сучасних технологій, це питання набуває особливої актуальності.

Н. Гончарук, А. Білокудря, М. Ковальчук, І. Сурай, К. Комарова підкреслюють важливість впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління ресурсами, які включають автоматизацію HR-процесів, HR-аналітику та Big Data, використання чат-ботів та мобільних додатків, цифрову інтеграцію з хмарними системами, застосування штучного інтелекту та VR-технологій [4].

Досвід демократичних держав свідчить, що ефективне функціонування системи управління персоналом у сфері державного управління значною мірою залежить від рівня розвитку громадянського суспільства [2]. Активна участь громадян у суспільному житті забезпечує дієвий громадський контроль за роботою державних органів влади та органів місцевого самоврядування покращує якість управлінських рішень і мінімізує ймовірність виникнення корупційних проявів.

Висновки. У контексті регіонального розвитку кадрового потенціалу на публічній службі ключовими завданнями держави є впровадження ефективних антикорупційних інструментів на місцевому рівні, створення сприятливих умов для формування єдиної управлінської культури у структурах органів місцевого самоврядування, а також забезпечення високої результативності діяльності місцевих посадових осіб. Особливо важливою є підтримка мотивації працівників органів влади на регіональному рівні до професійного зростання, досягнення суспільно значущих результатів і формування відповідального управлінського стилю, впровадження дієвого громадського контролю за роботою державних органів влади та органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

2. Діденко О.Г., Мирошниченко А.І. Існвні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. № 3 (90). 2023. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3022. (дата звернення: 12.04.2025).

3. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844-р. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 15.04.2025).

4. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*. Vol. 10, №2s (2025). DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334> (дата звернення 15.04.2025).

5. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service, OECD Publishing, Paris, 2021. ULR: <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>. (дата звернення 15.04.2025).

Стеценко Оксана Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління
і післядипломної освіти

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії громадян із державними органами. Однак воєнний стан, цифрова трансформація суспільства та зростаючі вимоги до якості обслуговування висувають нові виклики до їхньої діяльності. Це зумовлює необхідність вдосконалення функціонування ЦНАП шляхом запровадження інноваційних підходів та реформ. Діяльність ЦНАП повинна відповідати сучасним вимогам громадян та держави, що передбачає використання новітніх технологій, адаптацію до змін у законодавстві та підвищення ефективності роботи персоналу.

У сфері дослідження функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), цифрової трансформації публічного управління та вдосконалення адміністративних процесів активно працюють О. Коваль, Ю. Яковлев, М. Олійник, А. Ткаченко, О. Соловйов.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у сучасних умовах

В умовах воєнного стану ОМС стикаються з безліччю нових викликів, які потребують гнучкого та ефективного використання сучасних інформаційних технологій, розвитку кадрового потенціалу працівників ЦНАП та забезпеченню ефективної взаємодії з громадянами.

Вдосконалення цієї сфери стає ключовим фактором для забезпечення безперебійної роботи ЦНАП та виконання їхніх завдань, що включають:

- цифровізація адміністративних послуг: розширення можливостей електронного урядування; використання автоматизованих інформаційних систем для обробки звернень громадян; створення онлайн-платформ для отримання адміністративних послуг без відвідування ЦНАП; впровадження мобільних додатків для громадян, що дозволяють отримувати консультації, відстежувати стан розгляду заяв та отримувати результати онлайн; запровадження цифрового документообігу між державними органами для скорочення часу обробки запитів.

- оптимізація адміністративних процедур: скорочення термінів розгляду заяв громадян; спрощення бюрократичних процедур через використання цифрових технологій; автоматизація процесів прийому та обробки документів; використання технологій штучного інтелекту для швидкої обробки запитів.

- підвищення якості обслуговування: запровадження системи моніторингу та оцінювання роботи ЦНАП на основі зворотного зв'язку від громадян; проведення регулярних тренінгів для персоналу з комунікативних навичок та стресостійкості; використання електронних черг для зниження навантаження на відвідувачів; забезпечення комфортних умов очікування для громадян (зони відпочинку, інформаційні термінали, безкоштовний Wi-Fi); підвищення компетенції персоналу через постійне навчання та сертифікацію.

- забезпечення прозорості та доступності інформації: відкритий доступ до інформації про послуги, що надаються ЦНАП; використання цифрових технологій для інформування громадян через офіційні сайти та мобільні додатки; публікація звітів про діяльність ЦНАП для підвищення довіри громадян; проведення громадських обговорень щодо вдосконалення роботи ЦНАП; використання соціальних мереж для оперативного інформування населення.

- адаптація до роботи в умовах воєнного стану: запровадження кризового управління у сфері адміністративних послуг; підготовка працівників до роботи в екстрених умовах; взаємодія з волонтерськими та громадськими організаціями для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам; запровадження мобільних ЦНАП для обслуговування громадян у зонах активних бойових дій;

захист персоналу та створення безпечних умов роботи (укриття, запасні джерела електроенергії, альтернативні канали зв'язку)

Ольга Коваль активно підкреслює необхідність адаптації ЦНАП до цифрових вимог часу. Вона досліджує, як новітні технології можуть оптимізувати надання адміністративних послуг, зокрема шляхом впровадження онлайн-сервісів, електронних черг, мобільних додатків та інтеграції платформ для подачі заяв та отримання необхідних документів без потреби відвідувати установи [3].

Олександра Соловійов наголошує на важливості інтеграції електронних сервісів у процес надання адміністративних послуг. Він досліджує, як використання технологій для надання послуг, таких як електронний підпис, онлайн-реєстрація, а також інтеграція з державними базами даних, може значно спростити взаємодію між державою та громадянами [1].

Висновок. Вдосконалення діяльності ЦНАП є важливим завданням державної політики в умовах сучасних викликів. Впровадження цифрових технологій, оптимізація процедур, підвищення якості обслуговування та адаптація до нових умов є ключовими напрямками реформування. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи ЦНАП та покращенню доступу громадян до адміністративних послуг. Розширення електронних послуг, підвищення кваліфікації персоналу та використання сучасних підходів до управління дозволить значно підвищити рівень довіри громадян до органів влади. Успішна адаптація ЦНАП до нових умов роботи є необхідною передумовою для сталого розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Список використаних джерел

1. Соловійов О. Електронне урядування в Україні: проблеми та перспективи. Київ: Вид-во «Інформатика», 2020.
2. Соловійов О. Цифрові трансформації в публічному управлінні. Київ: Науково-методичне видання, 2019.
3. Коваль О. Цифровізація адміністративних послуг: досвід та виклики для України. *Публічне адміністрування*, 15(3), 45–58. 2021.
4. Яковлев Ю. ЦНАП як інструмент реформування адміністративних послуг в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 14(2), 27–40, 2020.
5. Олійник М. Державні послуги в умовах цифрової трансформації: новітні тенденції та перспективи. *Управління розвитком*, 18(4), 12–25. 2021.

Сова Володимир Григорович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ АРХІТЕКТУРИ ТА БУДІВЕЛЬНОГО ІНСПЕКТУВАННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах децентралізації влади в Україні особливого значення набуває ефективне впровадження державної політики на місцевому рівні, зокрема у сфері архітектури та будівельного інспектування. Ця сфера є ключовою у забезпеченні сталого просторового розвитку територій, формуванні якісного життєвого середовища, забезпеченні безпеки будівництва та дотриманні містобудівного законодавства. Зважаючи на динамічні трансформації у системі публічного управління та реформу державного архітектурно-будівельного контролю, вивчення особливостей реалізації державної політики в цій галузі є надзвичайно актуальним.

Значна частина функцій, що раніше здійснювались централізовано, була передана органам місцевого самоврядування, які сьогодні відповідають за видачу дозволів на будівництво, контроль за дотриманням будівельних норм, а також притягнення до відповідальності за їх порушення. Це вимагає від місцевих органів публічної влади не лише високого рівня професійної підготовки, а й чітко сформованих механізмів взаємодії з іншими суб'єктами містобудівної діяльності. Разом з тим, на практиці спостерігаються численні проблеми, пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, браком кадрового потенціалу та технічних ресурсів. Актуальність дослідження також обумовлюється потребою у забезпеченні прозорості та підзвітності рішень у сфері містобудування, особливо в контексті боротьби з корупцією у будівельній галузі. Суттєву роль відіграє й запровадження цифрових інструментів контролю, які потребують адаптації до місцевих умов та відповідного навчання кадрів.

У зв'язку з цим, дослідження особливостей реалізації державної політики у сфері архітектури та будівельного інспектування на місцевому рівні має не лише наукову, а й практичну цінність, оскільки дозволяє виявити прогалини у чинному механізмі управління, окреслити напрямки вдосконалення законодавства, а також запропонувати конкретні інструменти підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Метою роботи є дослідження особливостей реалізації державної політики у сфері архітектури та будівельного інспектування органами публічної влади на місцевому рівні з урахуванням сучасних викликів децентралізації, реформування містобудівного законодавства та впровадження новітніх управлінських підходів.

Державна політика у сфері архітектури та будівельного інспектування є важливою складовою регулювання просторового розвитку, спрямованою на створення безпечного, функціонального й естетичного середовища. Вона формується на засадах верховенства права, сталого розвитку, екологічної безпеки, інноваційності, прозорості та децентралізації.

Основною метою цієї політики є забезпечення дотримання вимог законодавства у сфері містобудування, підвищення якості забудови, збереження архітектурної спадщини, а також створення комфортного життєвого простору. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування набули значних повноважень у сфері контролю, що вимагає модернізації підходів до управління та вдосконалення нормативної бази.

Ключові напрямки реалізації державної політики включають: ліцензування діяльності у сфері будівництва, погодження проєктної документації, контроль за дотриманням будівельних норм, моніторинг об'єктів, а також формування цифрової інфраструктури управління – зокрема через впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ).

Принципи політики включають:

- верховенство права – усі учасники будівельного процесу повинні діяти в межах закону;
- прозорість та доступність – відкритість адміністративних процедур і публічність містобудівної документації;
- децентралізація – передача повноважень на місцевий рівень задля оперативного реагування на потреби громад;
- інтеграція сталого розвитку – врахування екологічних, соціальних та інноваційних чинників [2, с. 155].

Нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері архітектури та будівельного інспектування в Україні становить багаторівневу систему, яка включає законодавчі, підзаконні та організаційно-розпорядчі акти. Вона визначає повноваження, обов'язки та механізми взаємодії всіх учасників будівельного процесу – від архітекторів і забудовників до органів влади різного рівня. Основу складають Закони України «Про архітектурну діяльність» та «Про регулювання містобудівної діяльності», що регламентують планування територій, підготовку містобудівної документації, надання дозволів, сертифікацію виконавців, а також здійснення авторського й технічного нагляду. Важливу роль відіграє Державна інспекція архітектури та містобудування

України (ДІАМ), яка відповідає за контроль, перевірки та дотримання законодавства.

Значну увагу в нормативній базі приділено питанням цифровізації та децентралізації. Закон України про ЄДЕССБ передбачає створення єдиної електронної платформи, що забезпечує прозорість та ефективність адміністративних процедур у будівництві. Водночас Закон № 320-VIII унормував передачу функцій державного архітектурно-будівельного контролю органам місцевого самоврядування, посилюючи їхню відповідальність та управлінську автономію. Регулювання діяльності органів влади, зокрема Мінрегіону та місцевих адміністрацій, здійснюється через відповідні постанови Кабінету Міністрів. Система правового регулювання охоплює всі етапи містобудівного циклу – від планування до введення об'єктів в експлуатацію, та постійно адаптується до сучасних викликів у галузі [3].

У контексті децентралізаційної реформи, що триває в Україні з 2014 року, суттєво зросла роль органів публічної влади на місцевому рівні у реалізації державної політики у сфері архітектури, містобудування та будівельного інспектування. До таких органів належать органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи) та місцеві державні адміністрації, які виконують державні функції на відповідній території. Їхні завдання включають розробку містобудівної документації, надання містобудівних умов та обмежень, видачу дозвільних документів, контроль за будівельною діяльністю, а також забезпечення публічного доступу до інформації й залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Важливою є і взаємодія з центральними органами виконавчої влади, насамперед із Державною інспекцією архітектури та містобудування України (ДІАМ), що координує національну політику у відповідній сфері.

Реалізація архітектурно-будівельної політики на місцях має свої особливості. З одного боку, децентралізація дозволяє органам місцевого самоврядування оперативніше реагувати на потреби громад, враховувати специфіку територій, ефективніше управляти просторовим розвитком. З іншого боку, на практиці існують системні проблеми: кадровий дефіцит, обмежені фінансові й технічні ресурси, слабка цифрова компетентність, а також наявність корупційних ризиків у дозвільних процедурах. Недосконала координація між місцевими та центральними органами, правові колізії та дублювання функцій також гальмують ефективність реалізації державної політики. Для подолання цих викликів необхідне чітке нормативне розмежування повноважень, запровадження єдиних стандартів і розвиток внутрішнього інституційного потенціалу громад.

В умовах воєнного стану органи публічної влади на місцевому рівні отримали розширені повноваження у сфері просторового планування, відбудови та координації проєктів реконструкції. З метою оперативного реагування на гуманітарні виклики уряд спростив низку адміністративних процедур, пов'язаних з проєктуванням і будівництвом об'єктів критичної інфраструктури, житла для ВПО та захисних споруд. Участь громад у відновленні передбачає розробку локальних програм реконструкції, визначення пріоритетів забудови, взаємодію з міжнародними партнерами, а також застосування електронних інструментів – зокрема Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Попри надзвичайні обставини, залишається актуальним дотримання базових принципів безпеки, енергоефективності, інклюзивності та законності.

Органи публічної влади на місцевому рівні виступають ключовими суб'єктами реалізації державної політики у сфері архітектури та будівельного інспектування, особливо в умовах децентралізації та збройної агресії. Їхня ефективність залежить від кадрової спроможності, наявності чітких нормативних механізмів, цифровізації процесів і готовності до відкритого діалогу з громадянами.

Аналіз проблем та викликів у сфері архітектури та будівельного нагляду на місцевому рівні в Україні свідчить про наявність як системних, так і операційних бар'єрів, що істотно впливають на ефективність реалізації державної політики у цій галузі. Однією з ключових проблем є недостатня кадрова спроможність органів місцевого самоврядування. У багатьох громадах, особливо в сільській місцевості, спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у галузі архітектури, містобудування та будівельного контролю. Це ускладнює підготовку та затвердження містобудівної документації, затримує розгляд дозвільних документів, знижує якість рішень і збільшує навантаження на обмежену кількість працівників.

Ще однією суттєвою проблемою є наявність корупційних ризиків та непрозорих процедур у сфері надання дозвільних послуг. Процеси погодження проєктів, видачі дозволів на будівництво чи здійснення інспекційної діяльності часто супроводжуються формальним підходом, суб'єктивізмом або вибірковістю. У ряді випадків спостерігається відсутність належного громадського контролю, що послаблює відповідальність посадових осіб та породжує недовіру з боку інвесторів і громадськості. Впровадження цифрових інструментів, таких як Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), має потенціал зменшити ці ризики, однак на практиці часто виникають технічні складнощі, нестача ІТ-фахівців та низький рівень цифрової компетентності місцевого персоналу.

Крім того, значним викликом залишається слабка інтеграція між центральними та місцевими органами влади, а також нестача уніфікованих стандартів для планування, контролю та адміністрування в архітектурно-будівельній сфері. Часто виникають правові колізії, дублювання повноважень або суперечності між нормативними актами різного рівня. В умовах воєнного стану ці проблеми загострилися через необхідність оперативного відновлення інфраструктури, спрощення процедур та зміщення акцентів з довгострокового планування на термінову реалізацію проєктів. Забезпечення ефективного управління у цій сфері потребує комплексного підходу: від зміцнення кадрового потенціалу та цифровізації до гармонізації законодавства і підвищення прозорості дій влади.

Вдосконалення діяльності органів публічної влади у сфері архітектури та будівельного інспектування на місцевому рівні передусім потребує зміцнення кадрового потенціалу. Необхідно запровадити системні підходи до підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, зокрема фахівців у галузі містобудування, архітектури, будівельного контролю та цифрових технологій. Доцільним є створення регіональних центрів навчання та професійної перепідготовки, що працювали б у співпраці з профільними університетами, державними інституціями та міжнародними партнерами. Такий підхід дозволить забезпечити фаховість прийняття рішень, підвищити якість надання адміністративних послуг та зміцнити інституційну спроможність громад [1, с. 68].

Другим важливим напрямом є цифровізація процесів управління в архітектурно-будівельній сфері. Активне використання Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ), впровадження електронного документообігу, онлайн-платформ для подання заяв та моніторингу забудови сприятиме підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків та зручності для громадян і бізнесу. Варто розвивати електронні карти, інтегровані з містобудівною документацією, 3D-моделювання, геоінформаційні системи (ГІС) та інші інструменти просторового аналізу. Для ефективного використання цифрових інструментів необхідно забезпечити належне технічне оснащення місцевих органів влади та провести цільове навчання персоналу.

Також важливим напрямом удосконалення є розвиток прозорих процедур і посилення участі громадськості у процесах просторового планування та забудови. Потрібно забезпечити регулярне проведення громадських слухань, онлайн-консультацій, відкритий доступ до містобудівної документації та інструментів контролю. Формування консультативно-експертних рад при місцевих радах, залучення професійної спільноти та незалежних фахівців до

прийняття ключових рішень дозволить підвищити легітимність і якість управлінських рішень. Акцент на відкритості, підзвітності й діалозі з громадою створює передумови для формування довіри, справедливого розподілу ресурсів та сталого розвитку територій.

Висновки. Ефективна реалізація державної політики у сфері архітектури та будівельного інспектування на місцевому рівні є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку територій, прозорості управлінських рішень та безпеки забудови. В умовах децентралізації та воєнних викликів органи публічної влади набули розширених повноважень, але водночас стикаються з низкою проблем – кадровим дефіцитом, технічними обмеженнями, правовими колізіями та ризиками корупції. Для підвищення ефективності управління необхідне комплексне вдосконалення системи: посилення кадрової спроможності, цифровізація процедур, стандартизація нормативної бази та залучення громадськості до планувальних процесів. Інтеграція кращих міжнародних практик і розвиток місцевого потенціалу дозволить сформувати сучасну, прозору та відповідальну модель управління архітектурно-будівельною сферою в Україні.

Список використаних джерел

1. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Напрями адаптації зарубіжного досвіду здійснення контролю у сфері містобудування. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 67–72.
2. Лисенко В. В. Сучасні тенденції та пріоритетні напрямки державного та самоврядного контролю у сфері містобудівної діяльності. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 150–160.
3. Нормативна база будівництва. Національний університет водного господарства та природокористування. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/14813/1/Нормативна%20база%20будівництва%202019\(1\).pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/14813/1/Нормативна%20база%20будівництва%202019(1).pdf) (дата звернення: 23.03.2025).

Тесленко Руслана Олександрівна,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку України, яка з 2012 року має європейський курс розвитку, ключовою умовою забезпечення ефективного функціонування системи державного управління є підвищення якості надання адміністративних послуг населенню. Система надання адміністративних послуг в Україні базується на комплексі законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання у цій сфері. Основна мета нормативного регулювання – забезпечити якісне, ефективне та доступне надання послуг громадянам і юридичним особам відповідно до принципів верховенства права, прозорості та підзвітності.

Стан нормативного надання адміністративних послуг потребує окремого вивчення, оскільки законодавча база, що регулює цю сферу, активно змінюється останні роки.

При дослідженні системи надання адміністративних послуг в Україні, напрямків її реформування та вдосконалення особливої уваги заслуговують праці таких українських вчених і практиків, як Н. Васильєвої, Я. Жовнірчика, Т. Серьогіної, В. Тимощука, а також аналітичні, методичні та практичні видання, що підготовлені у цій сфері в рамках міжнародних програм та проектів (зокрема за підтримки Програми «U-LEAD з Європою та DOBRO»).

Мета статті є аналіз нормативно-правової бази, що регулює надання адміністративних послуг в Україні та окреслення етапів її розвитку.

Реформування адміністративних послуг почалось у 2012 році, після прийняття Закону України «Про адміністративні послуги», на виконання якого було створено Центри надання адміністративних послуг при органах державного та муніципального управління. Державна фіскальна служба, а саме Центри обслуговування платників (ЦОП) у структурі ДФС були одними з перших, які успішно завершили процес впровадження ЦНАПів.

До основних етапів розвитку нормативно-правового забезпечення системи надання адміністративних послуг в Україні належать:

- *закладення основ системи надання адміністративних послуг у частині взаємодії із суб'єктами господарювання (до 2005р.), що характеризується прийняттям таких законів України, як «Про нотаріат», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» та «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»;*

- *початок формування системи надання адміністративних послуг (2006–2008 рр.) став періодом прийняття важливого Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції розвитку системи надання адміністративних послуг» та Наказу Мінекономіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг»;*

- *нормотворча діяльність з метою упорядкування сфери адміністративних послуг (2009–2013 рр.) представлена законами України «Про адміністративні послуги» та «Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності», Указом Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг» та Постановами Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг», «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг», «Про затвердження Примірного регламенту про центр надання адміністративних послуг» та інших;*

- *розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг (2014–2017 рр.) представлено такими важливими документами як Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні» та «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні», «Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг соціального характеру, в форматі «Прозорий офіс», «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» та ряду інших;*

- *розвиток мережі належних ЦНАП органів місцевого самоврядування і діджиталізація сфери публічних послуг (2019–2024 рр.) почалося із прийняття Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки», указів Президента України «Про деякі заходи із забезпечення*

надання якісних публічних послуг» та «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» та постанов Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг», "Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» та інших.

Нормативно-правове поле у сфері надання адміністративних послуг населенню перебуває в постійному розвитку та враховує проблеми й потреби, що постають з часом у суб'єктів отримання послуг та суб'єктів-надавачів цих послуг. Діюча нормативно-правова база України регулювання адміністративних послуг ґрунтується на актах, до яких можна віднести Конституцію, що загалом регулює суспільні відносини в державі; кодекси, що регулюють суспільні відносини в окремих сферах життєдіяльності; закони, які визначають правові засади системи надання адміністративних послуг; підзаконні акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг; локальні правові акти, що створюють умови для забезпечення безперебійного процесу надання послуг.

У *Конституції України* відсутні прямі норми, які б стосувались питання надання адміністративних послуг, проте встановлено забезпечення прав, свобод та законних інтересів громадян, що забезпечують основи діяльності владних інституцій з надання відповідних послуг (статті 19, 40, 42 та 49) [1].

Закон України «Про адміністративні послуги» є основним нормативним актом, що регламентує правові засади надання адміністративних послуг. Він визначає поняття «адміністративна послуга» та її ознаки; встановлює принципи надання адміністративних послуг (законність, рівність, відкритість, доступність, результативність); регламентує порядок надання послуг, вимоги до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); визначає перелік суб'єктів, які можуть надавати адміністративні послуги (державні органи, органи місцевого самоврядування); передбачає можливість надання адміністративних послуг у електронній формі [4].

Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» регулює порядок видачі дозвільних документів для суб'єктів господарювання з допомогою «єдиного вікна» та встановлює принципи діяльності дозвільних органів та визначає перелік документів, які можуть вимагатися для отримання дозволу [5]. *Закон України «Про звернення громадян»* закріплює право громадян на звернення до органів державної влади та отримання відповідних адміністративних послуг; регламентує строки розгляду звернень (не більше 30

днів); забороняє безпідставне відмовлення у розгляді звернення [9]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» регламентує повноваження органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг (реєстрація місця проживання, видача довідок, реєстрація актів цивільного стану тощо) та можливість громадам створювати Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) для спрощення процедур [10].

Постанова Кабнету Міністрів України «Про затвердження примірного Положення центру надання адміністративних послуг» встановлює процедури прийому громадян, надання послуг через ЦНАП, регламентує взаємодію між органами влади та адміністраторами ЦНАП [8]. *Наказ Міністерства цифрової трансформації України «Про порядок надання адміністративних послуг через Портал Дія»* регулює надання послуг в електронному форматі та передбачає створення особистого електронного кабінету громадянина. *Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні* (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 року № 35-р) – містить основні напрямки реформування сфери адміністративних послуг [3].

Україна, як член міжнародних організацій, зобов'язалася впроваджувати європейські стандарти надання адміністративних послуг. Тому у розвитку надання адміністративних послуг важливу роль відіграють такі нормативні документи: *Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.,* що передбачає реформування адміністративних послуг відповідно до принципів європейського адміністративного права; *Стандарти ООН щодо якості надання адміністративних послуг*, які орієнтовані на прозорість, доступність і підзвітність державних органів.

Оскільки електронні адміністративні послуги є частиною електронного урядування, крім Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, правове регулювання цієї сфери здійснюється також Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 роки та Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки, Концепцією розвитку електронного урядування в Україні, Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», Законом України «Про електронні довірчі послуги» [2–9, 6–7; 11].

Отже, нормативна база України у сфері адміністративних послуг постійно вдосконалюється відповідно до міжнародних стандартів. Основними тенденціями розвитку є цифровізація, спрощення процедур та децентралізація надання послуг з одночасним підвищенням ефективності взаємодії з органами влади.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (дата звернення: 13.04.2025).
3. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.01.2018р. №35-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005р. №2155-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15> (дата звернення: 12.04.2025).
6. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 13.04.2025).
7. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003р. № 851-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 13.04.2025).
8. Про затвердження примірного Положення центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.04.2025).
9. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2025).
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
11. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021р. №831р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

Туленко Григорій Миколайович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВА ДЕМОКРАТІЯ: МОЖЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ЧЕРЕЗ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Електронна (або ж цифрова) демократія – форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоуправління шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій – як явище стає дедалі вагомішою складовою сучасного демократичного суспільства. У сучасному світі цифрові технології стали невід’ємною частиною демократичних процесів. Цифрова демократія відкриває нові можливості для залучення громадськості до прийняття рішень через онлайн-платформи. Особливої актуальності вона набуває в Україні, яка переживаючи реалії війни, змушена постійно здійснювати адаптацію державних інституцій до умов воєнного стану. У таких умовах онлайн-платформи стають не лише засобом надання послуг, а й іноді повноцінним інструментом участі громадян у процесі прийняття рішень державою [1, с. 44].

В Україні найвідомішим прикладом цифрової платформи з впевненістю можливо назвати застосунок «Дія». Він дозволяє громадянину взаємодіяти з органами влади шляхом отримання послуг, участі у соціальних опитуваннях, електронному голосуванні, допомогою Збройним Силам України тощо. Зокрема, з 2022 року (з початку широкомасштабного вторгнення) він був адаптований до нових викликів, включно з цифровими паспортами ВПО та окремою мобілізаційною інформацією [2].

Окрім офіційних урядових платформ, важливу роль у цифровій демократії відіграють громадські ініціативи, зокрема тут можливо озвучити, наприклад, таких як: «Громадський бюджет», «Спільно», «Центр спільних дій». Вони дають змогу не лише висловлювати думки, а й, зокрема, безпосередньо впливати на розподіл бюджетних коштів або здійснювати моніторинг процесів відновлення інфраструктури [3].

Попри значні здобутки, впровадження та використання цифрових інструментів стикається з низкою викликів. Насамперед, йдеться про так званий «цифровий розрив» – як регіональний, так і соціально-економічний. Не всі українці мають доступ до стабільного інтернету або володіють необхідною

цифровою грамотністю для ефективної участі [4, с. 52]. Крім того, іноді реалізація впровадження та використання таких інструментів залежить від енергетичного фактору через постійні атаки держави-агресора та енергетичну інфраструктуру України.

Крім того, проблемою залишається захист інформаційних систем та безпека персональних даних. У контексті війни зростають ризики кібератак, витоку даних, що змушує державу впроваджувати додаткові заходи захисту інформаційної інфраструктури [5]. Одним з останнім прикладів такої масованої кібератаки є таргетна атака, яку зазнали онлайн-системи «Укрзалізниці» в березні 2025 року.

Також дуже важливою є проблема дезінформації, яка постійно використовується росією як інструмент інформаційної війни. Боротьба з фейками та розвиток критичного мислення – важливі елементи протидії дезінформації та стійкості цифрової демократії [6, с. 66]. Прикладом боротьби з фейками є громадська організація «Центр Медіареформи» – освітня платформа, заснована Могиллянською школою журналістики з метою запровадження в Україні високих стандартів журналістської освіти, підвищення рівня медіаграмотності, інформування про небезпеки пропаганди та поширення неправдивої інформації (фейків) у ЗМІ.

Для подолання вищенаведених проблем рекомендується вжити комплексних заходів, таких як (зокрема, але не виключно): збільшення можливостей доступу до інтернету, підвищення ІТ грамотності, забезпечення кібербезпеки шляхом впровадження сучасних технологій захисту персональних даних та інформаційних систем, які підвищать довіру громадян до цифрових платформ, боротьба з дезінформацією, співпраця з міжнародними партнерами для обміну досвідом та впровадження кращих практик.

Успішне функціонування цифрової демократії, зокрема, в умовах воєнного стану свідчить, що навіть за надзвичайних обставин можлива участь громадськості в управлінських процесах. Досвід України може бути корисним для інших країн, та наша держава готова ділитись своїм досвідом з країнами-партнерами.

Таким чином, цифрова демократія в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, показала свою життєздатність і адаптивність. Участь громадян у державному управлінні через онлайн-платформи залишається актуальною та необхідною навіть під час обмежень, спричинених війною. Проте для забезпечення повноцінної участі всіх громадян необхідно мінімізувати ризики, пов'язані з доступністю технологій, цифровою грамотністю, інформаційною безпекою та захистом персональних даних.

Подальший розвиток цифрової демократії в Україні залежить від комплексного підходу – правового, технічного, освітнього та потребує підтримки як на національному, так і на міжнародному рівнях. Досвід використання цифрових інструментів у період воєнного стану має стати основою для вдосконалення електронного урядування та зміцнення довіри між владою і суспільством.

Список використаних джерел

1. Гриневич Т. М. (2023). Цифрові інструменти демократії: нові виклики і перспективи. Інформаційне суспільство, № 2, с. 44–49.
2. Diia. (2024). Дія – Держава в смартфоні. URL: <https://diia.gov.ua/>
3. Ковальчук І. С. (2023). Бюджет участі в умовах діджиталізації. Електронне урядування, № 1.
4. Марченко Л. В. (2022). Доступ до інтернету в Україні: нерівність та виклики. Соціальні виміри суспільства, № 3, с. 50–55.
5. Савчук О. А. (2022). Захист персональних даних в умовах війни. Кібербезпека, № 2.
6. Шевченко Д. О. (2023). Дезінформація як загроза цифровій демократії. Масова комунікація, № 4, с. 65–70.

Федосюк Володимир Михайлович,
здобувач освіти другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Сьогоденність умов воєнного часу значно вплинули на діяльність працівників органів місцевого самоврядування, суттєво підвищивши рівень захисних реакцій організму на зовнішні подразники, або стресу, серед них. Емоційна напруга, необхідність швидкого реагування та оперативного ухвалення рішень, відповідальність за долю та майбутнє громади, дефіцит ресурсів і нестача кадрів створюють ідеальні умови для виникнення стану психічного та фізичного виснаження, відомий як, професійне вигорання. Це явище характеризується поступовим зниженням емоційної, когнітивної та фізичної працездатності, що призводить до втрати мотивації, байдужості до роботи та психологічного виснаження.

Метою статті є – окреслення шляхів профілактики та подолання синдрому професійного вигорання серед працівників органів місцевого самоврядування.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес з боку українських і зарубіжних дослідників до проблем професійного вигорання працівників, зокрема органів місцевого самоврядування.

Питання синдрому професійного вигорання розглядалися у дослідженнях таких учених, як: І. Єрмоленко, М. Кузнецов, О. Мірошніченко, І. Олійник, Н. Теренда, О. Теренда, А. Удовенко, О. Хайрулін, Л. Ярощук [2; 3 тощо]. Серед зарубіжних дослідників, які вивчали проблематику професійного вигорання, слід відзначити такі імена, як: Е. Дієнер (Diener E.), С. Джексон (Jackson S. E.), К. Маслач (Maslach C.), М. Лейтер (Leiter M. P.), Р. Шауфелі (Schaufeli W. B.) та інші [4–7].

У 1974 році Герберт Фрейденберг вперше описав синдром професійного вигорання, окресливши його як стан виснаження, спричинений надмірним професійним навантаженням [5]. К. Маслач в подальших дослідженнях визначив три основні компоненти цього феномену: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності [6]. В умовах воєнного стану ці прояви стають особливо вираженими, оскільки працівники органів місцевого самоврядування змушені працювати в умовах надзвичайного психологічного навантаження, часто нехтуючи власним здоров'ям та особистим життям.

Дослідження Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) підтверджують, що тривала робота в умовах стресу спричиняє значні психологічні та фізіологічні порушення, серед яких найпоширенішими є депресивні розлади, тривожність, розлади сну, артеріальна гіпертензія та серцево-судинні захворювання [1]. Військовий конфлікт не лише провокує, а й посилює ці ризики. Працівники органів місцевого самоврядування змушені працювати в надзвичайних умовах, що постійно вимагають швидкої адаптації та прийняття важливих рішень у стресових ситуаціях.

Професійне вигорання серед працівників державного сектору, зокрема органів місцевого самоврядування, є серйозною загрозою для стабільності державних інституцій та ефективності їхньої роботи. Про це повідомляє Організація Об'єднаних Націй (ООН) у звіті «Mental Health and Well-being at Work». Вони зазначають, що професійне вигорання може призвести до зниження рівня суспільної довіри до державних службовців, збільшення рівня корупції та підвищення плинності кадрів у державному секторі [7].

Європейська комісія також звертає увагу на важливість боротьби з професійним вигоранням серед публічних службовців. В офіційному документі «Guidelines on Mental Health at the Workplace» (2022) містяться рекомендації

щодо створення психологічно безпечного середовища для працівників, що включає впровадження політик гнучкого робочого графіка, забезпечення доступу до психосоціальної підтримки та розробку національних стратегій з охорони психічного [4].

Важливо зазначити, що емоційне виснаження є одним із найперших симптомів професійного вигорання. Це стан, за якого людина відчуває постійну втому, байдужість до роботи, втрату мотивації та бажання уникати робочих обов'язків. В умовах воєнного стану такі прояви загострюються через відсутність можливості для повноцінного відпочинку, нестабільний робочий графік та необхідність працювати понаднормово. Деперсоналізація, що також є складовою синдрому професійного вигорання, проявляється у цинічному та байдужому ставленні до колег, громадян, яким надаються адміністративні послуги, а також у відчутті емоційного віддалення від професійної діяльності. Дослідження Маслач та Лейтер свідчать про те, що без належної психологічної підтримки цей стан може призвести до розвитку хронічного стресу, психосоматичних розладів і навіть професійної деформації особистості [3].

Зниження професійної ефективності є ще одним критично важливим наслідком професійного вигорання. В умовах постійного стресу та психологічного тиску працівники органів місцевого самоврядування можуть відчувати труднощі з концентрацією уваги, ухваленням рішень, аналізом ситуації та виконанням адміністративних завдань. Втрата відчуття професійної самореалізації може призвести до того, що спеціалісти почнуть сумніватися у своїх компетенціях, відчуватимуть емоційне спустошення та небажання продовжувати кар'єру у сфері публічного управління.

Отже, щоб мінімізувати наслідки професійного вигорання серед працівників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного часу, необхідно застосовувати комплексні заходи, спрямовані на покращення їхнього психоемоційного стану. Першочерговим рішенням є створення системи психологічної підтримки, котра включатиме консультації з професійними психологами, проведення тренінгів зі стресостійкості та формування навичок ефективного подолання кризових ситуацій. Значними заходами для запобігання вигоранню є оптимізація робочого навантаження, забезпечення регулярних перерв для відпочинку та підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям. Формування корпоративної культури підтримки, в межах якої керівництво та співробітники можуть спільно працювати над створенням сприятливого робочого середовища є важливою складовою боротьби з професійним вигоранням.

Висновки. Загалом, воєнний час значно посилив прояви професійного вигорання серед працівників органів місцевого самоврядування. Високе

емоційне навантаження, постійний стрес, ризики для життя та відсутність можливості повноцінного відпочинку створюють додаткові виклики для службовців. Однак впровадження системних заходів підтримки, психологічного супроводу та управлінських рішень щодо покращення умов праці може значно знизити рівень емоційного виснаження, сприяти підвищенню продуктивності працівників та підтримувати стабільність функціонування органів місцевого самоврядування навіть у найскладніші періоди.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Психічне здоров'я на робочому місці. 2022. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work> (дата звернення: 17.03.2025).
2. Марченко О. П. Військовий час і виклики професійного здоров'я працівників ОМС. Український журнал соціальної роботи. 2023. Т. 4, № 1, с. 15–22.
3. Шауфелі В. Б. Вигорання у професіях з високими емоційними навантаженнями. Журнал психологічних досліджень. 2020. № 2, с. 45–59.
4. European Commission. Guidelines on Mental Health at the Workplace. 2022. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=10442> (дата звернення: 17.03.2025).
5. Freudemberger H. J. Staff Burn-Out. Journal of Social Issues. 1974. № 30, с. 159–165.
6. Maslach C., Leiter M. P. Burnout: A Multidimensional Perspective. In: Schaufeli W. B., Enzmann D. (eds) The Burnout Companion to Study and Practice. London: Psychology Press, 1998.
7. United Nations. Mental Health and Well-being at Work. 2021. URL: <https://www.un.org/en/mental-health> (дата звернення: 17.03.2025).

Чик Роман Ярославович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний поступ суспільства значною мірою залежить від здатності підтримувати баланс між економічним зростанням, екологічною безпекою, конкурентоспроможністю підприємництва та зменшенням соціальної нерівності. Досягнення довгострокових цілей потребує систематичного виконання конкретних коротко- та середньострокових завдань, що ґрунтуються на

ефективному управлінні, протидії корупції та активній участі громадськості. Це, у свою чергу, вимагає розробки та впровадження національних принципів державного регулювання сталого розвитку. Особливо актуальним є визначення основних напрямів сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Територіальна громада функціонує як соціально-економічна система, елементи якої взаємопов'язані та розташовані на значній території, використовуючи значні ресурси для забезпечення свого розвитку. Вона виступає саморегульованою соціальною структурою, сталий розвиток якої є основою формування громадянського суспільства. Концепція сталого розвитку, визнана на міжнародному рівні, розглядає економічні системи та суспільство як взаємодіючі з природним середовищем. Ця концепція є моделлю майбутнього постіндустріального суспільства, що відображає необхідність переорієнтації економічного та соціального розвитку з урахуванням збереження природного та людського потенціалу для нинішніх і майбутніх поколінь.

Сталий розвиток передбачає керований процес, основою якого є системний підхід та сучасні інформаційні технології, що дозволяють моделювати різні варіанти розвитку, точно прогнозувати результати та обирати оптимальні рішення. Однак забезпечення стабільності позитивних суспільних тенденцій та економічного зростання неможливе без досягнення суспільного консенсусу щодо основних елементів організаційно-економічного механізму, який забезпечує легітимність та ефективність державної політики. Такий консенсус можливий лише за умови зміцнення економічного потенціалу територіальних громад, що виступають як дієздатні суб'єкти реалізації соціально-економічної політики та ефективного використання потенціалу територій, що формують національний потенціал розвитку. Сталий розвиток інтегрує цілі високої якості життя, здоров'я та добробуту з соціальною справедливістю та здатністю планети підтримувати життя у всьому його різноманітті. Ці соціальні, економічні та екологічні цілі взаємопов'язані та взаємно підтримують одна одну [1].

Забезпечення сталого розвитку територіальних громад, що передбачає раціональне використання природних ресурсів на користь соціального благополуччя нинішніх та майбутніх поколінь, набуло значного розвитку в останні роки. Протягом останніх десятиліть інституції ООН розробили та проголосили низку концепцій глобального розвитку, спрямованих на подолання системної соціо-еколого-економічної кризи у глобальному вимірі.

Сталий розвиток територіальної громади можливий лише за умови ефективного застосування стратегічного планування та забезпечення належної взаємодії між населенням громади, органами місцевого самоврядування та підприємницьким сектором. Протягом усього процесу управління та розвитку

громади необхідно здійснювати заходи стратегічного планування та контролю результативності досягнення запланованих показників, одночасно аналізуючи здійснені заходи. Для забезпечення безперервного управління та сталого розвитку громади доцільно сформувати функціонально-організаційну модель управління, яка включає етапність управління, основні функції розвитку громади та враховує ресурсний підхід. Урахування всіх зазначених вимог дозволить сформувати модель функціонування територіальної громади з можливістю подальшого коригування залежно від впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів, а також особливостей кожної території [2].

Теорія сталого розвитку акцентує увагу на важливості збереження культурного різноманіття та підтримки локальних практик у недомінуючих культурах. Цей підхід вважається однією з найперспективніших сучасних ідеологій розвитку, що підкреслює цінність різноманітності та інтеграції локальних ресурсів у загальний процес розвитку. Ефективний розвиток територіальних громад передбачає створення умов, за яких місцеві фінансові, людські та інші ресурси, а також рівень інфраструктурного розвитку, є достатніми для вирішення внутрішніх проблем та задоволення потреб населення. Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, ратифікованою Україною, місцеві органи влади мають право та здатність управляти значною частиною суспільних справ в інтересах місцевого населення [3].

Сталий розвиток територіальних громад полягає у забезпеченні екологічної безпеки та створенні належних соціальних умов за активної участі громадськості. Органи місцевого самоврядування, спираючись на власні принципи, формують передумови для передачі майбутнім поколінням мінімального соціально-економічного та екологічного навантаження.

У контексті євроінтеграції сталий розвиток об'єднаних територіальних громад передбачає зміни в системі суспільних відносин, що забезпечують партнерство між громадою, підприємництвом та органами місцевого самоврядування для задоволення потреб населення відповідно до європейських норм і стандартів.

Згідно з Концепцією сталого розвитку населених пунктів, управління сталим розвитком територіальної громади включає: раціональне використання природних ресурсів, покращення соціальних умов життя, забезпечення житлом, удосконалення виробничої, транспортної та інженерної інфраструктури, формування повноцінного життєвого середовища, поліпшення санітарно-гігієнічних умов, захист від несприятливих природних явищ та запобігання техногенним аваріям.

Органи місцевого самоврядування стикаються з викликами, такими як економічний спад, зростання безробіття, соціальна нерівність, низький рівень

підприємницького та інфраструктурного розвитку, дефіцит водних ресурсів та зростання забруднення навколишнього середовища. Управління сталим розвитком вимагає взаємодії між суб'єктами господарювання, органами публічної влади, громадськістю та територіальною громадою для забезпечення належного рівня координації, контролю та відповідальності.

Отже, управління сталим розвитком є систематичним впровадженням управлінських заходів економічного та організаційного характеру, що лежать в основі забезпечення сталого розвитку суспільства. Забезпечення розвитку підприємництва та соціально-економічних процесів в країні, а також перспективні напрями розвитку суспільства та держави загалом залежать від функціонування органів державної влади. Сталий розвиток — це розвиток, який задовольняє сучасні потреби та забезпечує спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Його головне завдання полягає у задоволенні потреб суспільства через об'єднання економічної, соціальної та екологічної підсистем, забезпечуючи їхню рівновагу. Сталий розвиток територіальних громад є ключовим фактором сталого розвитку держави загалом. На його забезпечення впливають різноманітні чинники правового, економічного, інституційного та організаційного характеру, тому необхідно забезпечити ефективну взаємодію всіх елементів сталого розвитку та посилити відповідальність як державних, так і місцевих органів влади.

Список використаних джерел

1. Кравченко Т. А. Основа сталого розвитку територіальних громад – системний підхід до реалізації національних інтересів України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/24.pdf
2. Петрушенко Ю. М. Фінансова політика соціально-економічного розвитку територіальних громад : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Українська академія банківської справи. Суми, 2015. 42 с.
3. Федірко Б. О. Сучасний стан та напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 6. С. 18–22.

Шелудько Любов Олексіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
ДЗ «Луганський національний університет
Імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇХ СУТНІСТЬ

В умовах сучасних викликів, таких як зростання суспільних очікувань щодо прозорості та підзвітності влади, необхідність запобігання корупції та підвищення якості надання адміністративних послуг, питання дотримання етичних норм набуває особливої ваги. Втім, навіть попри існування нормативно-правової бази в якій визначені етичні норми поведінки органу місцевого самоврядування, але на практиці, нажаль, їх не завжди дотримуються. Недостатнє усвідомлення принципів доброчесності, професійної відповідальності та об'єктивності може призвести до порушення етичних норм, що негативно впливає на ефективність роботи органу місцевого самоврядування та рівень довіри громадян до влади.

Крім того, важливість аналізу стану етичної системи органів місцевого самоврядування пов'язано з наявними реальними проблемами у сфері державної служби України, а саме: недовірою громадян до органів влади, корупційними проявами, досить низькою якістю надання послуг тощо [6]. Так, дослідження основних категорій етичної поведінки посадових осіб дозволяє окреслити фундаментальні принципи, що регулюють їхню діяльність, а також сприяє формуванню системи цінностей, орієнтованої на служіння суспільним інтересам. Визначення та аналіз цих категорій є необхідним для удосконалення етичної культури, розроблення навчальних програм та впровадження механізмів контролю за дотриманням етичних стандартів у сфері місцевого самоврядування.

Основи етики та етичної поведінки діяльності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування досліджуються такими науковцями як: В.Бралатан, Т.Василевська, Н.Васиньова, І.Гуцаленко, Н.Здирко, Г.Марушевська, В.Саламатов, Є.Хриков, І.Яремін та ін. [1; 2; 3; 6; 7]. Крім того, вчені висвітлюють питання формування етичної поведінки, регулювання етичних норм і впливу моральних аспектів на ефективність роботи органів влади.

Метою статті є визначення основних категорій етичної поведінки посадових осіб органу місцевого самоврядування та їх сутність.

Основні категорії етичної поведінки посадових осіб та їх сутність можна розглянути через ключові морально-етичні принципи та цінності, які регулюють діяльність державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування такі, як: професійна етика, доброчесність, справедливість, професіоналізм, професійна честь, відповідальність, взаємоповага та культура спілкування (рис 1.).



Рис. 1. Основні категорії професійної етики
Сформовано автором на основі джерел 5 – 6

Розглянемо більш детально ці категорії.

В. Бралтан зазначає, що професійна етика – система конкретизованих моральних норм і принципів з урахуванням особливостей тієї чи іншої професійної діяльності людей [1].

На думку І. Яремін професійна етика публічних службовців – сукупність моральних правил поведінки публічних службовців, за допомогою яких можна оцінити їх діяльність з точки зору таких цінностей, як справедливість, доброчесність, сумлінність, гідність, лояльність, чуйність, толерантність, відповідальність, професіоналізм тощо [7].

Найбільш вдалим здається визначення Ю. Битяка, який пропонує під етикою державного службовця розуміти ті моральні й правові (юридичні) вимоги, які ставляться до особи, що претендує на зайняття посади державного службовця та державного службовця в процесі виконання ним завдань і функцій держави, її органів [4].

Етика державного управлінця – основана на усвідомленні професійного призначення система етичних цінностей, принципів і норм, які відображаються

у свідомості державних управлінців, орієнтують і регулюють їх відносини, діяльність у сфері державного управління [2, с. 11].

Етику державного управління можна означити і як взаємозв'язок цілей та засобів діяльності державного управління і специфічно людських цілей.

Таке визначення несе вагоме смислове навантаження і дає змогу по-новому розглянути предмет цієї професійної етики виходячи з масштабу «специфічно людських цілей» і зв'язуючи з цим масштабом засоби реалізації будь-якого наміру, відношення, дії [2]

Наступною складовою морально-етичних принципів є професіоналізм.

І. Яремен формулює поняття професіоналізм особистості, як якісну особливість суб'єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійних і ділових якостей, характеризує ціннісні орієнтації та мотивацію, що направлені на виконання соціального призначення професії та на розвиток спеціаліста [7].

Не менш важливими складовими етичних принципів в органах місцевого самоврядування є повага, толерантність.

Отже, повага – це таке ставлення до людини, в якому практично визнається цінність та гідність особи. Повага має свої градації та відтінки, які залежать від авторитету, досягнень та достоїнств особистості [3].

Толерантність – морально-психологічна установка особи на сприйняття іншої людини в її інакшості, визнання за цією людиною права на самобутнє існування; утримання від агресії та терпимість до ідей, звичок, норм поведінки, які не подобаються або викликають неприязнь [3].

Професійна етика публічного службовця включає в себе і поняття «справедливості». Бути справедливим не так просто. Публічному службовцю потрібно витратити багато зусиль, щоб досконально дослідити ту чи іншу ситуацію, об'єктивні обставини та прийняти відповідне рішення [5, с.23]

Глибинна суть справедливості як базового принципу етичної професійної поведінки публічного службовця виявляється в низці інших, похідних норм, які формулюють справедливі вимоги до професійної діяльності публічного службовця: професіоналізм, компетентність, чесність, відданість справі, сумлінність, ефективність, кваліфікованість, організованість. [5, с.24]

Слід зазначити, що найбільш значущим аспектом соціальної відповідальності є професійна відповідальність, яка є структурним компонентом будь-якої професійної діяльності (також управлінської), яка успішно розвивається. Професійна відповідальність завжди пов'язана з професійними можливостями розуміння і реалізації людиною професійних вимог з урахуванням конкретних умов їхнього виконання. Професійна відповідальність характеризується тим, що особистість приймає свої особисті обов'язки у відповідності з вимогами своєї організації (соціальної групи колективу) і

суспільства в цілому. Ключовими поняттями, які дозволяють більш повно розкрити зміст відповідальності, є свобода, обов'язок, вибір, усвідомлення наслідків своїх дій, підзвітність. В основі відповідальності лежить можливість людини зробити вибір яким чином діяти, яке рішення прийняти. Таким чином, відповідальність належить до переліку основних характеристик публічної служби. Вона є необхідним елементом, який забезпечує відповідність діяльності суб'єктів владних повноважень очікуванням, інтересам, потребам громадян, адже покладена в основу побудови відносин між державою, громадянином, суспільством [5].

Посадові особи органів місцевого самоврядування виконують важливу роль, яка визначає завдання, цілі та особливості їх професійної діяльності. У процесі реалізації функцій та завдань держави вони можуть стикатися з конфліктами, зокрема конфліктом інтересів, складними ситуаціями та корупційними ризиками. Це вимагає від них не лише високого рівня професійної підготовки, психологічної стійкості та належної освіти, а й дотримання високих морально-етичних стандартів.

Поділяючи позицію Н. Васиньової та Є. Хрикова підкреслимо, що ефективність функціонування органів місцевого самоврядування залежить не лише від належної організації діяльності посадових осіб, а й від налагодженої взаємодії з громадянами, заснованої на дотриманні етичних норм і принципів. Тому зараз недостатньо бути лише професійно підготовленим працівником, а й потрібно дотримуватися у своїй роботі доброчесної службової поведінки та не допускати перевищення своїх повноважень. Але це можливо лише за умови стійких етичних переконань та їх дотриманні у професійній діяльності [6].

Висновок. Отже ми прийшли висновку, що етична поведінка – це дотримання посадовими особами принципів прозорості, неупередженості, чесності та відповідальності. Вона забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, сприяє поліпшенню іміджу органів місцевого самоврядування та формуванню довіри громадян. У свою чергу, де посадові особи зобов'язані діяти у інтересах громади та забезпечувати прозоре прийняття рішень, зокрема на засадах справедливості, вусвідомлення відповідальності за свої рішення та дії перед громадою.

Відтак, аналіз основних категорій етичної поведінки посадових осіб органів місцевого самоврядування свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні ефективного та доброчесного врядування. Дотримання етичних норм, таких як професійна етика, доброчесність, толерантність, справедливість, відповідальність, взаємоповага та культура спілкування, є необхідною умовою підвищення довіри громадян до влади та забезпечення якісного надання публічних послуг.

Список використаних джерел

1. Бралтан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Професійна етика: навч. посіб. Київ : 2011. 252 с.
2. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
3. Василевська Т.Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів: навч. метод. матеріали. Київ: НАД, 2013. 76с.
4. Сєрих О.В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. *Нове українське право*. 2021. №4 С.104–111
5. Сорокіна Н.Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпр: ГРАНІ, 2020. 224 с.
6. Хриков Є.М., Васиньова Н.С. Аналіз етичної системи територіальної громади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. №3 С. 83–89. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2021.3/14>
7. Яремен І.І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2016. 69 с.

Шишпанова Наталія Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління

та адміністрування і міжнародної економіки

Миколаївський національний аграрний університет

м. Миколаїв, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ

Територіальні громади відіграють ключову роль у збереженні та популяризації національної пам'яті, адже саме на місцевому рівні відбувається безпосереднє втілення культурних, освітніх та соціальних ініціатив. Громади, будучи основою децентралізаційної реформи, мають значний потенціал для реалізації політики національної пам'яті через активну співпрацю з громадянським суспільством, інтеграцію цифрових технологій, збереження локальних традицій та створення умов для національно-патріотичного виховання.

З огляду на особливості національної пам'яті в умовах воєнізованого українського суспільства, Український інститут національної пам'яті ініціював соціологічне дослідження, яке з 2023 року реалізує компанія «Оперативна соціологія». Основною метою цього дослідження є аналіз рівня обізнаності

громадян України про історію своєї країни, їхнє ставлення до ключових подій і особистостей, а також оцінка державної політики щодо збереження та відновлення національної пам'яті.

У 2024 році в рамках цього проєкту було проведено загальнонаціональне репрезентативне опитування за методом телефонного інтерв'ю (САТІ), яке охопило всю територію України, за винятком тимчасово окупованих регіонів. Вибірка включала 2004 респондентів, які є репрезентативними для дорослого населення України, з урахуванням основних соціально-демографічних характеристик (стать, вік, тип населеного пункту) та регіонального розподілу. Результати дослідження вказують на певні зміни у ставленні українців до історії своєї країни. Зокрема, зафіксовано зниження загальної зацікавленості історією на 12,5% у 2024 році. Водночас спостерігається зростання інтересу до окремих фактів, подій та постатей на 8,6% [1]. Це може свідчити про зсув від загального ознайомлення з історією до більш вибіркового та глибокого вивчення конкретних епізодів, які громадяни вважають важливими і значущими для себе особисто. Така зміна акцентів може відображати процес формування більш індивідуального підходу до історії, де люди концентруються на подіях і особистостях, що мають значення для їхньої ідентичності або для розуміння сучасних соціальних процесів.

Попри ці зміни, загальний рівень зацікавленості історією серед українців залишається стабільно високим. У 2023 році 36,1% респондентів вказали на максимальний рівень свого інтересу до історії, а в 2024 році цей показник зріс до 39%. Така динаміка свідчить про те, що національна історія продовжує відігравати важливу роль у суспільній свідомості. Це також демонструє збереження та навіть зміцнення уваги до історичного контексту, який має важливе значення для формування національної ідентичності та консолідації суспільства в умовах сучасних викликів.

Як зазначає Василевська Т. [2, с. 137], конструювання політики національної пам'яті – це процес створення та відтворення спільної пам'яті в суспільстві, що включає формування загальних ідей, символів, наративів і значень, які об'єднують націю та її історію, сприяючи формуванню національної ідентичності. Територіальні громади мають значний потенціал для ініціювання цього процесу, забезпечуючи не лише збереження національної пам'яті, а й її активне відтворення на місцевому рівні. Інтеграція історії в повсякденне життя на рівні громади, через освітні програми, локальні традиції та сучасні комунікаційні інструменти, може значно посилити національну ідентичність і стійкість суспільства до сучасних викликів.

Посилення ролі територіальних громад у реалізації політики національної пам'яті передбачає низку ключових напрямків діяльності, що сприяють збереженню та популяризації історичної спадщини на місцевому рівні:

1. Меморіалізація та вшанування пам'яті. Громади беруть активну участь у створенні меморіалів, музеїв та інших об'єктів пам'яті, які відображають місцеві історичні події. Наприклад, після початку широкомасштабного вторгнення Росії в Україну було створено архів художніх робіт, що стали основою для виставкових проектів та локальних меморіалів [3].

2. Діалог та комунікація. Для успішної реалізації політики пам'яті важливим є залучення громадян до обговорення та прийняття рішень. Зустрічі з представниками громадських організацій та органами влади сприяють формуванню спільної історичної свідомості.

3. Розвиток культури та традицій. Територіальні громади активно сприяють відродженню осередків традиційної народної творчості, національно-культурних традицій та художніх ремесел, що є невід'ємною частиною національної пам'яті. Збереження та популяризація народних промислів, фольклору та локальних традицій сприяє підтримці культурного різноманіття і багатства, що є основою національної ідентичності.

4. Управління освітніми та культурними установами. Одним із завдань територіальних громад є управління закладами освіти, культури, фізкультури та спорту, а також молодіжними центрами. Забезпечення цих установ матеріально-технічним та фінансовим ресурсом є основою для створення умов для ефективної реалізації програм національно-патріотичного виховання, розвитку культури та фізичної культури на місцях.

5. Сприяння розвитку молодіжних об'єднань. Особливою увагою в умовах сучасних викликів є розвиток молодіжних об'єднань та громадських організацій, які активно сприяють патріотичному вихованню та соціалізації молоді. Через молодіжні центри та ради, молодь отримує можливість брати участь у реалізації ініціатив, спрямованих на підтримку національних традицій та історії своєї країни. Це сприяє розвитку почуття єдності і підтримки національних цінностей, що є важливим для забезпечення стійкості суспільства в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

6. Освітні програми. Громади розробляють та впроваджують освітні ініціативи, спрямовані на вивчення історії та формування національної ідентичності. Це включає проведення лекцій, семінарів та тематичних заходів для молоді. Однак, громади демонструють значну різноманітність у підходах до розвитку національної ідентичності, що залежить від місцевих умов, ресурсів та активності громадян [4].

Таким чином, територіальні громади через свою діяльність у сфері культури, освіти, патріотичного виховання та охорони пам'яток історії суттєво сприяють реалізації політики національної пам'яті. Вони не лише зберігають історичне надбання, а й активно впливають на формування національної ідентичності, національної свідомості та гордості за свою країну, що є важливою складовою єдності та стійкості суспільства в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт за результатами проведення загальнонаціонального репрезентативного опитування методом телефонного інтерв'ю. Український інститут національної пам'яті. URL: <https://uinp.gov.ua/pres-centr/novyny/89-ukrayinciv-pidtrymuyut-derzhavnu-polityku-pamyati-klyuchovi-dani-sociologiyi-vid-uinp>
2. Василевська Т. Конструювання політики національної пам'яті: ідеї, смисли, акценти. *Політичні дослідження*. №1 (7), 2024. С. 135–158. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-7>
3. Культура пам'яті в повоєнній Україні. *PWMC*. 2024. URL: <https://moca.org.ua/kultura-pamyati-v-povoyennij-ukrayini/>
4. Розвиток національної та громадянської ідентичності в Україні. *CIVITTA*. 2024. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Patriotychne_vyhovannia/Soc_doslidzhennia/2024/UNDP_CIVITTA_Ukrainian%20identity_Summary%20presentation.pdf

Ярощук Віталіна Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на першому бакалаврському
рівні факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

Самарічева Тетяна Анатоліївна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8889-4306>

ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах децентралізації влади та зміцнення фінансової автономії територіальних громад питання формування доходів місцевих

бюджетів набуває особливого значення. Саме від ефективності наповнення місцевих бюджетів залежить здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень публічних послуг, реалізовувати інфраструктурні проєкти та реагувати на потреби населення. У цьому контексті важливо дослідити як українську практику, так і зарубіжний досвід формування доходної частини місцевих бюджетів, щоб виявити сильні сторони, недоліки та можливості для вдосконалення національної моделі.

Зокрема, важливим є аналіз принципів, на яких базується система місцевого оподаткування в країнах Європейського Союзу. Дедушев І. В. виокремив основні принципи, яких дотримуються в країнах ЄС в процесі закріплення певних податкових надходжень за органами місцевого самоврядування, зокрема [1, с. 58]:

- місцеве оподаткування повинно бути нейтральним щодо міжрегіонального розподілу фінансових ресурсів, аби не створювати фінансових дисбалансів між адміністративно-територіальними одиницями;
- обсяг податкових надходжень, які надходять до місцевих бюджетів, має відповідати рівню обов'язків і функцій, покладених на органи місцевого самоврядування;
- ефективна модель передбачає, що щонайменше у фінансово забезпечених громадах місцева влада здатна покривати повний перелік послуг для населення, не залучаючи зовнішні джерела фінансування;
- об'єктами місцевого оподаткування повинні виступати безпосередньо мешканці громади, які отримують вигоду від послуг, профінансованих з місцевого бюджету.

Зазначені принципи демонструють прагнення країн Європейського Союзу до побудови збалансованої та відповідальної системи місцевого оподаткування, що дозволяє органам самоврядування ефективно виконувати свої повноваження. Для кращого розуміння можливостей адаптації таких підходів в Україні, доцільно розглянути особливості національної моделі місцевого самоврядування, її структуру та функціональні рівні.

Система місцевого самоврядування в Україні складається з територіальних громад, які об'єднують жителів сіл, селищ і міст за спільними інтересами. Представницькими органами є сільські, селищні та міські ради, а виконавчу владу на місцях здійснюють їхні виконавчі органи — виконкоми, відділи та управління. На вищому рівні діють районні та обласні ради, що представляють інтереси кількох громад. Окрему роль відіграють старости — посадові особи, які представляють мешканців окремих населених пунктів в об'єднаній громаді.

Одним із яскравих прикладів ефективної організації місцевого самоврядування в Європі є Французька Республіка, де протягом тривалого часу

формується модель управління на місцях, що поєднує принципи децентралізації та державного контролю. Місцеве самоврядування у Франції має трирівневу структуру: комуни, департаменти та регіони. Комуни відповідають за базові послуги (школи, дороги, соціальна допомога), департаменти – за ширший спектр місцевих функцій, а регіони – за економіку, транспорт і освіту. Органи на кожному рівні обираються громадянами. Система поєднує децентралізацію з контролем з боку держави через префектів. Для підвищення ефективності громади часто об'єднуються у міжкомунальні структури.

Відповідно до статей 2121-30–2121-35 Загального кодексу адміністративно-територіальних одиниць Франції, муніципальна рада володіє низкою повноважень, зокрема й тими, що охоплюють різні аспекти місцевого управління. Сюди належить прийняття бюджету та визначення ставок комунальних податків, вирішення питань про необхідність позик, затвердження звітів про використання бюджетних коштів [2, с. 178]. Ключовими повноваженнями регіональних рад, що виступають головним представницьким інститутом на рівні регіону, є затвердження бюджету регіону, нагляд за реалізацією стратегічних програм розвитку та контроль за діяльністю підпорядкованих установ і виконавчих органів у межах регіональної юрисдикції.

В Польщі, у свою чергу, теж запроваджено трирівневу структуру місцевого самоврядування: місцеві органи на рівні - гмін (до їх компетенції належить вирішення публічних справ місцевого значення), повітів (вирішення тих публічних справ, що виходять за межі компетенції гміни), воєводств (представляють уряд у відповідному регіоні та уповноважені на здійснення контрольно-наглядових повноважень щодо гмін і повітів) [3, с. 194]. Така трирівнева модель місцевого самоврядування в Польщі забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями влади, що сприяє ефективнішому управлінню публічними справами на місцях. Одним із ключових чинників фінансової спроможності цих органів є стабільне наповнення місцевих бюджетів.

Як можемо побачити, в країнах Європи, в тому числі і в Польщі, у структурі доходів місцевих бюджетів значну частку займають податки на нерухоме майно, включаючи земельні ділянки – у середньому вони формують близько третини податкових надходжень, а в окремих випадках їхня частка може перевищувати навіть 50% від загальної суми податкових поступлень. В порівнянні з Україною частка надходжень від оподаткування нерухомого майна та землі порівняно невисока – 13% надходжень від оподаткування нерухомого майна та (в т. ч., майже 10% – від оподаткування землі) [4, с. 7].

Отже, досвід європейських країн переконливо свідчить про важливість узгодженості між організаційною структурою місцевого самоврядування та

механізмами фінансового забезпечення. Французька та польська моделі демонструють ефективність чіткого розмежування компетенцій між рівнями влади, а також раціонального підходу до управління податковими ресурсами. Успішне функціонування таких систем значною мірою залежить від здатності місцевих органів не лише управляти власними повноваженнями, а й відповідально розпоряджатися бюджетними надходженнями. Для України це створює підґрунтя для подальшого розвитку місцевого самоврядування через адаптацію перевірених інструментів, зокрема у сфері оподаткування майна, що може суттєво посилити фінансову самостійність громад і підвищити якість публічних послуг на місцях.

Список використаних джерел

1. Дедушев І. В. Формування бюджетного процесу на місцевому рівні: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету*: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 79. С. 55–63.
2. Чиркін А., Кушнір В. Особливості місцевого самоврядування Франції. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 176–180.
3. Шаповал В. Досвід правового забезпечення місцевого оподаткування у Польщі та перспективи його втілення в законодавстві України. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2020. № 5 (33). Т. 4. С. 193–197.
4. Фатюха Н. Г., Тертиця О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. 8 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/91dc4304-f6ab-4d7a-85a2-cec4012adde8/content> (дата звернення: 30.03.2025).

Symysenko Igor Vitaliyovych,

PhD student of the Department of Political Science

Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-6218-4752>

PROBLEMS OF E-DEMOCRACY AT THE LOCAL GOVERNMENT LEVEL IN UKRAINE

E-democracy promises faster, more transparent interaction between Ukrainian local authorities and citizens, yet its implementation faces nine interlinked obstacles. First, digital divides exclude many rural and low-income residents who lack stable internet and skills, thereby widening existing social inequalities. Second, unclear procedures for e-petitions, participatory budgets and consultations reduce their legal weight and discourage engagement. Third, weak data security erodes public trust, while fourth, low digital literacy and limited municipal funding leave platforms outdated and

unsupported. Fifth, social-media manipulation by bots distorts online deliberation. Sixth, fragmented legal standards create «patchwork» regulation across communities. Seventh, citizens' sense of political efficacy declines when councils ignore online inputs, especially where elites resist transparency. Eighth, «clicktivism» substitutes shallow actions for substantive participation. Finally, isolated digital systems hinder data integration and user experience. Coordinated state, municipal and civil-society efforts – investing in skills, cybersecurity, unified procedures and mandatory use of online outcomes – are essential to turn digital tools into genuine democratic channels.

E-democracy at the local level really promises fast, transparent and inclusive channels of communication between citizens and authorities. However, its practical implementation, of course, exposes several systemic problems. First comes unequal access. Although Internet penetration in Ukraine is growing, a large share of rural residents and low-income groups still lacks a stable connection or enough digital skills. According to researchers, online mobilisation often reproduces existing social and political inequalities, because the most active users are those who already possess resources and education (Krueger, 2002, p. 761). In other words, tools designed to be inclusive can, in fact, quietly increase the representational gap in favour of richer and better-educated groups.

Second, insufficient institutionalisation of e-services is a major difficulty. Examples of e-petitions, participatory budgets and digital consultations show that formal procedures for handling requests are often unclear: there are no fixed response deadlines, no sanctions for ignoring citizens, and no algorithms for integrating results into council decisions. In such a situation e-democracy turns into a symbolic gesture rather than a real instrument of influence. The «expectations without results» effect discourages citizens and can lead to lower future participation, confirming the idea of an «expectations trap» in protest research (Tarrow, 1998, p. 152).

Third, trust in data security and algorithmic transparency is problematic. Local councils often use commercial platforms without proper audits, which raises the risk of personal-data leaks. Surveys in different countries show that when citizens doubt privacy protection they avoid online voting and e-appeals (Kapsa, 2019, p. 38). In Ukrainian communities these fears are strengthened by past cyber incidents and the lack of a single encryption standard for municipal services. Thus, technical security becomes a political factor that finally slows digital transformation.

Fourth, low digital literacy and limited resources of local governments create another challenge. Many e-democracy programmes are donor-funded. After grants end, support for platforms shifts to local budgets, which usually do not include money for administration and upgrades. As a result, platforms become technically outdated, interfaces inconvenient and user support minimal. A meta-analysis of twenty years of digital-media studies confirms that lasting participation effects depend on constant tool

updates and user training (Boulianne, 2020, pp. 951–952). Without them, e-services quickly lose audiences and turn marginal.

Within this issue, manipulation and disinformation must also be considered. Social networks, increasingly used by councils for polls and discussions, provide a favourable space for bots and coordinated campaigns. Such interference can distort public opinion and delegitimise digital consultations. Experience with ProZorro shows that even successful state platforms need continuous public oversight and external audits to keep a reputation for transparency. At the local level, where financial and human resources are limited, providing such checks is especially hard.

Fifth, legal uncertainty blocks progress. Ukrainian law recognises e-petitions and participatory budgets, yet many procedures stay in by-laws or local acts. The absence of unified standards creates legal chaos: some communities accept electronic signatures, others demand paper confirmation; somewhere online voting results are advisory, elsewhere binding. This fragmentation undermines trust and, clearly, hampers the spread of good practices.

Sixth, the socio-psychological dimension is important. Political-efficacy theory says that people participate when they believe their actions matter. Empirical studies show that with high efficacy even online tools can mobilise passive groups (Naumova, 2020, pp. 565–566). But at the local level frequent neglect of e-survey results produces the opposite effect, increasing apathy and scepticism. Thus, psychological factors often become barriers as strong as technical or legal ones.

Seventh, dependence on the political will of local elites remains a problem. If a mayor or councillors lack interest in transparency, digital tools are used selectively or only to legitimise pre-made decisions. Comparative data indicate that in competitive municipalities digital platforms are more deeply integrated into procedures, while in monopolised settings they stay decorative (Leighley & Oser, 2018, p. 340). Therefore, the democratic potential of technology is not autonomous; it relies on a general culture of accountability.

Eighth, a less visible issue is the «dilution» of civic engagement. The ease of sending an online appeal or voting for a project may lower motivation for deeper involvement, such as attending public hearings or drafting strategic documents. Some scholars speak of «clicktivism,» where symbolic actions replace meaningful interaction (Kremen, 2012, p. 265). For local self-government this means a risk of superficial support without real understanding of policy consequences.

Finally, weak data integration is the last problem. Platforms for petitions, participatory budgeting and appointment booking often operate independently and do not share information. This complicates analytics, duplicates effort and creates a fragmented user experience. In our view, without a single ecosystem of digital services, users get lost among various accounts and lose motivation. Harmonising

interoperability standards needs central guidelines and funding, which, it seems, local levels often lack.

In sum, e-democracy in Ukrainian local self-government faces a complex set of problems: digital inequality, poor institutionalisation, lack of trust in data security, scarce resources, information manipulation, legal fragmentation, low political will, shallow participation and missing integrated infrastructure. We believe that overcoming these barriers is possible only through coordinated action by the state, local councils and civil society. This means investing in digital literacy, developing unified standards, ensuring cybersecurity and creating legal mechanisms that make online participation results obligatory for authorities. Only then will digital tools stop being decorative and become a genuine channel of democratic influence that can raise transparency, accountability and citizen engagement in community development.

References

Boulianne S. Twenty Years of Digital Media Effects on Civic and Political Participation. *Communications Research*. 2020. Vol. 47, No. 7. Pp. 947–966.

Kapsa I. Electronic Forms of Political Participation in Great Britain: Intentions and Experiences. *Przegląd Polityczny [Political science review]*. 2019. No. 3. Pp. 27–39.

Kremen T. V. Politychna mobilizatsiia za dopomohoiu instrumentiv sotsialnykh mediia. *Naukovi studii z sotsialnoi i politychnoi psykholohii*. 2013. Vyp. 33 (36). Pp. 265–271.

Krueger B. S. A comparison of conventional and internet political mobilization. *American Politics Research*. 2006. Vol. 34, No. 6. Pp. 759–776.

Leighley J. E., Oser J. Representation in an Era of Political and Economic Inequality: How and When Citizen Engagement Matters. *Perspectives on Politics*. 2018. Vol. 16, No. 2. Pp. 328–344.

Naumova M. Sotsialni media: zrostannia merezh i novi spilnoty. *Ukrainske suspilstvo: monitorynh sotsialnykh zmin. 30 rokiv nezalezhnosti*. 2021. Vyp. 8 (22). Pp. 550–567.

Tarrow S. *Power in Movement: Social Movements, Collective Action, and Politics*. New York : Cambridge University Press, 1998. 352 p.

4. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

Гавриш Аліна Володимирівна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

Гуменюк Оксана Григорівна,

кандидатка психологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри філософії,
соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання,
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

КОНФЛІКТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЗАГРОЗА АБО РУШІЙНА СИЛА ЗМІН

Актуальність теми обумовлена наявністю того факту, що управлінська діяльність у публічному секторі характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, політичної напруги та багаторівневої взаємодії між суб'єктами різного статусу. В умовах постійних трансформацій, реформ, децентралізації та війни, конфлікти стали не лише поширеним, але й визначальним явищем у публічному управлінні. Суспільні очікування щодо ефективності, прозорості та підзвітності влади зростають, що створює додаткове напруження в управлінських структурах. У такому контексті важливо не лише розглядати конфлікт як загрозу стабільності, але й як потенційний ресурс для оновлення та вдосконалення публічного управління. В українських реаліях конфлікти набувають особливої гостроти – як на рівні взаємодії між органами влади, так і в діалозі між владою та громадянами. Вони часто відображають структурні проблеми державного управління, прогалини у законодавстві, недосконалість процедур і недостатній рівень комунікації.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена *мета дослідження*: проаналізувати особливості прояву конфліктів у системі публічного управління, охарактеризувати умови, за яких конфлікти можуть виконувати функцію рушійної сили змін.

Конфлікти в системі публічного управління є природним явищем, що виникає через суперечності в інтересах, цілях або цінностях учасників

управлінського процесу. Їхня природа є подвійною: з однієї сторони, конфлікт може мати деструктивні наслідки, з іншої – конструктивний потенціал для розвитку системи. У науковій літературі дедалі частіше наголошується на цій діалектичній природі конфлікту. Зокрема, О.В. Андріанова наголошує на можливості розглядати конфлікт як «каталізатор змін», що здатний ініціювати перегляд управлінських підходів, підвищити ефективність рішень та налагодити більш тісну взаємодію з громадськістю» [1].

Яскравим прикладом конструктивної ролі конфлікту є активна участь громадськості у формуванні місцевої політики. Критика з боку громадян щодо рішень органів місцевого самоврядування стимулює владу до діалогу, вдосконалення нормативно-правової бази, проведення консультацій. Як наслідок, формується якісніший управлінський продукт, заснований на врахуванні зворотного зв'язку.

Узагальнення теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що конфлікти поділяються на внутрішні й зовнішні. Внутрішні конфлікти виникають між керівниками та підлеглими, між підрозділами, а також між представниками різних політичних сил. У складних випадках такі суперечності можуть призводити до «паралічу» управлінської системи, коли прийняття рішень блокується, а ефективність управління знижується.

Зовнішні конфлікти проявляються у взаємодії між органами влади та громадянами, бізнесом, ЗМІ чи громадськими організаціями. Вони часто зумовлені відсутністю прозорості, комунікації або недовірою до влади. Напруження загострюється в умовах реформ, коли населення може не розуміти або не підтримувати нововведення. Такі конфлікти погіршують інвестиційний клімат, створюють правову невизначеність та перешкоджають економічному розвитку.

Конфлікти в публічному управлінні є не лише відображенням проблем у комунікації чи прийнятті рішень, а й механізмом актуалізації суспільних запитів і стимулом до трансформацій у публічній політиці. Грамотне управління конфліктами здатне сприяти формуванню ефективного зворотного зв'язку між владою та громадянами, посилюючи довіру до інституцій та підвищуючи якість управлінських рішень.

Конфлікти можуть виявляти проблемні зони в управлінні, що спонукає до переосмислення стратегій, практик і організаційних підходів. Дослідники підкреслюють, що конфлікти можуть бути важливим сигналом до змін. Так, Бернадський Б. зазначає, що саме конфлікти допомагають виявити слабкі місця в організації управлінських процесів, що стає передумовою для реформування [2].

За умови правильного менеджменту конфлікти можуть перетворитися на ресурс розвитку. Вони здатні стимулювати управлінців до навчання, вдосконалення навичок вирішення проблем, покращення комунікації з громадськістю та загальної адаптивності системи публічного управління.

Попри наявність позитивного потенціалу, конфлікти у публічному управлінні можуть мати суттєві негативні наслідки. Вони призводять до порушення комунікації, зниження ефективності управлінських рішень, падіння довіри до інститутів влади, кадрових втрат, демотивації персоналу та навіть до відкритого протистояння між суб'єктами управління.

Наприклад, внутрішньоорганізаційні конфлікти в органах місцевого самоврядування можуть блокувати ухвалення важливих рішень, затримувати реалізацію стратегічних планів громади. О.А. Єрмоленко та О.О. Єрмоленко вказують, що внутрішні конфлікти в управлінських командах здатні дестабілізувати управлінські процеси, що особливо небезпечно в період реформ [3].

Однак, конфлікт не завжди є деструктивним. Він може стати імпульсом до трансформацій, удосконалення управлінських процесів та перегляду пріоритетів. У певних ситуаціях саме конфлікт ініціює реформування системи, вказуючи на ті проблеми, які залишалися непоміченими в умовах стабільності.

Наприклад, конфлікти між державою і бізнесом можуть стимулювати дерегуляцію, спрощення процедур і зменшення бюрократичного тиску. Внутрішні міжособистісні конфлікти за умови ефективного лідерства здатні стимулювати перегляд стилю керівництва, удосконалення комунікації та зміцнення командної взаємодії.

Отже, конфлікти в публічному управлінні мають подвійний характер. Вони можуть бути як загрозою стабільності, так і ресурсом для розвитку – все залежить від управлінських підходів. Придушення конфлікту часто поглиблює проблему, тоді як конструктивне управління ним сприяє формуванню відкритої, гнучкої та адаптивної системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Андріянова Ю. В. Формування конфліктостійкості як основа попередження конфліктів у професійній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (12). С. 183.

2. Бернадський Б. Складові ціннісного конфлікту в публічному управлінні: шляхи вирішення. *Теоретичні та емпіричні дослідження: концепція та тенденції*. 2021. С. 1–10.

3. Єрмоленко О. А., Єрмоленко О. О. Конфлікти у публічному управлінні. *Харківський національний економічний університет*. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25501> (дата звернення: 14.04.2025).

Гузенко Олена Павлівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри господарсько – правових
дисциплін та економічної безпеки
Донецький державний університет
внутрішніх справ
м. Кропивницький, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4002-2629>

ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК ПОНЯТІЙНА КАТЕГОРІЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах сьогодення для України проблеми національної безпеки є не просто ключовими, а життєво важливими, оскільки в умовах реальної війни актуалізується питання встановлення змісту загроз та ризиків, що можуть спровокувати порушення національних інтересів. Очевидним є те, що нині перед Україною постала низка загроз як зовнішнього, так і внутрішнього походження. У сфері політиків та наукової спільноти значне занепокоєння спричиняють загрози гібридного типу, які особливо складно виявляти. Таке явище пов'язано з тим, що скоординоване й одночасне застосування гібридних загроз в різних сферах дуже небезпечне і для держави, і для суспільства. Розробка дієвої системи протидії гібридним загрозам потребує значних фінансових, технічних і людських ресурсів, обсяг яких є обмеженим в Україні, яка за останні роки зазнала відчутних матеріальних і людських втрат унаслідок воєнної агресії з боку російської федерації. Актуалізує обраний напрямок дослідження існування тісного взаємозв'язку між рівнем дієвості системи протидії гібридним загрозам та рівнем національної безпеки країни, котра воює. Сучасність доводить, що без переосмислення та визнання пагубного впливу гібридних загроз на досягнення встановленого рівня національної безпеки України досягти стратегічних напрямків розвитку практично не можливо. Постає важливе питання, котре підлягає вирішенню, котра стосується розуміння сутнісного змісту понятійного апарату системи національної безпеки в умовах війни, визначення місця й ролі

гібридних загроз, які провокують надзвичайні умови розвитку країни взагалі. Усе окреслене вказало на актуальність обраного напрямку вивчення та його сучасність.

Доцільно звернути увагу на той факт, що питання загроз системі національної безпеки України не є новим, проте не втрачає своєї актуальності в колі наукової спільноти. Таке твердження підкріплюється наявними науковими розробками вітчизняних вчених, які знайшли відображення в монографічних та дисертаційних дослідженнях, оприлюдненні на фахових Всеукраїнських та Міжнародних конференціях. Серед вітчизняних вчених, які переймалися дослідженням поставленої проблеми варто відзначити таких як О. В. Баженова, Д. В. Нікітенко, О. В. Чеберяко, О. П. Микитюк [5], О. П. Дзьобань, Є. М. Мануйлов, В. А. Трофименко, Г. М. Куц [7], О. О. Резнікова [8], І. В. Яковюк, К. В. Єфремова, Ю. Ю. Калиновський [9] та інші. Але, на жаль, понятійні аспекти процесу забезпечення протидії гібридним загрозам в системі національної безпеки України поки досліджувалися лише фрагментарно в межах проблем, які розглядалися.

Рольовий аспект гібридних загроз в системі національної безпеки України не залишає сумніву з огляду на існуючий тісний взаємозв'язок, який простежується через якісні параметри системи протидії та їх нівелювання. Визначення змістовності головних учасників зазначеного взаємозв'язку сприятиме більш поглибленому розумінню важливості вирішення поставленої проблеми. Насамперед мова йде про встановлення сутнісного змісту гібридних загроз як понятійної категорії.

У дослідженнях З. В. Гбур [2, с. 98] звертається увага на те, що «...гібридна загроза представляє собою будьякий противник, який одночасно та адаптовано використовує співвідношення звичайного озброєння, нерегулярну тактику, тероризм та злочинну поведінку в зоні бойових дій для досягнення своїх політичних цілей». Науковець констатує той факт, що «...гібридні загрози включають у себе коло різних режимів ведення війни, що відносить до себе стандартне озброєння, нерегулярні тактики і формування, терористичні акти (в тому числі і насилля та примус) і кримінальний безлад.

До цього група вітчизняних аналітиків М. Гончар, А. Чубик, С. Жук, О. Чижова, [3, с. 17] досліджуючи питання підходи до гібридних загроз в ЄС констатували наступне:

- в ЄС доволі чітко ідентифікували «гібридні загрози» та визначали заходи протидії. Була розроблена низка документів, включаючи Глобальну стратегію ЄС, Спільний рамковий документ з протидії гібридним загрозам;

- у спільному рамковому документі ЄС гібридні загрози концептуально визначено як «...поєднання примусової та підривної діяльності, традиційних і

нетрадиційних методів (тобто дипломатичних, військових, економічних, технологічних), які можуть бути скоординовано використані державними чи недержавними суб'єктами для досягнення конкретних цілей, залишаючись на рівні нижче порогу формально оголошеної війни».

О. Бусол [1] вивчаючи проблему гібридних загроз в межах національної безпеки констатує, що термін гібридні загрози має три гілки відношень до ситуації, котра склалася, а саме:

- до військової ситуації та умов;
- до стратегії і тактики противника;
- до типу сил, які держава повинна створювати й підтримувати.

З метою поглиблення дослідження доцільно звернутися до праці А.П. Хряпинський [10, с. 69–70], який представив декілька варіантів трактування понятійної категорії «гібридні загрози»:

по – перше, гібридні загрози представляють собою скоординовані та синхронізовані дії, які можуть проявлятися різними способами та у багатьох напрямках діяльності країни та суспільства;

по – друге, гібридні загрози – це загрози, які складаються з великої кількості можливих антагоністичних заходів які використовуються скоординовано;

по – третє, гібридні загрози представлено протизаконними діями, котрі реалізуються шляхом втручання у внутрішній простір інших держав для посилення своїх власних стратегічних інтересів.

На думку О. О. Карпенко та Є. Л. Осипова [6, с. 68] «...гібридна загроза – скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних держав та інститутів за допомогою широкого спектру засобів». Окрім цього, науковці стверджують, що гібридні загрози «...поєднують у собі різні методи, такі як інформаційна війна, кібератаки, економічний тиск, дезінформація та інші форми не конвенційних дій, що реалізуються з метою підризу стійкості, національної єдності та суверенітету країни, що стає мішенню гібридних загроз»[6, с. 17].

Найбільш предметно поняття гібридні загрози викладено в праці В. Горбуліна [4, с. 12] який вважає, що «...гібридні загрози представляють собою соціально небезпечні події, явища або процеси, породжені змінами у глобальному безпековому доквіллі в результаті синергії, утвореної від використання агресором звичайних збройних сил та можливостей та нетрадиційних форм ведення війни (тероризм, злочинна діяльність, «громадянська війна», диверсія тощо), а також і невійськові способи впливу, які трансформувались у зброю в різних сферах операцій (дипломатичних, інформаційних, економічних, фінансових, торгових, соціальних тощо).

Науковець обґрунтовує те, що «...гібридні загрози мають за мету примусити об'єкт агресії до вимог, що суперечать його національним інтересам, незалежно від оголошення війни».

Підводячи підсумки дослідження варто зробити висновок, що існує тісний взаємозв'язок між гібридними загрозами та національною безпекою країни. З метою якісної протидії гібридним загрозам, варто розуміти їх сутнісний зміст, що надасть можливість розробити ряд комплексних заходів, які не лише сприятимуть їх мінімізації, а й позитивно вплинуть на рівень національної безпеки України взагалі.

Список використаних джерел

1. Бусол О. Гібридні загрози: чи вистойть України. *Юридичний вісник України*. URL: <https://yvu.com.ua/gibrydni-zagrozy-chy-vystoyit-ukrayina/>
2. Гзбур З. В. Актуальні гібридні загрози економічній безпеці України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 97–99.
3. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека: Досвід ЄС і Східного партнерства: аналітична доповідь/ Центр глобалістики «Стратегія ХХІ»ін.; за аг. ред. В.Мартинюка. Київ: Центр глобалістики «Стратегія ХХІ», 2018. 106с.
4. Горбулін В. Світова гібридна війна: український передовий : монографія. Харків : Фоліо, 2017. 158 с.
5. Зміцнення соціальної безпеки людини в період війни та повоєнної відбудови України: монографія/О.В.Баженова,Д.В.Нікітенко, О.В.Чеберяко, О.П. Микитюк та ін.;за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання України, 2024. 272 с.
6. Карпенко О.О., Осипова Є. Л. Гібридні загрози та комплексна безпека: навч. посіб. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2024. 76 с.
7. Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади : монографія / О. П. Дзьобань, Є. М. Мануйлов, В. А. Трофименко, Г. М. Куц та ін.;за заг. ред. О. П. Дзьобаня ; 2-ге вид., перероб. й допов. Харків : Право, 2025. 856 с.
8. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
9. Система національної безпеки України у ХХІ столітті (невійськоС40 вий аспект): монографія / І. В. Яковюк, К. В. Єфремова, Ю. Ю. Калиновський та ін.; за наук. ред. І. В. Яковюка. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД» , 2023. 205 с.
10. Хряпинський А.П. Етимологічний вимір визначення поняття «гібридних загроз» (на прикладі окремих витоків). *Публічне управління та адміністрування в Україні*.2023. Випуск 35. С. 68–71

Дуліна Катерина Петрівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету,
м. Вінниця, Україна

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це стратегічний план, ухвалений програмою «Перетворення нашого світу: Порядок денний дня у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», у 2015 році на зустрічі 193 держав – членів ООН [2]. Цей порядок денний включає 17 цілей та 169 завдань, які покликані забезпечити гідний рівень життя нинішнього та майбутніх поколінь шляхом подолання бідності, нерівності, зміни клімату та деградації навколишнього середовища. У після індустріальну епоху вони набули стратегічного значення, особливо в умовах глобальних викликів, серед яких війна, екологічна криза та енергетична нестабільність. Україна, яка з 2022 року перебуває в стані повномасштабної збройної агресії, стикається з особливо складними умовами реалізації цілей сталого розвитку.

У цьому контексті зростає роль міждисциплінарних підходів, зокрема поведінкової економіки, як наукового підґрунтя для розробки адаптивних політик. На відміну від класичних моделей, що припускають раціональну поведінку індивідів, поведінкова економіка враховує когнітивні обмеження, емоційні реакції та соціальний вплив на процеси прийняття рішень.

Згідно з концепцією сталого розвитку, гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної рівноваги та соціального добробуту можливе лише за умови усвідомленої та активної участі громадян у цих процесах. Однак на практиці спостерігається низький рівень залученості населення до реалізації екологічних і соціальних програм, що зумовлено низкою поведінкових факторів. Зокрема, феномен часової неузгодженості (time inconsistency) полягає в тому, що індивіди схильні переоцінювати короткострокові вигоди та недооцінювати довгострокові наслідки. Це проявляється, наприклад, у відмові від інвестування в енергозберігаючі технології, навіть якщо вони забезпечують значну економію в перспективі [1]. Інший приклад- концепція обмеженої раціональності (bounded rationality), сформульована Г. Саймоном, вказує на те, що індивіди не здатні обробити всю необхідну інформацію для ухвалення оптимального рішення. У результаті вибір базується не на глибокому аналізі, а на евристиках – спрощених правилах або

емоційних реакціях. Це також пояснює недостатню зацікавленість у складних або відкладених у часі проєктах сталого розвитку [3].

У цьому контексті стає актуальним застосування поведінкових підходів, зокрема «підштовхувань» (nudges), уперше введеній американськими вченими Річардом Талером та Кассом Санстейном [5]. У його основі – ідея про те, що можна змінювати поведінку індивідів у соціально бажаному напрямку, не забороняючи альтернатив і не змінюючи значно економічні стимули, а лише оптимізуючи архітектуру вибору – тобто середовище, в якому ухвалюється рішення. У 2020 році в журналі *Ecological Economics* було опубліковане дослідження, яке аналізує вплив «зелених» опцій за замовчуванням на попит на відновлювану енергію в Німеччині. Автори поєднали мікрорівневі дані з Німецького соціально-економічної панелі (GSOEP), що охоплюють приватні домогосподарства, з інформацією, такою як щільність населення регіону та частка енергопостачальників у певному регіоні, які використовують «зелені» тарифи за замовчуванням. У першій групі «зелений тариф» пропонувався як опція за замовчуванням, у другій – як один із виборів. Результати показали: у групі з опцією за замовчуванням понад 69% споживачів залишилися на «зеленому» тарифі, тоді як у групі з активним вибором лише 7% обрали його добровільно. Результати показали, що в Німеччині «зелені» опції за замовчуванням мають значний вплив на вибір споживачів, особливо серед тих, хто стурбований проблемою зміни клімату [4].

Як висновок, для країн, що розвиваються, таких як Україна, де довіра до державних інституцій є низькою, а ресурси обмежені, поведінкова політика може стати важливим важелем для реалізації ЦСР. Вона дозволяє замінити дорогі адміністративні механізми регулювання більш гнучкими і легітимними стратегіями впливу, виступає важливим інструментом стійкої модернізації українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидко й повільно / пер. з англ. Максим Яковлєв. 5-те вид. Київ : *Наш Формат*, 2021. 480 с.
2. Сучасна концепція сталого розвитку та особливості її реалізації в Україні: лекція 14. *Moodle ЗНУ*. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/765775/mod_resource/content/3/Лекція%2014..pdf (дата звернення: 06.04.2025).
3. Саймон Г. Поведінкова модель раціонального вибору. *Щоквартальний журнал економіки*. 1955. Т.69. №1. С. 99–118.
4. Ebeling F., Lotz S. Domestic uptake of green energy promoted by opt-out tariffs. *Nature Climate Change*. 2015. Vol. 5, no. 9. P. 868-871. URL:

https://www.researchgate.net/publication/279252379_Domestic_uptake_of_green_energy_promoted_by_opt-out_tariffs (дата звернення: 06.04.2025).

5. Adkisson Richard V. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. *Social Science Journal*. 2008. Vol. 45, no. 4. P. 700–701. URL: https://www.researchgate.net/publication/257178709_Nudge_Improving_Decisions_About_Health_Wealth_and_Happiness_RH_Thaler_CR_Sunstein_Yale_University_Press_New_Haven_2008_293_pp (дата звернення: 06.04.2025).

Кадала Віталій Віталійович,

кандидат юридичних наук, доцент,

доцент кафедри господарсько-правових

дисциплін та економічної безпеки

Донецький державний університет

внутрішніх справ

м. Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6868-9487>

ОКРЕМІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ГІБРИДНИМИ ЗАГРОЗАМИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Наразі Україна перебуває в зоні активних воєнних дій, що негативно впливає на розвиток всіх ланок функціонування. Особливо вразливим є фінансово-економічний сектор, який має забезпечувати формування, розподіл та використання грошового ресурсу для забезпечення обороноздатності країни та дотримання відповідного рівня національної безпеки. Особливо гостро постало питання усунення гібридних загроз, які породжені російською воєнною агресією проти України. Очевидним є те, що гібридні загрози відносяться до методів та інструментів, що використовуються російською федерацією для покращення власних інтересів, стратегій та цілей, котрі лежать в площині посягання на суверенітет та територіальну цілісність України. Іншими словами гібридні загрози породжені російською федерацією, представляють собою використання співвідношення звичайного озброєння, нерегулярної тактики, тероризму та злочинної поведінки в зоні бойових дій на території України для досягнення своїх політичних цілей. Гостро постає питання розробки впливових заходів націлених на протидію гібридним загрозам, їх мінімізації на базі вдосконалення управлінських циклів з метою забезпечення та підтримки відповідного рівня національної безпеки країни, яка воює. Все окреслене вказало на вибір напрямку дослідження та підкреслює його актуальність.

У сучасних дослідженнях та публікаціях вітчизняних вчених постійно висвітлюються проблеми системи управління гібридними загрозами, котрі

провокують появу чинників, які негативно впливають на рівень національної безпеки України. Наукові розробки вітчизняних вчених викладаються в контексті монографічних та дисертаційних досліджень, оприлюднюються на фахових конференціях різного рівня. Поставленою проблемою займалися такі вітчизняні науковці як Л.М. Акімова [1], М. Алексєєв, В. Богданович, О. Дублян, А. Корецький[2], М. Орел, Т. Запорожець, Н. Клименко, Є. Таран [3], С. Пирожков, О. Майборода, Н. Хамітов, Є. Головаха [4] та інші. Відаючи належне науковим досягненням вітчизняних вчених, ми вважаємо питання протидії гібридним загрозам потребує подальшого поглибленого дослідження, враховуючи ситуація, котра склалася в Україні.

Національна безпека України відіграє ключову роль у вирішенні питань розвитку та забезпечення добробуту громадян. Проте в надзвичайних умовах розвитку країни, яка воює одним з пріоритетних завдань її забезпечення є дієва програма протидії гібридних загроз. Одним з першочергових заходів вирішення даної проблеми є правовий аспект. Розробка механізму протидії гібридним загрозам має відбуватися в правовому полі, що надасть можливість забезпечити не лише розробку, а й адаптацію намічених заходів. Останнім часом законодавець постійно проводить доволі змістовні правові ініціативи, що позитивно впливають на дієвість системи протидії гібридних загроз

Нагадаємо, Указом Президента України від 15 березня 2017 року № 62 було введено в дію Рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про невідкладні додаткові заходи із протидії гібридним загрозам національній безпеці України» [5]. Ключовою метою правового акту законодавець передбачив «...захист прав і свобод громадян України та забезпечення національної безпеки України»[5]. Необхідність введення в дію Рішення РНБО обґрунтовувалось наступними чинниками [5]:

по-перше, загостренням безпекової ситуації в районі проведення антитерористичної операції у Донецькій та Луганській областях, урахування насильницьке захоплення українських підприємств, розташованих на території окремих районів Донецької та Луганської областей;

по-друге, необхідністю забезпечення безпечного і надійного функціонування паливно-енергетичного та металургійного комплексів України, нейтралізації загроз економічній безпеці України та мінімізації їх наслідків для економіки та бюджету України.

У 2020 році Указом Президента України було введено в дію Стратегію національної безпеки України [6]. Як слушно зазначає О. Кресін [7, с. 11] «...Стратегія оперує поняттям гібридної війни, пов'язуючи з нею політичні, економічні, інформаційно-психологічні, кібербезпеки і воєнні засоби здійснення агресії».

З метою подолання гібридних загроз законодавець у Стратегії національної безпеки 2020 року [6] передбачив розробку стратегічних документів для її реалізації в різних сферах. Для виконання зазначеного рішення було розроблено та введено в дію: Стратегію людського розвитку; Стратегію воєнної безпеки України; Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України; Стратегію економічної безпеки; Стратегію енергетичної безпеки; Стратегію кібербезпеки України.

Важливо зазначити, що пакету правових документів, в яких законодавець закріпив заходи протидії гібридним загрозам національній можна віднести Указ Президента України «Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні» [8]. Законодавець в Концепції передбачив перелік і характеристику, заходів щодо захисту, ведення реєстру найбільш уразливих об'єктів можливих терористичних посягань, оцінку терористичних ризиків тощо. Метою Концепції законодавець обрав «...підвищення ефективності функціонування загальнодержавної системи боротьби з тероризмом з урахуванням існуючих та потенційних терористичних загроз для України» [8].

Цілком погоджуємося з позицією О. Кресін [7, с. 16] стосовно того, що «...усвідомлення сутності й механізмів гібридних загроз національній безпеці привело до появи нової гібридної стратегії протистояння». Науковець стверджує, що «...сучасна українська безпекова стратегія заснована на цілком гібридному поєднанні регулярних та іррегулярних методів ведення бойових дій, кібероперацій та інших засобів протистояння» [7, с. 16].

Водночас, як справедливо зазначає Л. Акімова [1, с. 113] «...в Україні, щоб протидіяти гібридним загрозам уряд залучає не лише усі міністерства та відомства, недержавні організації, громадянське суспільство, бізнес, а також силові структури». Окрім цього, науковець звертає увагу на те, що «...для країни ЄС першочерговим є завдання, яке полягає в становленні національного імунітету ефективного державного управління, що мало б, на меті досягнення сталого економічного розвитку». Цілком зрозуміло, що мова йде про економічну безпеку, однак виходячи з того, що економічна безпека є ключовою складовою національної безпеки, результати дослідження торкаються також проблему яка вивчається.

Узагальнюючи результати дослідження варто зробити ряд висновків. По-перше, гібридні загрози суттєво впливають на рівень національної безпеки країни, яка воює. По-друге, вирішення зазначеної проблеми відбувається при залученні нормативно-правових регуляторів, котрі торкаються різних сфер функціонування країни. По-третє, наявні основні безпекові нормативно-правових документів України свідчить про те, що національна безпека стає однією з важливих передумов забезпечення та відновлення територіальної

цілісності України, протидії потенційним та наявним гібридним загрозам територіальної цілісності, однак потребує постійної уваги як з боку законодавця, так і науковців, що сприятиме більш предметному вирішенню поставленої проблеми в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Акімова Л.М. Аналіз гібридних загроз економічній безпеці України: міжнародний досвід та українські реалії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 110–115.
2. Воєнні аспекти протидії «гібридній» агресії: досвід України: монографія .М. Алексєєв, В. Богданович, О. Дублян, А. Корецький та ін.; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.
3. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / М. Г. Орел, Т. В. Запорожець, Н. Г. Клименко, Є. І. Таран та ін.; за заг. ред. Г.П. Ситника. ТОВ «Академпрес». Київ: ТОВ «Академпрес». 2024. 358 с.
4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь/ ред. кол. С.І. Пирожков, О.М. Майборода, Н.В. Хамітов, Є.І. Головаха та ін. Київ, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2022. 552 с.
5. Про невідкладні додаткові заходи із протидії гібридним загрозам національній безпеці України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 березня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002525-17#Text> (дата звернення: 07.04.2025).
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 року № 392. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/392/2020> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Кресін О. Протидія гібридним загрозам в українському законодавстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 1. С. 4–17.
8. Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні : Указ Президента України від 05.03.2019 року № 53. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/53/2019>. (дата звернення: 07.04.2025).

Любченко Андрій Володимирович,

к. держ. упр., докторант кафедри публічного управління
та адміністрування Державного університету
Інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИСТОЯННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИМ ВПЛИВАМ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ КІБЕРВІЙНИ В УКРАЇНІ

Розвиток сучасних інформаційних технологій і глобалізація інформаційних мереж сприяє поширенню феномену інформаційної кібервійни, до якої входить використання інформації як зброї проти супротивника. Нерегульований характер інформаційних операцій в глобальній мережі дозволяє ефективно використовувати технології інформаційної кібервійни державами та недержавними акторами, щоб отримати перевагу над своїми супротивниками. Тому нагальною потребою часу стає розробка ефективних технологій публічного управління для регулювання сфери інформаційних війн.

Проблеми поширення сучасних інформаційних війн з використанням кіберпростору вже стали предметом досліджень як зарубіжних [3; 5], так і вітчизняних науковців [1–2]. Однак серед експертів з кібербезпеки точаться дебати щодо того, який вид діяльності вважати кібервійною та який обсяг заходів має право застосовувати держава з метою захисту своїх інтересів у цій сфері.

Мета (завдання) наукового дослідження. Провести загальний аналіз технологій використання засобів і форм інформаційного впливу кібервійн та механізмів протидії їх деструктивним впливам.

Кібервійну зазвичай визначають як використання кібератак проти ворожої держави, що завдає шкоди, порівнянної з реальною війною, та/або порушує життєво важливі комп'ютерні системи [4]. Вона, як правило, полягає в тому, що національна держава вчиняє кібератаки на іншу, але в деяких випадках атаки здійснюються терористичними організаціями або недержавними акторами, які прагнуть досягти мети ворожої нації. Розрізняють такі технології кібервійни, як:

1. Шпигунство, що використовує інтернет моніторинг інших країн з метою викрадення державних і комерційних секретів. У кібервійні це може включати використання ботнетів або фішингових атак для зламу чутливих комп'ютерних систем для викрадення конфіденційної інформації.

2. Саботаж, коли ворожі уряди чи терористи можуть викрасти інформацію, знищити її або використати внутрішні загрози, такі як недбалі державні службовці, пов'язані з країною, що піддається атаці.

3. Атака на електромережу – дозволяє зловмисникам вивести з ладу критичні системи, порушити інфраструктуру та завдати шкоди життю людей. Атаки на електромережу також можуть порушити зв'язок і зробити неможливими інші телекомунікації.

4. Економічний розлад. Більшість сучасних економічних систем працюють за допомогою комп'ютерів. Зловмисники можуть атакувати комп'ютерні мережі економічних установ, таких як фондові ринки, платіжні системи та банки, щоб викрасти гроші або заблокувати людям доступ до необхідних їм коштів.

5. Пропагандистські атаки – спроби контролювати уми та думки людей, які живуть у цільовій країні або воюють за неї. Пропаганда може бути використана для викриття ганебної правди, поширення брехні, щоб змусити людей втратити довіру до своєї країни та її політичного керівництва, або стати на бік ворогів.

Сучасним наочним прикладом агресивного застосування технологій інтернет кібервійн (ІКВ) в світі є російське кібершпиунство та триваюча інформаційна війна проти України, які є засобом досягнення, як політичних цілей так і частиною механізму військового наступу на її територію.

Особливості та ймовірні наслідки застосування технологій інтернет кібервійн вказують на основний висновок – нагальну потребу у формуванні ключових механізмів публічного управління протистоянням стратегічним загрозам та реальним деструктивним впливам, які становлять ці технології.

Беручи до уваги всі фактори, найбільш дієвим рішенням вбачається потужний захист у середині країни. Перш за все, має бути налагоджено державно-приватну співпрацю та координацію для посилення обміну інформацією, підвищення обізнаності громадян та державних службовців, покращення реагування громадськості на ініціативи та зусилля держави з протидії зовнішнім деструктивним інформаційним впливам.

Очевидно, що роль уряду в цій сфері повинна бути збалансована з уявленнями суспільства про обмеження громадянських інформаційних свобод і занепокоєнням комерційного сектору щодо необґрунтованих обмежень його інформаційної практики на ринку товарів і послуг.

Перспективним засобом для встановлення готовності до відбиття кібер інформаційних атак може стати створення державної мінімально необхідної інформаційної інфраструктури – яку можна порівняти зі стратегічною оборонною ініціативою «СОІ-ІКВ» – як мінімальна сукупність національних інформаційних систем, процедур, законів і податкових стимулів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування країни навіть перед обличчям складної стратегічної атаки ІКВ. Одним із аспектів такого СОІ-ІКВ може бути набір правил і положень, встановлених урядом, щоб заохотити власників і операторів критичних національних інфраструктур вживати заходів для

зменшення вразливості їхньої інфраструктури та/або для забезпечення швидкого відновлення в умовах ІКВ атаки.

Висновки. 1. Захист від технологій ІКВ є актуальним питанням національної безпеки, що вимагає запровадження відповідної комплексної державної політики та пошуку ефективних засобів протидії.

2. Ключовими в протистоянні інформаційній агресії інших держав стають організаційні та інституційні технології публічного управління, що включають, як координацію взаємодії компетентних державних органів, так і створення спеціального державного органу з протидії деструктивним впливам технологій ІКВ.

3. Вкрай важливою є перевірка та підтвердження/спростування фактів. В цьому напрямі можуть ефективно діяти як традиційні Інтернет ЗМІ, так і громадські утворення.

4. Не менш важливим аспектом у протистоянні ІКВ є навчання громадян медіа грамотності, зокрема – як критично оцінювати джерела новин, що є важливим у боротьбі з фейковими новинами.

Список використаних джерел

1. Гуз А. М. Історія захисту інформації в Україні та провідних країнах світу : навчальний посібник . Київ: КНТ, 2007. 260 с.
2. Курбан О. В. Сучасні інформаційні війни в мережевому онлайн просторі : навчальний посібник. Київ: ВІКНУ. 2016. 286 с.
3. Macdonald, S. Propaganda and Information Warfare in the Twenty-First Century: Altered Images and Deception Operations, Routledge, London – New York. 2006. 220 p.
4. Singer, P. W.; Friedman, Allan. Cybersecurity and cyberwar : what everyone needs to know. Oxford. 2014. URL: DOI: 10.1093/wentk/9780199918096.001.0001.
5. Thomas, T. Russia's Information Warfare Strategy: Can the Nation Cope in Future Conflicts? *The Journal of Slavic Military Studies*. 2014, (1), 101–130.

Перелигіна Ліна Анатоліївна,
доктор біологічних наук,
професор кафедри психології
діяльності в особливих умовах,
Національний університет цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

Жогло Ольга Володимирівна,
здобувачка магістерського рівня вищої освіти
факультету управління та безпеки населення,
Національний університет цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

Жогло Володимир Миколайович,
старший викладач кафедри фізичної підготовки
Національний університет цивільного захисту України,
м. Черкаси, Україна

МОТИВАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: ПРОГНОЗ НА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасному суспільстві, що характеризується високим рівнем динаміки, нестабільністю соціального середовища та зростаючими вимогами до професійної компетентності, особливої актуальності набуває питання прогнозування успішності кар'єрного зростання фахівців, зокрема майбутніх працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС).

Специфіка їхньої діяльності вимагає не лише знань і вмінь, а й внутрішньої психологічної готовності до дій в умовах стресу, підвищеної відповідальності та ризику. З огляду на це, важливим є дослідження соціально-психологічних чинників, що впливають на кар'єрну динаміку, зокрема таких, як мотивація досягнення та її взаємозв'язок із кар'єрною мотивацією.

Метою дослідження є визначення та аналіз соціально-психологічних особливостей, які впливають на перспективи кар'єрного зростання майбутніх працівників ДСНС України з урахуванням спрямованості їхньої мотивації досягнення. В рамках вивчення загальної мотиваційної структури особистості та її рівнів, основна увага приділяється виявленню кар'єрної мотивації, а саме кар'єрної інтуїції, причетності та стійкості, що дозволяє здійснити психологічне прогнозування професійної реалізації

У межах дослідження були поставлені такі завдання: здійснити теоретичний аналіз сучасних підходів до вивчення мотивації досягнення й кар'єрної мотивації в контексті професійної діяльності в екстремальних умовах;

емпірично вивчити рівень і спрямованість мотивації досягнення за опитувальником Т. Елерса; визначити домінантні кар'єрні орієнтації за методикою «Кар'єрна мотивація» (автори: А. Ноє, Р. Ноє, Д. Баххубер; адаптація Є.А. Могільовкіна); проаналізувати особливості цих феноменів та на основі результатів розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійної підготовки й адаптації майбутніх рятувальників

Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на теорії мотивації досягнення Т. Елерса, яка трактує її як стійке прагнення особистості досягати високих результатів, долати перешкоди, орієнтуватися на успіх або уникати невдач. Модель кар'єрної мотивації А. Ноє, Р. Ноє та Д. Баххубера виділяє три провідні компоненти: кар'єрну інтуїцію (усвідомлення професійних сильних сторін і реалістичних очікувань), кар'єрну причетність (ідентифікація з професійною сферою та залученість у неї) та кар'єрну стійкість (здатність адаптуватися, зберігаючи ефективність в умовах змін і труднощів). Крім того, дослідження спиралося на концепції професійної самореалізації, що підкреслюють роль мотиваційних і особистісних факторів у побудові кар'єрної траєкторії [1; 2; 3].

У вибірці дослідження взяли участь 80 осіб – курсанти Національного університету цивільного захисту України. Серед респондентів – 70% чоловіків і 30% жінок віком від 19 до 21 року. Дослідження проводилось конфіденційно, на добровільних засадах, із дотриманням етичних норм.

Оскільки головною метою нашого дослідження являється вивчення психологічних особливостей кар'єрних перспектив у майбутніх працівників державної служби України з надзвичайних ситуацій з різними рівнем мотивації досягнення, ми виділили дві групи досліджуваних, які мають між собою яскраво протилежні характеристики, а саме: високий та низький рівень мотивації досягнення. Основні результати показали, що значна більшість курсантів мають високий рівень мотивації досягнення,

Кар'єрна мотивація варіюється залежно від індивідуальних особливостей: високий рівень кар'єрної інтуїції спостерігався у тих, хто чітко уявляє свій кар'єрний шлях і володіє адекватною самооцінкою; кар'єрна причетність була нижчою у респондентів із невизначеною ідентифікацією з професією; кар'єрна стійкість проявлялась внутрішньою мотивацією до досягнення й готовністю до саморозвитку. Отримані результати є статистично значущими при порівнянні груп з різним рівнем мотивації досягнення на користь групи респондентів в високим рівнем прагнення до успіху ($p \leq 0,001$). Це дає підстави говорити про можливість соціально-психологічного прогнозування успішності кар'єрного зростання на основі вивчення мотиваційної сфери особистості.

Отже, можна стверджувати: майбутні співробітники Державної служби України з надзвичайних ситуацій, які вирізняються сильною мотивацією до успіху, демонструватимуть глибоку відданість організації. Ця відданість проявлятиметься в їхній готовності беззастережно застосовувати всі свої вміння та професійні знання для досягнення поставлених цілей. Вони не вагатимуться докладати максимум зусиль, навіть жертвуючи особистим часом і не розраховуючи на додаткову винагороду, аби бачити цілі організації втіленими в життя.

Що ж до кар'єрної стійкості, то вона відображатиметься у здатності цих фахівців мужньо долати різноманітні робочі складнощі, гнучко пристосовуватися до змін, що виникатимуть у залежності від обставин, та наполегливо йти до реалізації своїх кар'єрних прагнень.

Кар'єрна інтуїція, своєю чергою, свідчитиме про їхнє реалістичне бачення власних кар'єрних перспектив. Такі працівники ДСНС прагнутимуть активно планувати свій професійний шлях та робочий процес, а також об'єктивно оцінювати власні професійні сильні сторони та можливості у співвідношенні з різноманітними викликами, з якими вони неодмінно зіткнуться під час виконання службових обов'язків. Більше того, високий рівень професійної інтуїції допомагатиме їм передбачати потенційні перешкоди та заздалегідь розробляти стратегії їх подолання, роблячи їх ще ефективнішими у своїй діяльності [2, с. 96].

У майбутніх працівників Державної служби України з надзвичайних ситуацій з низькою мотивацією досягнення *кар'єрна причетність* може проявлятися як формальне виконання обов'язків без особливої зацікавленості в успіху організації. Вони можуть не відчувати сильної вірності до цілей організації і не демонструвати готовності докладати додаткових зусиль для їх реалізації. Їхня робота може обмежуватися чітко визначеним робочим часом, і вони навряд чи будуть ініціювати додаткові завдання чи залишатися після роботи без необхідності [1, с. 116].

Кар'єрна стійкість у таких співробітників може бути низькою. Вони можуть швидко здаватися перед труднощами, відчувати дискомфорт при змінах і мати труднощі з адаптацією до нових ситуацій. При виникненні перешкод у кар'єрному зростанні вони можуть легко втрачати наполегливість і відмовлятися від своїх амбіцій.

Щодо кар'єрної інтуїції, то в осіб з низькою мотивацією досягнення вона може бути слабо вираженою. Вони можуть мати нечітке уявлення про свої кар'єрні перспективи, не схильні до планування свого професійного розвитку та можуть мати складнощі з адекватною оцінкою своїх професійних сил і можливостей у контексті робочих завдань. Вони можуть не бачити зв'язку між

своїми діями та майбутнім кар'єрним зростанням і не проявляти ініціативи у виявленні та використанні нових можливостей.

Практичне значення результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані у професійному відборі, формуванні мотиваційних стратегій освітнього процесу, психологічному супроводі курсантів та молодих фахівців, а також у системі консультування щодо планування й управління кар'єрою. Розроблені на основі дослідження рекомендації, спрямовані на посилення внутрішньої мотивації до успіху у тих осіб, які мали низький розвиток відповідальності, впевненості, самоусвідомлення професійних цілей і ідентифікації з обраною справою, що є особливо важливим у підготовці кадрів для таких відповідальних служб, як ДСНС України.

Список використаних джерел

1. Куций О. А. Потенціал психології кар'єри та перспективи його застосування щодо персоналу, який діє в особливих умовах. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2015. Вип. 18. С. 111–120.
2. Овсяннікова В. В. Особливості професійної кар'єри особистості. Проблеми сучасної психології. 2013. № 1. С. 91–104.
3. Шатілова О. С. Психологія кар'єри: методи дослідження. Теорія і практика сучасної психології. 2018. № 4. С. 227–238.

Птахіна Ольга Миколаївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління
навчальними закладами Державний заклад
«Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Державне управління забезпечення національної безпеки є складним, багаторівневим процесом, спрямованим на захист життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави від різноманітних загроз. Ефективність цього управління безпосередньо впливає на стабільність, розвиток та добробут країни.

Державна політика у сфері національної безпеки та оборони – це механізм, який забезпечує стабільну, організовану та цілеспрямовану діяльність, яку прямо чи опосередковано здійснюють існуючі державні інституції щодо існуючої проблеми чи сукупності проблем, на які впливає реальна чи потенційна загроза

у цій сфері. Захист суверенітету, забезпечення територіальної цілісності та захисту державних кордонів України, відновлення територіальної цілісності, возз'єднання тимчасово окупованих та непідконтрольних територій, відновлення миру є першочерговими пріоритетами національної політики національної безпеки. Загалом своєчасне виявлення наявних і прогнозованих загроз національній безпеці, уразливостей і переваг (сильних сторін) держави і суспільства, а також можливостей посилення захисту національних інтересів в умовах певної безпекової ситуації, зважаючи на тенденції розвитку безпекового середовища, є підґрунтям для визначення стратегічних цілей і пріоритетів державної політики у сфері забезпечення національної безпеки.

Державне реагування – це метод державного управління, який охоплює систему цілеспрямованих заходів органів державної влади із забезпечення виконання основних функцій системи управління [8]. Тобто державне реагування у сфері безпеки це система заходів, об'єднаних законодавчими, виконавчими та контрольними ініціативами, основним призначенням яких є виконання певних дій, спрямованих, перш за все, на захист національних цінностей і реалізацію національних інтересів.

Система забезпечення національної безпеки (СЗНБ) – це організаційна система державних і недержавних інституцій, інших суб'єктів, які покликані вирішувати завдання забезпечення національної безпеки у визначений законодавством спосіб [1]. Суб'єктами системи забезпечення національної безпеки виступають – держава (у т.ч. її інститути, посадові особи), суспільство (соціальні верстви та групи, громадські організації), а також окремі громадяни. При цьому, головним суб'єктом забезпечення національної безпеки виступає держава, яка здійснює свої функції через органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. Держава визначає пріоритетні цілі в сфері забезпечення національної безпеки, а також шляхи, сили, засоби, форми й методи необхідні задля їхнього досягнення [1].

Протистояння України у війні активізувало сильні сторони держави та суспільства, зокрема злагодженість і єдність щодо демократичних цінностей і національних інтересів. Це дозволило оперативно усунути деякі уразливості. До інших сильних сторін Української держави та суспільства можна віднести сформованість законодавчої бази, яка передбачає механізми управління державою як у звичайних умовах, так і в умовах надзвичайного та воєнного стану. Це значною мірою гарантує безперервність урядування, що є одним із ключових напрямів забезпечення національної безпеки і стійкості. Крім того, ухвалений 2021 р. Закон України «Про основи національного спротиву» (Верховна Рада України, 2021) заклав підвалини організації територіальної оборони, яка відіграла важливу роль у забезпеченні захисту держави у нинішній

війні. Зокрема, у такий спосіб було реалізовано принцип субсидіарності, який є одним із ключових у сфері формування національної стійкості. Це дозволило суттєво підвищити ефективність реагування на воєнні загрози на місцевому рівні й налагодити належне координування на всіх рівнях.

Активна фаза міжнародної співпраці України щодо запобігання виикликам та загрозам національній безпеці розпочалася коли Україна обрала курс євроінтеграції, в основі якої лежить співробітництво. Під час війни сформувалися й нові можливості для захисту національних інтересів і подальшого відновлення країни у післявоєнний період. Передусім ідеться про зміцнення двосторонніх відносин України з низкою держав світу, прогрес України на шляху європейської інтеграції та у захисті суверенних прав у міжнародних судових установах, зокрема Міжнародному суді ООН, широкий суспільний резонанс і підтримку України у світі тощо. Н. Ткачук (керівник служби з питань інформаційної безпеки та кібербезпеки Апарату Ради національної безпеки і оборони України) зазначає, що ефективна міжнародна співпраця є важливою умовою посилення спроможностей нашої держави із протидії загрозам країни-терориста, а також є запорукою розбудови дієвої системи міжнародної безпеки.

Останні роки були внесені корективи та оновлені стратегічні документи щодо забезпечення національної безпеки України відповідно до європейських стандартів. Уряд розробив «Національну економічну стратегію 2030», яка включає два розділи: аудит економіки та вектори економічного розвитку. Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 затверджена «Стратегія воєнної безпеки Україн», де визначено, що захист суверенітету і територіальної цілісності України – є найважливіша функція держави, справа всього українського народу [4]. Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 затверджено «Стратегію національної безпеки України», де пріоритетами національних інтересів України та забезпечення національної безпеки є: відстоювання незалежності і державного суверенітету; відновлення територіальної цілісності у межах міжнародно визнаного державного кордону України; суспільний розвиток, насамперед розвиток людського капіталу; захист прав, свобод і законних інтересів громадян України; європейська і євроатлантична інтеграція [4]. Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 затверджено «Стратегію кібербезпеки України. Безпечний кіберпростір – запорука успішного розвитку країни» [7]. Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 затверджено «Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» [6], яка є дуже важливою складовою державної політики національної безпеки, оскільки руйнування економіки України є свідомою і цілеспрямованою дією Російської Федерації та

одним з методів гібридної війни, оскільки зруйнована економіка продукує незадоволеність владою, трудову міграцію, соціальну напругу в суспільстві та підриває довіру до влади.

Водночас деякі експерти вважають, що війна в Україні виявила неефективність низки міжнародних організацій та їхніх структурних підрозділів (зокрема, РБ ООН, Міжнародного руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, ЮНІСЕФ, ОБСЄ, МАГАТЕ та ін.), які не змогли ані вирішувати складні питання щодо забезпечення безпеки і миру та ідентифікувати події, зокрема відрізнити війну від конфлікту або спеціальної військової операції. З огляду на викладене, можна припустити, що пріоритетними напрямками державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України у післявоєнний період будуть такі: зміцнення сектору безпеки і оборони; пошук зовнішніх безпекових гарантій поза межами НАТО, розвиток двосторонніх відносин зі стратегічними партнерами; відновлення економічного і людського розвитку України; розбудова національної системи стійкості; підвищення ефективності державного управління; завершення реформ, які довели свою ефективність.

Отже, необхідність пошуку рішення щодо завершення війни в Україні та надання нашій державі надійних зовнішніх безпекових гарантій може стати стимулом для переформатування системи міжнародної безпеки та її інститутів в цілому. Державне управління забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану повинно бути спрямовано на формування достатніх власних спроможностей які стануть фундаментом для забезпечення своєї безпеки і стійкості.

Список використаних джерел

1. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення. : монографія / Криштанович М.Ф., Пушак Я.Я., Флейчук М.І., Франчук В.І. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
2. Концептуальні засади розвитку системи забезпечення національної безпеки України : аналіт. доп. / О. О. Резнікова, В. Ю. Цюкало, В. О. Паливода, С. В. Дрьомов, С. В. Сьомін. Київ : НІСД, 2015. 58 с.
3. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2012. Вип. 24. С. 108–111.
4. Про національну безпеку України: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Стратегії воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 10.04.2025).

6. Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року №447/2021 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613> (дата звернення: 10.04.2025).

7. Стратегію кібербезпеки України. Безпечний кіберпростір – запорука успішного розвитку країни: Указ Президента України від 26 серпня 2021 року №447/2021 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013> (дата звернення: 10.04.2025).

8. Хатнюк Ю. А. Аналіз сучасних закроз національній безпеці України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: *Юриспруденція*. 2020. № 43. С. 65–68. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3469/1/%D1%85%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).

Салінко Руслан Ігорович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 174-«Автоматизація кафедри комп'ютерно-інтегрованих систем управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна, 01042
<https://orcid.org/0009-0001-2861-2864>

Лорія Марина Геннадіївна,

доктор технічних наук, професор, кафедра комп'ютерно-інтегрованих систем управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна, 01042
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5589-8351>

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

У сучасному світі, де цифрові технології проникають у всі сфери життя, кібербезпека стає ключовим елементом національної безпеки. Україна, як держава, що зазнає постійних кіберзагроз, активно формує систему національного менеджменту безпеки з урахуванням кіберкомпоненту.

1. Законодавча база та інституційна структура

Основу правового регулювання у сфері кібербезпеки України становить Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. Цей закон визначає принципи державної

політики у сфері кібербезпеки, повноваження органів державної влади, а також права та обов'язки суб'єктів кібербезпеки.

Ключовими інституціями, відповідальними за забезпечення кібербезпеки, є:

Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку) – координує діяльність у сфері кіберзахисту, забезпечує функціонування національної системи кібербезпеки.

Служба безпеки України (СБУ) – здійснює контррозвідувальний захист у сфері інформаційної безпеки, протидіє кіберзлочинності та кібертероризму.

Кіберполіція України – розслідує кіберзлочини, забезпечує захист інформаційних ресурсів від несанкціонованого втручання.

CERT-UA (Computer Emergency Response Team of Ukraine) – реагує на кіберінциденти, координує дії з усунення наслідків кібератак.

2. Кіберзагрози та виклики

Україна стикається з численними кіберзагрозами, серед яких

Кібератаки на державні установи та критичну інфраструктуру. Наприклад, у 2017 році відбулася масштабна атака вірусу Petya, яка паралізувала роботу багатьох державних та приватних структур.

Інформаційні операції та кібершпигунство, спрямовані на дестабілізацію ситуації в країні, вплив на громадську думку та викрадення конфіденційної інформації.

Фішингові кампанії та розповсюдження шкідливого програмного забезпечення, які націлені на отримання доступу до персональних даних громадян та службової інформації.

3. Стратегічні ініціативи та міжнародне співробітництво

Україна активно працює над зміцненням кібербезпеки через:

Розробку та впровадження національних стратегій кібербезпеки, які визначають пріоритети та напрями розвитку у цій сфері.

Співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема з НАТО, Європейським Союзом та іншими країнами, для обміну досвідом, технологіями та координації дій у разі кіберінцидентів.

Участь у міжнародних ініціативах, таких як Будапештська конвенція про кіберзлочинність, що сприяє гармонізації законодавства та ефективнішій боротьбі з кіберзлочинами на міжнародному рівні.

4. Рекомендації щодо вдосконалення системи кібербезпеки

Для підвищення ефективності національного менеджменту безпеки у сфері кібербезпеки доцільно:

Удосконалити законодавчу базу, зокрема шляхом гармонізації з міжнародними стандартами та впровадженням механізмів державного контролю за дотриманням вимог кібербезпеки.

Забезпечити належне фінансування та ресурсне забезпечення органів, відповідальних за кібербезпеку, для підвищення їх спроможності реагувати на кіберзагрози.

Підвищити рівень обізнаності населення та працівників державних установ щодо питань кібербезпеки через проведення навчальних програм та інформаційних кампаній.

Розвивати державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки, залучаючи бізнес до спільних ініціатив з протидії кіберзагрозам.

Висновки. Кібербезпека є невід'ємною складовою національного менеджменту безпеки України. Ефективна протидія кіберзагрозам вимагає комплексного підходу, що включає законодавчі, організаційні, технічні та освітні заходи. Спільні зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства є запорукою створення стійкої та безпечної кіберпростору.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 року № 518 «Про затвердження загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-%D0%BF#Text>
3. Ємельянов В.М., Бондар Г.Л. Кібербезпека як складова національної безпеки та кіберзахист критичної інфраструктури України. *Public Administration and Regional Development*. 2019. № 5. С. 493–497

Сергієнко Дмитро Олександрович,
здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри педагогіки
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1448-7767>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасному світі національна безпека більше не залежить лише від кількості військових ресурсів. Основну загрозу становлять так звані гібридні впливи – поєднання інформаційної агресії, кібернетичних атак, економічного тиску та інших форм неконвенційного впливу. У таких умовах держави вимушені шукати ефективні та гнучкі інструменти для виявлення, нейтралізації та попередження цих загроз. Одним із таких інструментів став штучний інтелект (ШІ), що вже довів свою здатність до обробки великих обсягів даних, прогнозування поведінки об'єктів і оптимізації рішень в умовах невизначеності.

На думку Маркуса Брюндейджа та його колег, «штучний інтелект здатен радикально змінити характер міжнародної безпеки, оскільки він одночасно розширює можливості оборони й нападу» [1, с. 14]. Ця теза показує подвійність технології ШІ: якщо вона не контрольована – може бути використана зловмисниками; якщо правильно вбудована в державне управління – стає потужним щитом. Власне, це створює виклик перед державним адмініструванням – забезпечити відповідне регулювання, захист інфраструктури і підготовку кадрів для ефективного використання ШІ.

У контексті протидії гібридним загрозам, особливо важливими є алгоритми, здатні аналізувати інформаційні потоки в реальному часі. Нейронні мережі виявляють шкідливі комунікації значно раніше, ніж це можуть зробити людина або класичне програмне забезпечення» [2, с. 9]. Це доводить: державне управління, орієнтоване на ефективну протидію інформаційним впливам, повинно включати інтелектуальні системи моніторингу, які виявляють фейки, маніпуляції, ворожі кампанії в медіа та соціальних мережах.

Успішним прикладом такого підходу є використання ШІ у країнах Балтії, де на основі аналізу відкритих джерел в режимі реального часу формується картина потенційних інформаційних атак. Уряд Естонії, наприклад, ще з 2017 року активно впроваджує штучний інтелект у сферу кібербезпеки та інформаційного захисту, створивши платформу KATSE, яка автоматично аналізує кіберзагрози та надає рекомендації урядовцям.

Офензивні можливості ШІ – зокрема генерація глибоких фейків, фішингових повідомлень та автоматичних атак – стають дедалі доступнішими, що вимагає реакції на рівні державних політик» [4]. Відповідно, держава має не лише використовувати ШІ у захисті, а й передбачати сценарії його ворожого використання. Це означає, що без розуміння ризиків і готовності протистояти інноваційним загрозам навіть найкращі ШІ-системи не дадуть очікуваного ефекту.

Важливим напрямом є також застосування ШІ в аналітиці великих масивів розвідувальної інформації. Використання інструментів глибокого навчання дозволяє виявити закономірності у поведінці об'єктів, що раніше залишались непомітними. [3, с. 27]. Це дає змогу прогнозувати потенційні атаки, ідентифікувати групи ризику, автоматично моделювати сценарії розвитку ситуації. У цьому контексті ШІ стає не просто аналітичним інструментом, а центром прийняття рішень.

Однак ефективність таких систем неможлива без фахової підготовки державних службовців та налагодженого управлінського процесу.

Основною перешкодою для впровадження інтелектуальних рішень в держуправлінні є відсутність відповідної експертизи на рівні регіонів та міністерств» [5, с. 22]. Це підкреслює, що технічний потенціал ШІ не може бути реалізований без людського ресурсу, здатного ним ефективно оперувати.

Варто звернути увагу й на етичні аспекти впровадження ШІ в державне адміністрування. Наразі відсутні чіткі алгоритми відповідальності за рішення, прийняті автоматичними системами. Це створює простір для зловживань або маніпуляцій.

Неконтрольоване впровадження ШІ у сферу безпеки може підірвати довіру громадян до держави, якщо алгоритми діятимуть в непрозорий спосіб» [6]. Відтак держава повинна впроваджувати механізми прозорості, підзвітності та контролю за алгоритмічними рішеннями.

Таким чином, впровадження ШІ в державне управління у сфері національної безпеки повинно бути комплексним і стратегічним. Необхідно поєднати технологічні інновації з нормативною базою, підготовкою фахівців, формуванням цифрової етики та міжнародною співпрацею. Лише в такому разі ШІ стане не лише ефективним інструментом захисту, а й фактором стабільного управлінського розвитку.

У ХХІ столітті штучний інтелект перетворюється на критично важливий інструмент державного управління, особливо у сфері національної безпеки. Протидія гібридним загрозам – таким як дезінформація, кібернетичні атаки, інформаційні маніпуляції та втручання у внутрішні політичні процеси — вимагає швидкої, точної, адаптивної реакції з боку державних структур. Саме такі

можливості надає ШІ, який здатен автоматично виявляти аномалії у великих масивах даних, прогнозувати поведінку потенційних загроз, оптимізувати розподіл ресурсів та допомагати у прийнятті стратегічних рішень.

Використання штучного інтелекту дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління в умовах невизначеності та багатофакторного впливу. Цей перехід є критично важливим для підвищення стійкості держави до гібридних викликів. Разом з тим, необхідно розуміти, що впровадження ШІ — це не лише технічне питання, а й управлінське, кадрове, правове та етичне. Для забезпечення його ефективної дії необхідно не лише інвестувати у технології, але й формувати нову культуру цифрового державного управління, де ШІ буде працювати під контролем, у межах правового поля, з дотриманням стандартів прозорості та підзвітності.

Особливу увагу слід приділяти питанням безпеки самих систем ШІ, щоб уникнути їх використання у ворожих цілях. Також необхідно підвищувати цифрову грамотність посадовців, створювати міждисциплінарні команди аналітиків, програмістів, юристів, а також забезпечувати міжвідомчу координацію. Лише за такої комплексної інтеграції можна говорити про реальне підвищення ефективності державного управління в умовах нових типів загроз.

Отже, штучний інтелект не є панацеєю, але є потужним інструментом. Його ефективність у протидії гібридним загрозам залежить від того, наскільки грамотно і відповідально держава здатна його застосувати. Це виклик не лише для технократів, але й для всієї системи державного управління, яка має навчитися функціонувати в нових умовах — швидких, нестабільних і багатовекторних. Саме від цього залежить, чи зможе держава зберегти свою суверенність, стабільність та довіру громадян у цифрову епоху.

Список використаної літератури

1. Brundage, M., Avin, S., Clark, J., Toner, H., Eckersley, P., Garfinkel, B., ... & Amodei, D. (2018). *The Malicious Use of Artificial Intelligence: Forecasting, Prevention, and Mitigation*. arXiv:1802.07228. <https://arxiv.org/abs/1802.07228>
2. Schmitt, M., & Koutroumpis, P. (2025). *Cyber Shadows: Neutralizing Security Threats with AI and Targeted Policy Measures*. arXiv:2501.09025. <https://arxiv.org/abs/2501.09025>

3. Schmitt, M. (2023). *Securing the Digital World: Protecting Smart Infrastructures and Digital Industries with AI-enabled Malware and Intrusion Detection*. arXiv:2401.01342. <https://arxiv.org/abs/2401.01342>
4. Mirsky, Y., Demontis, A., Kotak, J., Shankar, R., Gelei, D., Yang, L., ... & Biggio, B. (2021). *The Threat of Offensive AI to Organizations*. arXiv:2106.15764. <https://arxiv.org/abs/2106.15764>
5. Білоус О. (2022). *Штучний інтелект в системі забезпечення національної безпеки. Інформація і право*, №2, с. 19–26.
6. Eliot, N., & Verhulst, S. (2021). *Artificial Intelligence and Democratic Resilience: Opportunities and Threats*. The GovLab, New York University.

5. ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Андріюк Емма Іванівна,

викладач-методист вищої категорії

ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж

Дніпровського державного технічного університету»,

м. Кам'янське, Україна

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ

Найбільший вплив на розвиток сучасного менеджменту мають цифрові трансформації, глобалізаційні процеси, нові підходи до організації бізнесу. Цифровізація відіграє важливу роль в розвитку сучасного бізнесу, оскільки сприяє формуванню переваг компанії у сучасному бізнес-середовищі. Цифрові технології уможливають оптимізацію бізнес-процесів на основі забезпечення швидкого обміну інформацією, пришвидшують взаємодії компаній з зовнішнім середовищем (насамперед клієнтами та стейкхолдерами) [1].

Цифрові трансформації кардинально змінюють підходи до управління, впроваджуючи автоматизацію управлінських процесів, аналітику даних як основу для прийняття рішень, нові бізнес-моделі і формати роботи для більшої гнучкості для покращення клієнтоорієнтованості (табл. 1)

Таблиця 1

Результати застосування цифрових рішень в менеджменті

Технологія	Результат
Впровадження ERP, CRM, AI-систем	зменшує рутинні операції менеджерів
Використання Big Data, AI-аналітики	покращує прогнозування ринку та поведінки клієнтів
Використання Zoom, Microsoft Teams, Slack	покращує управління командами
Застосування Agile, Scrum, Kanban	підвищує ефективність управління проєктами
чат-боти, AI-сервіси	покращує персоналізацію покупок та рекомендацій

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3]

Цифрова трансформація – це не просто впровадження технологій, а зміна підходів до менеджменту. Сучасний менеджер стає не просто керівником, а ще й аналітиком, фасилітатором та лідером змін, використовуючи дані, AI та інші

цифрові рішення в процесі роботи. Це обумовлює звернення до категорії «цифровий менеджмент».

Основи цифрового менеджменту було закладено П. Друкером в концепції «knowledge workers» (працівники знань) задовго до цифрової епохи [4]. Він передбачив, що управління базуватиметься на аналізі даних та інноваціях, а не лише на традиційних управлінських підходах. До цієї проблематики також долучилися такі відомі науковці, як М. Кастельс (зміни управління бізнесом під впливом мережевих технологій), М. Шваб (вплив AI, IoT, Big Data на менеджмент), Е. МакАфі та Е. Брінйольфссон (зміна ролі менеджера під впливом AI, платформ та краудсорсинга).

Треба зауважити, що певний час поняття «цифровий менеджмент» означало управління інформаційними системами чи інформаційними ресурсами, тобто акцент робився на об'єкті і меті управління. Зі становленням цифрової економіки відбулася переорієнтація змісту «цифрового менеджменту» на використання новітніх інформаційних технологій в діяльності підприємства як інструменту управління. Під цифровим менеджментом нині розуміють «систему управління підприємством на основі нових цифрових технологій ... з метою забезпечення стабільного зростання та розвитку в умовах цифровізації ...» [2].

Формування сучасної системи цифрового менеджменту відбувається з урахуванням цифрових змін, які відбуваються в усіх аспектах суспільної діяльності. Сьогодні розвиток цифрового менеджменту відбувається у трьох основних напрямках [3, с. 31]:

- використання ІТ-технологій в бізнес-процесах, серед яких виробничі та моніторингові процедури;
- зміни в ІКТ, що пов'язані з новими каналами комунікацій, які уможливають персоналізацію;
- трансформація бізнес-процесів, яка на основі бізнес-аналітики, створення цифрового двійника та інших цифрових інструментів дозволяє обирати оптимальні напрями діяльності.

Приклади ефективного застосування цифрового менеджменту можна знайти в компаніях – лідерах сучасної економіки. Так, Amazon для автоматизації управління бізнесом використовує штучний інтелект і великі дані для прогнозування попиту. Компанія постійно автоматизує логістичні процеси, впроваджує персоналізовані рекомендації для покупців. Компанія Tesla використовує цифровий менеджмент у виробництві автомобілів: за допомогою IoT та роботизації оптимізуються виробничі процеси, постійно оновлюється програмне забезпечення в автомобілях, аналітика даних застосовується для покращення автопілота. Компанія Google впроваджує гнучкі методи управління

(Agile, OKR), використовує хмарні сервіси для роботи команд, за допомогою цифрових платформ автоматизує комунікацію віддаленої роботи.

Отже, в умовах цифрової економіки цифровий менеджмент став основою ефективності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Присяжнюк О., Кравчук І., Місевич М. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>
2. Руденко М. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65
3. Седіков Д., Палвашова Г., Асауленко Н. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 30 – 35
4. Drucker P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. T. 2. Pan management series. Harper & Row, 1969. 394 p.

Болдирєва Людмила Миколаївна,

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

ПВНЗ «Європейський університет»

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9147-5524>

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

В сучасних умовах логістичний менеджмент відіграє вагомую роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємств, особливо в період глобальних викликів. Зростаюча нестабільність світової економіки, повномасштабна війна в Україні, порушення ланцюгів постачання, а також швидкий розвиток цифрових технологій вимагають від бізнесу впровадження інноваційних підходів до управління логістикою. Глобалізація спричиняє ускладнення логістичних процесів, посилюючи залежність від зовнішніх постачальників і транспортної інфраструктури. Цифровізація, у свою чергу, відкриває нові можливості для оптимізації логістичних операцій, однак потребує значних інвестицій та трансформації організаційної культури.

Зважаючи на ці виклики, особливої актуальності набуває дослідження інноваційних рішень у сфері логістичного менеджменту, які дозволяють підвищити ефективність, гнучкість та стійкість бізнес-процесів.

У свою чергу, під поняттям «логістичний менеджмент» варто розуміти систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах підприємства та за його межами, що забезпечує ефективне планування, контроль та оптимізацію процесів постачання, виробництва, зберігання і дистрибуції продукції з метою досягнення стратегічних цілей організації [3].

Основними функціями логістичного менеджменту є: планування логістичних процесів (закупівлі, транспортування, складування тощо); організація логістичних операцій; контроль та моніторинг руху ресурсів; управління запасами та ризиками; забезпечення взаємодії між підрозділами, постачальниками та споживачами.

Логістичний менеджмент має стратегічне значення для системи управління підприємством, оскільки:

- забезпечує скорочення витрат на логістику;
- сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів;
- покращує гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкового середовища;
- створює конкурентні переваги завдяки ефективній організації ланцюгів постачання.

Багато українських і міжнародних компаній активно впроваджують інноваційні рішення в логістиці з метою адаптації до складних умов та підвищення ефективності бізнесу.

Зокрема, українські підприємства, такі як ТОВ «Нова пошта» та «Rozetka», успішно реалізують цифрові платформи для автоматизації логістичних процесів, зокрема сортування, відстеження відправлень і управління запасами [5]. Завдяки цьому процесу вдалося скоротити час доставки, зменшити витрати на ручну працю та підвищити рівень клієнтського сервісу.

ТОВ «Нова пошта» активно застосовує роботів на своїх сортувальних терміналах. Наразі роботизовано зони вантажних та дрібних відправлень на 20 сортувальних центрах і до кінця року вони з'являться ще на 10 об'єктах [6].

До прикладу, компанія «АТБ-Маркет» модернізувала свої логістичні центри, впровадивши системи управління складом (WMS), що дозволило значно підвищити точність комплектації замовлень та зменшити втрати через людський фактор.

ІТ-компанія «Ajax Systems», відома виробництвом охоронних систем, організувала повністю цифровізовану систему постачання компонентів та інтегрувала власну ERP-систему з логістичними модулями, що підвищило ефективність міжнародних перевезень [1].

Аграрна компанія «Кернел» використовує дрони та аналітику великих даних для моніторингу постачання і зберігання зернових, оптимізуючи логістику між елеваторами, портами та партнерами [2].

У міжнародному контексті компанія Amazon застосовує роботизовані системи складування та штучний інтелект для прогнозування попиту, що дозволило зменшити логістичні витрати на 15 – 20% та скоротити час обробки замовлень до кількох годин.

Компанія «Maersk» впровадила блокчейн-рішення для управління морськими вантажоперевезеннями, що сприяло зниженню адміністративних витрат і підвищенню прозорості у взаємодії з партнерами.

Компанія «DHL» активно використовує дрони для доставки у важкодоступних регіонах, віртуальну реальність для навчання працівників складів, а також аналітику big data для прогнозування логістичних навантажень.

Отже, пріоритетними результатами впровадження інновацій у логістичний менеджмент є:

- зменшення витрат на транспортування;
- складування та операційну діяльність;
- оптимізація ланцюгів постачання;
- підвищення точності планування та управління запасами;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- підвищення гнучкості підприємств у кризових умовах.

Таким чином, досвід як українських, так і міжнародних компаній свідчить про високу ефективність інновацій у логістичному менеджменті та доцільність їх впровадження для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

У найближчі роки логістичний менеджмент розвиватиметься під впливом технологічних інновацій, потреб у стійкості та адаптивності до глобальних загроз. Серед відомих трендів можна виокремити:

- цифрова трансформація логістики відбувається через масове впровадження ERP, TMS, WMS, IoT-рішень для автоматизації процесів;
- використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і управління ризиками;
- зелена логістика включає перехід до екологічно чистого транспорту, енергоефективних складів і мінімізації викидів CO₂;
- розвиток децентралізованих ланцюгів постачання як відповідь на геополітичні та економічні ризики;
- інтеграція блокчейн-технологій для прозорості та безпеки логістичних операцій;
- підвищення ролі кібербезпеки в управлінні цифровими логістичними системами.

З урахуванням цих тенденцій, підприємствам доцільно:

- інвестувати в цифрові інструменти управління логістикою, які дозволяють приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення;
- формувати адаптивні логістичні стратегії, здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- навчати персонал новим технологіям і процесам, розвивати цифрову грамотність;
- розширювати партнерські зв'язки у межах логістичних ланцюгів для підвищення гнучкості та стійкості;
- зосередитись на екологічній відповідальності, впроваджуючи принципи сталого розвитку.

У ході дослідження було з'ясовано, що впровадження інновацій у логістичний менеджмент є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств в умовах сучасних викликів. Аналіз теоретичних підходів, сучасних тенденцій та практичного досвіду свідчить про те, що інноваційні рішення – такі як цифровізація, автоматизація, використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій – значно підвищують стійкість логістичних систем, забезпечують гнучкість управлінських процесів та знижують операційні витрати. Адже, інновації сприяють не лише оптимізації внутрішніх процесів підприємства, а й підвищенню його конкурентоспроможності на ринку завдяки покращенню сервісу, швидкості обробки замовлень та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інноваційний логістичний менеджмент є стратегічним інструментом антикризового управління, який дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, а й ефективно розвиватися у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Ajax Systems інтегрує ERP-систему для оптимізації логістики. URL: <https://vctr.media/ua/yak-pratsue-ajax-systems-30492/>
2. Кернел провів випробування дрона Kray Technologies / Група компаній «Агро Експерт». URL: <https://kurkul.com/news/8466-kernel-proviv-viprobuvannya-drona-kray-technologies>
3. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.В. Комеліна, Л.М. Болдирева, О.В. Гринько. Полтава: ПолтНТУ, 2015. 278 с.
4. Нагорський В. Як працює система логістики в мережі магазинів АТБ від 28.07.2017 р. URL: <https://rau.ua/novyni/sistema-logistiki-v-atb/>
5. Нова пошта відкрила нові автоматизовані термінали у Вінниці, Слов'янську та Чернівцях / Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» від 10.06.2021. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/8643>.

6. Нова пошта впроваджує роботів для сортування посилок / Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» від 29.11.2021. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/9715>

Власюк Ярослав Миколайович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності Фінансова грамотність (015.39 Професійна освіта)
Нововолинський навчально-науковий інститут
економіки та менеджменту ЗУНУ,
м. Нововолинськ, Україна

Зінчук Юрій Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності Фінансова грамотність (015.39 Професійна освіта)
Нововолинський навчально-науковий інститут
економіки та менеджменту ЗУНУ,
м. Нововолинськ, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТИМИ ФІНАНСАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ДОБРОБУТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У сучасних соціально-економічних умовах, які характеризуються нестабільністю валютного ринку, зростанням цін на товари та послуги, підвищенням рівнем інфляції та невизначеністю майбутнього, особливої ваги набуває питання ефективного управління особистими фінансами.

Домогосподарства, які вміють грамотно планувати свої доходи та витрати, формувати заощадження, інвестувати та забезпечувати себе у довгостроковій перспективі – є більш стійкими до фінансових ризиків і криз.

Фінанси домогосподарств є однією із сфер фінансової системи держави, яка характеризується тісними взаємозв'язками з іншими сферами та ланками. Так, домогосподарства функціонують на ринках праці та споживання благ, на фінансовому ринку і їх діяльність у сфері розподілу та використання власних фінансових ресурсів має значний вплив на формування ресурсів банківської системи, на інвестиційний потенціал країни та темпи соціально-економічного розвитку держави [1, с. 23]. Разом з тим, на рівень добробуту домогосподарств та їх фінансову поведінку впливають різні фактори: соціальні, економічні, політичні, психологічні культурні, демографічні тощо.

До основних проблем у сфері управління особистими фінансами в Україні належать:

- низький рівень фінансової грамотності широких верств населення;
- відсутність культури фінансового планування: бюджетування, обліку витрат, постановки фінансових цілей;

- обмежений доступ до фінансових інструментів через недовіру, нестачу знань або брак ресурсів;
- недостатній рівень заощаджень і захищеності домогосподарств на випадок надзвичайних ситуацій;
- залежність від кредитів, зокрема споживчого кредитування як джерела короткострокового «вирішення» фінансових проблем [2].

Шляхи оптимізації управління особистими фінансами домогосподарств поетапні і різновекторні, однак вони складаються із послідовних кроків, що допоможуть пересічному громадянину раціоналізувати цей процес. Першочергово кожне домогосподарство повинно навчитися вести детальний сімейний бюджет, що дозволить фіксувати усі доходи, категоризувати витрати та вести чітке планування грошових коштів. По-друге необхідно зацентрувати увагу на формуванні «фінансової подушки», формування так званого резерву. Подушка безпеки – це захист від втрати роботи, евакуації, лікування, ремонту пошкодженого житла тощо.

По-третє необхідно навчитися диверсифікувати доходи. Шукати можливості розвиватися, навчатися, що в майбутньому принесе додатковий дохід. Адже в реаліях воєнного часу ризики втрати основного місця роботи чи бізнесу зростають. Додатковий дохід може компенсувати нестабільність основного.

По-четверте раціоналізація витрат є невід’ємним елементом ефективного управління особистими фінансами. Вона полягає у порівнянні цін, оптовій закупівлі, відмова від імпульсивних покупок.

Наступний крок – це заощадження з обережним інвестуванням. Зазначене означає використання депозитів, військових облігацій, які підтримують економіку країни та мають державні гарантії. При цьому необхідно уникати високо ризикових вкладень під час війни (криптовалюти, сумнівні інвестиції).

Не останнє місце у цьому списку займає фінансова освіта та психологічна стійкість українців. Люди з базовими знаннями фінансового планування легше адаптуються до нестабільності, а навички антикризового мислення – допомагають зберегти спокій та контроль у кризовій ситуації [1, с. 154].

Оптимізація управління особистими фінансами є необхідною умовою підвищення добробуту кожної родини. Вона вимагає змін не лише в підходах до планування бюджету, але й у свідомості, звичках та рівні знань громадян.

Список використаних джерел

1. Ніколаєнко, І. М. Управління особистими фінансами : навч. посіб. / І. М. Ніколаєнко. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 208 с.
2. Національний банк України. *Дослідження рівня фінансової грамотності населення України у 2021 році*. URL: https://bank.gov.ua/files/Financial_Literacy_Report_2021.pdf (дата звернення: 05.04.2025).

Гальчич Ірина Петрівна,
здобувачка третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти спеціальності
231 «Соціальна робота»
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова
м. Київ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-6896-5209>

ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ НАВИЧОК МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Медіація як метод розв'язання конфліктів і пошук компромісів стає все більш важливою складовою професійної підготовки соціальних працівників. В умовах соціальних змін, зокрема в Україні, медіаційні навички є необхідними для ефективного управління соціальними процесами на всіх рівнях – від локального до державного. Для підвищення ефективності практичної підготовки майбутніх соціальних працівників важливо інтегрувати новітні підходи в освіту, зокрема в контексті STEAM-освіти, що об'єднує науку, технології, інженерію, мистецтво та математику.

1. Теоретичні основи медіації в соціальній роботі:
 - Визначення медіації та її місце в соціальній роботі.
 - Роль медіації у вирішенні конфліктів у сфері соціальних послуг.
 - Теорії, які лежать в основі медіаційної практики (теорія комунікацій, теорія конфлікту, когнітивні та емоційні аспекти).
2. STEAM-освіта і її вплив на підготовку соціальних працівників
 - Розвиток STEAM-підходу в Україні та світі.

- Як STEAM-освіта сприяє розвитку медіаційних навичок: взаємозв'язок із сучасними технологіями, міждисциплінарним підходом і практичним застосуванням знань.

- Практичні приклади інтеграції медіації в навчальні курси.

3. Актуальні виклики та проблеми формування медіаційних навичок у майбутніх соціальних працівників

- Реформи у соціальній сфері та їх вплив на підготовку фахівців.

- Визначення основних проблем у навчанні медіації в умовах змін у соціальній політиці.

- Проблеми взаємодії між соціальними працівниками та громадами, а також міжнаціональними та міжкультурними аспектами.

4. Практичні підходи до навчання медіації в освітніх установах

- Організація навчання медіаційних навичок на різних рівнях освіти: вищі навчальні заклади, курси підвищення кваліфікації.

- Використання сучасних технологій для розвитку медіаційних навичок.

- Приклад інтеграції навчальних тренінгів та реальних практичних завдань у процес підготовки.

Отже, у процесі практичної підготовки майбутніх соціальних працівників важливу роль відіграє формування медіаційних навичок. Сучасний підхід до соціального управління передбачає не лише володіння професійними знаннями, але й здатність до ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Впровадження STEAM-освіти дозволяє значно підвищити якість підготовки соціальних працівників, адже вона сприяє розвитку креативного мислення, міждисциплінарних навичок та інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем.

Список використаних джерел

1. Грицай, І. В. (2020). Медіація в соціальній роботі: теоретичні засади та практичні аспекти. Київ: Видавництво «Освітня думка».

2. Слободян, О. С. (2019). STEAM-освіта: концептуальні основи та імплементація в Україні. *Наукові записки Чернігівського національного педагогічного університету*, 10, 55-64.

3. Коваленко, А. А. (2021). Медіаційні навички в соціальній роботі: сучасні тенденції та виклики. *Соціальна робота: теорія та практика*, 7(3), 73–80.

Голубенко Микола Олексійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київський університет культури
м. Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАПСУЛЬНИХ ГОТЕЛІВ В УКРАЇНІ

Капсульні готелі представляють інноваційний формат розміщення, який набуває все більшої популярності в Україні. Аналіз діяльності Capsule Hotel Constellation 91 у Львові демонструє значний потенціал розвитку даного сегменту готельного бізнесу. Розташування закладу на вулиці Шевченка забезпечує зручну транспортну доступність та близькість до основних туристичних локацій міста, що підтверджується високою оцінкою розташування від гостей – 8,7 балів [4].

Концепція капсульного готелю базується на японській моделі компактного розміщення, адаптованій до європейських стандартів комфорту. Capsule Hotel Constellation 91 пропонує три типи номерів: двомісні капсули з двоспальним ліжком та одномісні капсули, розділені на чоловічі та жіночі зони. Кожна капсула обладнана системою кондиціонування, розетками, світлом для читання та забезпечує достатній рівень приватності, що підтверджується високою оцінкою комфорту від гостей – 9,1 балів [4].

Інфраструктура готелю включає спільну кухню, зону відпочинку, терасу та додаткові сервіси – камеру зберігання багажу, послуги прасування, цілодобову стійку реєстрації. Значною перевагою є наявність безкоштовного Wi-Fi та парковки. Система безпеки забезпечується відеоспостереженням, сейфами та цілодобовою охороною. Високий рівень сервісу підтверджується оцінкою персоналу 9,4 бали. Цінова політика Capsule Hotel Constellation 91 орієнтована на сегмент економ-розміщення з елементами підвищеного комфорту. Вартість проживання варіюється від 1185 грн за одномісну капсулу до 2765 грн за двомісну капсулу на добу, що включає сніданок. Співвідношення ціна-якість отримало найвищу оцінку від гостей – 9,5 балів, що свідчить про оптимальне позиціонування закладу на ринку [1].

Аналіз відгуків гостей демонструє високий рівень задоволеності сервісом. Серед ключових переваг відзначаються чистота (9,2 бали), зручність розташування, якість обслуговування та унікальність концепції. Особливо підкреслюється привітність персоналу, комфортність капсул та загальна атмосфера закладу. Середня оцінка готелю 9,2 бали базується на 2121 відгуку, що свідчить про стабільно високу якість сервісу [2].

Перспективи розвитку капсульних готелів в Україні пов'язані з декількома факторами. По-перше, зростає попит на економічне, але комфортне розміщення в міських центрах. По-друге, формат капсульних готелів відповідає сучасним трендам sharing есоному та раціонального споживання. По-третє, технологічні рішення дозволяють забезпечити високий рівень комфорту при компактному розміщенні [2].

Економічні фактори розвитку капсульних готелів підкріплюються зростанням внутрішнього туризму та діловими поїздками в умовах оптимізації витрат. Формат капсульного розміщення дозволяє суттєво знизити вартість проживання порівняно з традиційними готелями при збереженні високих стандартів сервісу та комфорту. Економічна ефективність капсульних готелів забезпечується високою щільністю розміщення при збереженні комфорту гостей. Capsule Hotel Constellation 91 демонструє успішну бізнес-модель, що підтверджується стабільним попитом та високими оцінками співвідношення ціна-якість. Важливими факторами успіху є оптимальне розташування, професійний персонал та ефективне управління операційними процесами. Соціально-культурний аспект розвитку капсульних готелів пов'язаний з формуванням нової культури споживання готельних послуг. Досвід Capsule Hotel Constellation 91 показує успішну адаптацію азійської концепції до українського ринку. Важливим елементом є створення комфортного середовища для комунікації гостей при збереженні приватності [3].

Список використаних джерел:

1. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Тенденції розвитку і якість обслуговування малих готельних форм в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-103> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Кінайлюк, М. Еволюція розвитку «Капсульних готелів» - Сучасних закладів тимчасового проживання. *Сучасні проблеми Архітектури та Містобудування*, (70), 222–235, 2024. URL: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2024.70.222-235> (дата звернення: 18.02.2025).
3. Цзехун Г. Дисертація методичні засади реновації промислових будівель під готелі (на прикладі Китаю). Дисертація канд. архітектури: 18.00.02, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури: Київ, 2022. 233 с.
4. Capsule Hotel Constellation 91. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/capsule-constellation-91.uk.html?aid> (дата звернення: 09.04.2025).

Денисенко Ірина Сергіївна,
провідний економіст відділу екосистемних послуг
та природоохоронних територій
Інституту демографії та проблем
якості життя НАН України
м. Київ, Україна
ORCIDiD: <https://orcid.org/0009-0009-7384-6596>

БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Сталий розвиток землекористування є одним із факторів екологічної рівноваги, економічного зростання та соціального добробуту країни. Нові реалії диктують необхідність формування нових підходів до управління просторовим розвитком, в тому числі шляхом інтеграції бізнес-екосистемних механізмів, які мають сприяти підвищенню ефективності використання земельних ресурсів.

Бізнес-екосистемний механізм управління має передбачати формування інституційної бази, а саме створення нормативно-правових умов для інтеграції бізнес-екосистемного підходу у сфері землекористування; інформаційне забезпечення, що включає використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування та блокчейн-технологій для прозорості угод із землею; економічні інструменти, власне запровадження фінансових стимулів, екологічних платежів та інвестиційних механізмів для підтримки сталого розвитку територій; розвиток державно-приватного партнерства для впровадження екологічно чистих технологій в аграрному виробництві.

Основними характеристиками бізнес-екосистем є: кооперація між державою, бізнесом, громадськими організаціями; гнучкість й адаптивність, тобто можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; впровадження цифрових технологій для моніторингу й управління земельними ресурсами.

Вибір бізнес-екосистемного підходу до просторового розвитку сталого землекористування полягає в схожості вихідного контексту, зокрема складність, структура, мета, довгострокова стабільність, гнучкість, потік команд, інформаційний потік, зворотний зв'язок, взаємодія, взаємозалежність, інтеграція, вік, зрілість, фрейм-посилання, відкритість, внесок, процес, вихід, ентропія та рівноправність. Ґрунтуючись на порівнянні даних характеристик, стійкість екологічних систем отримує максимальну підтримку в якості вихідного контексту.

В контексті сталого розвитку екологічні системи мають деякі переваги в порівнянні з бізнес-системами. До них відносяться: замкнуті цикли, відсутність

потреби в людських зусиллях і ресурсах, майбутні покоління, гнучкість і адаптивність та мудрість. Вони проявляються у формі самоорганізації та самовідновлення, а також складної взаємозв'язку матеріальних, енергетичних та інформаційних потоків, а також стійкості [1].

Механізми ринку, квантові стрибки в інноваційних процесах через знання і технології, короткі цикли, вільна воля і усвідомлений вибір є перевагою систем бізнес-систем над екологічними системами. Передбачуваність, надійність і повторюваність, швидкість обробки та стійкість до важких середовищ є перевагою бізнес-систем перед екологічними системами.

Децентралізовані бізнес-екосистеми стосується перш за все сфери управління територіального рівня, такі як міста, об'єднані територіальні громади, сільські громади, що безпосередньо використовують земельний ресурс і спрямоване на підвищення спроможності місцевих органів виконавчої влади справлятися з управлінням земельними ресурсами в контексті сталого розвитку. Можливо очікувати досягнення таких цілей, як розробка й поширення оперативної системи оцінки земель як технічна основа для підтримки прийняття рішень по землекористуванню на різних рівнях; зміцнення потенціалу щодо управління земельними ресурсами в країні; впровадження апробованих методологій управління на місцевому рівні для управління розвитком та інвестиціями.

Управління сталим просторовим розвитком сфери землекористування може полягати в наступних етапах: форми спільного розвитку землекористування (розробка); дієві практики з розвитку землекористування на рівні макро-бізнес-екосистем (агрохолдинги) та мікро-бізнес-екосистем (бізнес-екосистема громади), публічно-приватне партнерство (договори концесії, кооперації, оренди, спільної діяльності, управління майном); підготовка, зокрема переговори; розробка бізнес плану; власне угода щодо співвідношення активів бізнес-екосистеми громади та перспектив.

Впровадження бізнес-екосистемного механізму управління сталим просторовим розвитком сфери землекористування може забезпечити більшу автономію в управлінні на місцевому рівні щодо земельних ресурсів; публічно-приватне партнерство та посилення участі громади у досягненні спільних інтересів; зниження екологічного навантаження через раціональне використання земель та впровадження екологічних технологій; більшу автономію в управлінні на місцевому рівні щодо земельних ресурсів; перерозподіл фінансових ресурсів щодо сталого місцевого розвитку; підвищення інвестиційної привабливості громади за рахунок створення сприятливого бізнес-клімату.

Бізнес-екосистемний механізм може залучати сучасні технології та інноваційні підходи у сферу землекористування, що сприятиме сталому розвитку громади.

Список використаних джерел

1. Inferring principles for sustainable development of business through analogies from ecological systems. K. Sriram, L.S. Ganesh 1, R. Madhumathi. *IIMB Management Review*, Volume 25, Issue 1, March 2013, Pages 36-48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.10.009>

Каламан Ольга Борисівна,

д.е.н., доцент,

професорка кафедри менеджменту,

Міжнародний гуманітарний університет,

м. Одеса, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5586-7654>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗБУДОВИ ГАЛУЗІ

Протягом останніх десятиліть індустрія гостинності дедалі більше інтернаціоналізувалася, що посилює конкуренцію та змусило менеджерів стикатися з більшими проблемами під час маркетингу послуг. Міжнародні організації вирішують питання конкуренції, розширюючи свій бізнес шляхом злиття та поглинання. Для цього потрібні значні інвестиції, і, щоб мати можливість фактично приєднатися до вищої ліги міжнародного бізнесу сьогодні, організації повинні мати великі фінансові потужності. Світові мережі по-різному долають цю зростаючу конкуренцію, і розширення брендів є прикладами імплементації стратегій розширення. Щоб успішно керувати цими стратегіями, не заплутуючи споживачів, менеджери індустрії гостинності повинні мислити та діяти стратегічно.

Як і в багатьох інших галузях, індустрія гостинності виявила, що комунікація є ключовим аспектом формування стратегії успіху. Створення сильного корпоративного бренду є значною частиною спрямованих комунікаційних зусиль організацій, і в індустрії гостинності це вважається одним із ключових факторів успіху, особливо тому, що споживачі часто вирішують, у якому готелі зупинитися, на основі свого сприйняття бренду певного готелю. Отже, позиціонування бренду та чітке уявлення про те, яке повідомлення потрібно надіслати споживачам, є дуже важливими в галузі [1].

Протягом останніх років для мережі готелів можна відзначити тенденцію придбання готелів шляхом злиття та поглинання по всьому світу, використовуючи вже добре відомий бренд. Роблячи це, власники готелів можуть

отримати частки ринку та проникнути в кілька різних сегментів, і таким чином охопити більшу аудиторію. Цікавим є той факт, що на сьогодні більшість великих готельних мереж розробили принаймні одну стратегію розширення бренду. Велике питання для менеджерів при розробці нового бренду полягає в тому, щоб розглянути фірмовий стиль, включаючи імідж, особистість і репутацію, наприклад, як вони хочуть, щоб зацікавлені сторони сприймали організацію[2].

Позитивна та налагоджена корпоративна репутація має тісний зв'язок між іміджем організації та сприйняттям її аудиторією. Це вимагає, щоб організація змогла впровадити корпоративний стиль у всій організації. Hilton Hotels досягли успіху в цьому, оскільки їм вдалося створити розкішну ауру навколо назви організації. Таким чином, їхні клієнти очікують атмосферу в своїх будівлях готелю, яка відповідає цим очікуванням.

Спроможність підприємств індустрії гостинності створювати свою ідентичність, не дуже відрізняється від виробничих організацій. Знаки, символи та графічні елементи символізують те, що означає організація. Наприклад, менеджери готелів хочуть контролювати весь досвід спілкування гостей з закладом і дати їм відчуття, що вони перебувають у «своєму» готелі. Зробити однакові розміри кімнат, а також ліжка - це два шляхи досягнення знайомого середовища. Крім того, такі приміщення, як ресторани, бари та поля для гольфу, є значною частиною того, як готелі створюють свою ідентичність. Завдяки цим екологічним питанням готельні мережі створюють схожість, оскільки важливо, щоб клієнт визнав навколишнє середовище незалежно від того, де він знаходиться у світі.

Важливо, що у індустрії гостинності має бути відповідність між очікуваннями споживачів та їхнім досвідом, тобто вони мають бути задоволені як кімнатою, так і обслуговуванням, інакше вони можуть не повернутися. Клієнт очікує певного рівня обслуговування залежно від ціни, реклами, процесу та репутації. За допомогою комунікаційних дій постачальник послуг може створити імідж і репутацію, а отже, чітко визначену корпоративну ідентичність[3].

Корпоративний бренд має велике значення в індустрії гостинності, оскільки назві компанії приділяється велика увага. Мережі готелів часто використовують назву компанії як головний візуальний знак, що робить прозорість ще більшою. Багато готельних організацій прийшли до подальшого дослідження корпоративного стилю як частини стратегії корпоративного бренду організації. Для досягнення успішного фірмового стилю потрібен консенсус між усією командою. Чіткість щодо того, що має бути повідомлено разом із добре розробленим баченням, має важливе значення перед тим, як організація надалі застосовуватиме творчі частини ідентичності. Першим кроком до добре

розробленого корпоративного стилю є уявлення та реалізація відповідної бізнес-стратегії в організації. Оскільки злиття та поглинання ускладнюють організаціям дотримання однієї мети через те, що спочатку, може знадобитися зміна ідентичності [4].

За результатами проведених досліджень керівники часто починають із формулювання різних цілей, щоб уточнити, на чому слід зосередити увагу в стратегії корпоративної ідентичності. Корпоративна стратегія часто будується на наборі основних компетенцій, що дозволяє організації успішно конкурувати. Це покращує визначення організації та полегшує визначення стратегічних намірів і встановлення цілей для подальшого стратегічного планування. Після визначення атрибутів організації повинні розробити довгостроковий метод як відправну точку для діяльності з корпоративної ідентичності. Однак стратегічне рішення лише відображає намір організації щось зробити. Складність полягає в успішній реалізації стратегії. Це часто трудомісткий і важкий процес, що включає залучення великої кількості різноманітних форм та методів аналізу. Ефективне управління часто є синонімом ефективної комунікації, отже, лідерам гостинності доведеться навчитися мати справу з ефективною комунікацією на ринку, що стає все більш конкурентним. Для цього потрібно чітко висловлювати свої повідомлення, а також розвивати та підтримувати хороші стосунки з зацікавленими сторонами. Тому цікавим для подальших досліджень має стати напрям щодо того, як керівники вищої ланки передають своє бачення.

Таким чином, варто відзначити, що те, як організації обробляють комунікацію, є критично важливою ланкою корпоративної ідентичності. Організація має кілька різних груп зацікавлених сторін, які зацікавлені в тому, як організація веде бізнес. Споживачів в основному цікавить ціна, якість і сервіс. Однак соціальна та етична поведінка організацій стає все більш важливою. Фінансова структура та продуктивність є важливими для підтримки різних фінансових установ, і, нарешті, співробітники стурбовані кадровою політикою організації, як-от умови праці та заробітна плата. Крім того, позитивна репутація серед працівників відіграє важливу роль, оскільки благополуччя працівників часто пов'язане з високим моральним духом і продуктивністю. Стейкхолдери все більше цікавляться діями організацій, що робить важливість прозорості в корпоративній ідентичності головним питанням. Це, ймовірно, продовжуватиме зростати в майбутньому, оскільки молоде покоління зацікавлених сторін ще більше звикне користуватися перевагами Інтернету. Збільшення швидкості комунікацій ще більше підкреслить важливість добре керованого корпоративного стилю. Крім того, громадські групи, які висвітлюються ЗМІ, також чинять великий тиск на організації. Інтернет дозволяє легко перевірити, чи дотримуються організації своєї філософії та політики в усьому світі чи ні.

Тим, хто керуватиме організацією гостинності у 21-му столітті, доведеться мати справу з такими реаліями, як зміна цінностей, інтернаціоналізація, збільшення диверсифікації та швидкий розвиток технологій. Оскільки ефективне обслуговування часто є синонімом ефективної комунікації, менеджери повинні розглядати якомога більше різних інструментів, доносячи філософію організації. Тому неможливо переоцінити важливість передачі корпоративної ідентичності в міжнародній індустрії гостинності, і вона завжди матиме значення для вивчення. Як і в інших бізнесах, організаціям доводиться координувати внутрішні та зовнішні комунікаційні зусилля, оскільки аудиторія бомбардується різними повідомленнями. Крім того, ефективна комунікація запобігає помилкам, які можуть призвести до негативного ставлення до організації та низького морального духу серед персоналу. Таким чином, оскільки найважливішою ланкою між керівником і клієнтом є співробітники, менеджери повинні приділяти особливу увагу спілкуванню зі своїм персоналом, щоб отримати повідомлення, яке вони сформулювали.

Список використаних джерел:

1. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. С. 100–106.
2. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 128–134.
3. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Основні питання цифрової трансформації економіки в контексті розробки оптимальних стратегій розвитку підприємств. Підприємництво і торгівля. 2024. 43. С. 44–51. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/issue/archive>.
4. Каламан О. Б., Градобітова О. І. Імплементация інноваційних технологій як основа ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності. Економіка і регіони. 2024. № 4(95). С. 16–22. DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3602

Канарська Юлія Олегівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, багатозадачністю та постійною взаємодією з людьми, роль емоційного інтелекту в управлінні дедалі більше виходить на перший план. Успішний менеджер вже давно не асоціюється виключно з раціональним підходом до прийняття рішень або суворим контролем за процесами. Натомість на перший план виходить здатність розуміти власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших, будувати ефективну комунікацію та створювати довірливу атмосферу в колективі. Емоційний інтелект стає тим «м'яким» інструментом, який суттєво підсилює «жорсткі» управлінські навички та дозволяє досягати стійких результатів у роботі з людьми. Саме тому *актуальність* вивчення феномену емоційного інтелекту в контексті менеджменту не викликає сумнівів і потребує глибшого наукового осмислення.

Метою дослідження є визначення значення емоційного інтелекту в управлінській діяльності, а також аналіз його впливу на ефективність взаємодії керівника з персоналом у сучасних організаціях.

Емоційний інтелект (EI) є важливим компонентом управлінської компетентності, що набуває все більшого значення в умовах сучасного бізнес-середовища, де ефективність організаційної діяльності значною мірою залежить від здатності керівника управляти не лише раціональними, а й емоційними аспектами взаємодії з персоналом. Під емоційним інтелектом розуміється комплекс здатностей до розпізнавання й аналізу емоцій, управління ними, а також уміння ефективно застосовувати ці здібності в міжособистісних стосунках, що є невід'ємною частиною управлінського процесу.

У межах теорії емоційного інтелекту виділяють кілька ключових складових, серед яких основними є самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Кожен із цих компонентів має безпосереднє відношення до ефективності управлінської діяльності, оскільки визначає, як керівник здатен реагувати на емоційні та психологічні виклики, що виникають під час взаємодії з підлеглими, колегами чи партнерами [2, с. 200].

Одним із ключових напрямів дослідження EI у менеджменті є його взаємозв'язок із лідерськими якостями. Згідно з моделлю трансформаційного

лідерства, успішний лідер здатен надихати команду, враховувати індивідуальні потреби підлеглих і сприяти розвитку їхніх професійних компетенцій. Саме емоційний інтелект виступає основою для такої поведінки, оскільки дозволяє керівнику не лише розуміти емоційні запити колективу, але й відповідати на них у спосіб, що формує довіру та мотивацію. Дослідження Деніела Гоулмана підтверджують, що ЕІ є більш визначальним чинником ефективного лідерства, ніж традиційний IQ або технічні навички [2, с. 210]

Наукові дослідження в Україні підтверджують, що розвиток емоційного інтелекту керівника сприяє зниженню рівня конфліктів у колективі, підвищенню рівня мотивації працівників і загальному покращенню ефективності управління. Так, вітчизняні дослідники, зокрема Л.М. Карамушка, зазначає, що емоційна компетентність керівників сприяє формуванню конструктивного психологічного клімату в організації, що є важливим фактором для збереження стабільності в умовах постійних змін на ринку праці та в економіці загалом [1, с. 58]. Це дозволяє не лише ефективно вирішувати організаційні проблеми, але й підтримувати високий рівень залученості працівників до процесу досягнення стратегічних цілей.

Емоційна компетентність є одним з проявів є здатності конструктивно вирішувати конфлікти. Емоційно інтелігентний керівник здатен ідентифікувати не лише явні, а й приховані джерела напруги в команді, застосовувати ефективні стратегії їхнього подолання – від активного слухання до медіації. Це сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери та зміцненню взаємної довіри між учасниками організаційного процесу [4, с. 41].

Він розглядається не як вроджена якість, а як така, що може формуватися впродовж життя. Його розвиток можливий за допомогою психологічних тренінгів, коучингових програм, індивідуальної рефлексії та навчання навичкам міжособистісної взаємодії. Це робить ЕІ гнучким і стратегічно важливим ресурсом у професійній діяльності менеджера.

Важливою ознакою емоційного інтелекту є його здатність до трансформації в контексті управлінської діяльності. Він не є статичною характеристикою, а динамічною якістю, що може розвиватися через практику саморегуляції, рефлексії, а також через залучення до спеціальних тренінгових програм і коучингів. Вивчення особливостей розвитку емоційного інтелекту показує, що систематичне застосування методик, орієнтованих на підвищення рівня емоційної компетентності, сприяє покращенню здатності керівника до прийняття рішень в умовах стресу, знижує ймовірність емоційного вигорання та підвищує якість управлінських взаємодій [4, с. 43].

Взаємозв'язок емоційного інтелекту та креативності є предметом актуального наукового аналізу. Згідно з дослідженням Ю. С. Руденко, особи з

високим рівнем емоційного інтелекту демонструють більшу когнітивну гнучкість, здатність до нестандартного мислення та відкритість до нових ідей. Це зумовлено тим, що розвинена емоційна обізнаність і емпатія сприяють кращому розумінню як власного емоційного стану, так і станів інших людей, що, у свою чергу, активізує творчий потенціал. Таким чином, емоційна компетентність виступає не лише соціально значущою навичкою, а й чинником, який безпосередньо впливає на рівень креативності управлінця у професійному середовищі [3, с. 129].

Емоційний інтелект є критично важливою складовою успішного управління в умовах сучасного бізнес-середовища. Зважаючи на постійну змінюваність умов, зокрема в умовах цифровізації та глобалізації, розвиток емоційного інтелекту в управлінських практиках набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності організації.

Його розвиток є важливим аспектом сучасного менеджменту, оскільки він дозволяє керівникам ефективно управляти емоційними аспектами міжособистісних взаємодій, що є необхідною умовою для успішного керівництва. Високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню рівня конфліктів, покращенню командної роботи та підвищенню загальної ефективності організаційних процесів. Крім того, він допомагає менеджерам зберігати психоемоційну рівновагу в умовах стресу та постійних змін, що є важливим для збереження стабільності організації. Таким чином, інтеграція емоційного інтелекту в управлінську практику є необхідною умовою для підвищення ефективності організацій та досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. *Психологія управління*. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 288 с.
2. Майєр Дж. Д., Саловеї П., Карузо Д. Р. *Емоційний інтелект: теорія, результати і наслідки*. Психологічний огляд. 2004. Т. 15, № 3. С. 197–215.
3. Руденко Ю. С. Емоційний інтелект та креативність *.Збірник наукових праць студентів-психологів*. 2022. С. 128–132.
4. Чекмарьова І. В. Емоційний інтелект у професійній діяльності менеджера . *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2020. № 2. С. 40–48.

Каневський Сергій Миколайович,
старший викладач циклової комісії облік і оподаткування,

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Цифровізація та технологічні зміни мають суттєвий вплив на бухгалтерію та облікові процеси. Вони дозволяють значно покращити ефективність управління фінансами, знизити витрати та помилки, а також забезпечити більшу прозорість і контроль за фінансовою діяльністю підприємств. Цифрові технології змінюють традиційні підходи до обліку та управління даними, створюючи нові можливості для автоматизації, моніторингу та аналізу фінансової інформації.

Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні облікові процеси, такі як введення первинних документів, обробка рахунків, складання фінансових звітів і розрахунків податків. За допомогою програмного забезпечення автоматизуються операції з обробки документів, що знижує ризики помилок і значно економить час, що особливо важливо для підприємств, що працюють з великими обсягами даних або мають складні бухгалтерські операції.

Сучасні інформаційні системи, включаючи ERP, WMS та CRM, змінюють управлінські практики в бізнесі, в тому числі в бухгалтерії та фінансовому управлінні [1]. Зокрема вагомою є роль CRM-систем у бізнесі, в обробці клієнтських даних і інтеграції з фінансовими та обліковими системами [5]. Важливою є інтеграція ERP, WMS та CRM-систем і їх вплив на облік, управління ланцюгами поставок та зниження витрат [2]. ERP-систем активно застосовуються для управління бізнес-процесами, включаючи бухгалтерію та фінансові звіти [3]. Принципи роботи WMS-систем та їх використання важливе для оптимізації складських процесів і точності обліку товарів [4]. Багато вчених зосередили свою увагу на вивченні принципів ERP-систем, їх інтеграції в організаційну структуру та автоматизацію обліку.

Отже, сучасні ERP-системи, зокрема такі як SAP, Oracle або Microsoft Dynamics, інтегрують різні аспекти обліку та фінансів, дозволяючи здійснювати обробку транзакцій в режимі реального часу, автоматично генерувати звіти та забезпечувати взаємодію між різними підрозділами підприємства.

У свою чергу, цифровізація дозволяє інтегрувати бухгалтерські та фінансові системи з іншими інформаційними системами підприємства, такими як управління запасами, продажами, виробництвом тощо, що сприяє більш ефективному збору даних, скороченню часу на їх обробку та підвищенню точності. Інтеграція бухгалтерії з CRM-системами дозволяє автоматично отримувати інформацію про клієнтські платежі та дебіторську заборгованість, що забезпечує оперативне управління фінансовими потоками.

Роботизовані процеси автоматизують рутинні облікові завдання, які потребують значної кількості людських ресурсів, наприклад, введення даних, перевірка документів, обробка фінансових транзакцій тощо. За допомогою роботизованих програм (RPA) можна значно знизити кількість помилок, скоротити час на виконання завдань і знизити витрати на персонал. RPA в бухгалтерії може автоматизувати процеси обробки рахунків-фактур, відстеження витрат та складання звітів, що значно підвищує ефективність роботи.

Використання технологій аналітики великих даних (Big Data) дозволяє збирати та обробляти величезні обсяги інформації для здійснення фінансового аналізу та прогнозування, що надає можливість отримувати детальні інсайти щодо фінансових показників компанії, трендів на ринку та потенційних ризиків. Завдяки використанню аналітики великих даних, бухгалтер може не лише моніторити фінансовий стан підприємства, а й прогнозувати майбутні фінансові потоки, що дозволяє краще планувати ресурси та оптимізувати фінансові стратегії.

Одним із найважливіших аспектів цифровізації є перехід до хмарних рішень для ведення бухгалтерії. Хмарні технології дозволяють зберігати облікові дані на віддалених серверах і отримувати доступ до них з будь-якого місця в будь-який час, що забезпечує гнучкість і доступність облікової інформації для керівників і бухгалтерів. Так, системи як QuickBooks, Xero та Zoho Books є популярними хмарними бухгалтерськими платформами, що дозволяють бізнесам малих і середніх підприємств зберігати, обробляти та аналізувати свої фінансові дані без необхідності в дорогих серверних потужностях.

Блокчейн, як технологія для зберігання даних у розподілених реєстрах, забезпечує високу ступінь безпеки та прозорості фінансових транзакцій. Вона дозволяє створювати незмінні записи про транзакції, що унеможливорює їх фальсифікацію. Використання блокчейну може змінити способи ведення бухгалтерії, особливо в контексті міжнародних фінансових операцій. Так, наприклад, у фінансових установах та великих корпораціях можуть бути впроваджені блокчейн-системи для реєстрації транзакцій з партнерами, що дозволить знизити витрати на перевірку інформації та зменшити ризики шахрайства.

Цифрові технології дозволяють зберігати і обробляти облікову інформацію в електронному вигляді, що значно полегшує доступ до неї для прийняття управлінських рішень. Звіти можуть бути отримані в режимі реального часу, що дозволяє керівникам підприємств оперативно реагувати на зміни в фінансовій ситуації. Завдяки цифровим платформам бухгалтерії підприємства можуть отримувати фінансові звіти, які відображають актуальний стан компанії.

Цифровізація дозволяє автоматизувати розрахунки з податків, підготовку податкових декларацій та їх подачу в електронному вигляді, що не лише зменшує ймовірність помилок, а й забезпечує своєчасне виконання податкових зобов'язань. Також цифровізація бухгалтерії змінює не тільки технічні аспекти ведення обліку, але й саму природу бухгалтерської роботи. Вона сприяє зниженню витрат, підвищенню точності та швидкості обробки інформації, а також поліпшенню доступу до фінансових даних для прийняття рішень. Технологічні зміни створюють нові можливості для бухгалтерів і фінансових спеціалістів, даючи їм інструменти для більш ефективного управління фінансами в умовах змінного та висококонкурентного ринку.

Таким чином, впровадження сучасних інформаційних систем обліку, таких як ERP, WMS та CRM, значно оптимізує бухгалтерські та фінансові процеси на підприємствах. Інтеграція ERP-систем допомагає автоматизувати облік ресурсів і фінансову звітність, забезпечуючи своєчасне та точне відображення всіх операцій. Використання WMS-систем дозволяє ефективно управляти обліком товарів на складах, зменшуючи ризики помилок і підвищуючи точність складського обліку. CRM-системи, у свою чергу, полегшують управління клієнтськими даними, забезпечуючи інтеграцію цієї інформації з фінансовими системами для покращення обліку платежів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Список використаних джерел

1. Ковалевський С. В. Оптимізація технологічних систем на основі потокового моделювання. *Матеріали LIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 20-22 березня 2024 р. Електрон. текст. дані. 2024. URI: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/41645>.
2. Кравченко Б.О. Розвиток електронної комерції в Україні: перспективи, виклики та тенденції розвитку у 2023 році. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії*. (17–19 травня 2023 року, Сумський державний університет, м. Суми), 2023. Суми: СумДУ, 2023, С. 5 –8.
3. Теоретичні та практичні аспекти розвитку Інтернет-економіки: міждисциплінарний навчальний посібник. За наук. ред. Татомир І.Л., Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2021, 386 с.
4. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 87 – 94.
5. Bose R. (2002). Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future. *Information & Management*, 39(5). Pp. 413 – 428. URL:

Кисіль Вікторія Юрївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету управління та економіки
Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

ЗАПОБІГАННЯ ЕМОЦІЙНОМУ ВИГОРАННЮ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Проблема професійного вигорання у менеджерів є *актуальною* в умовах високої конкуренції, постійного стресу та необхідності швидкого прийняття рішень. Вигорання негативно впливає як на особисту продуктивність менеджера, так і на ефективність роботи компанії загалом. Швидкий ритм життя, зростаючі вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників різних сфер, а також суспільно-політичні та соціально-економічні зміни в Україні неминуче впливають на психологічний стан фахівців. Це сприяє підвищенню рівня емоційного напруження та професійного стресу. Одним із наслідків тривалого професійного стресу є розвиток синдрому «професійного вигорання».

Враховуючи актуальність теми, нами визначена *мета дослідження*: охарактеризувати умови запобігання емоційному вигоранню менеджерів як чинника підвищення ефективності праці.

Професійне вигорання – це емоційне, фізичне та психічне виснаження, спричинене тривалим стресом і надмірним робочим навантаженням. Термін «вигорання» («burnout») вперше ввів у 1974 році американський психіатр Н.І. Freudenberger. Він використав його для опису психологічного стану здорових людей, які працюють в умовах інтенсивного спілкування з пацієнтами чи клієнтами в емоційно напруженій атмосфері [3].

Основними причинами вигорання менеджерів є високий рівень відповідальності та постійний контроль результатів, перевантаженість роботою та відсутність балансу між роботою і особистим життям, відсутність соціальної підтримки та ефективної комунікації в колективі, невизначеність та нестабільність у бізнес-середовищі, високий рівень емоційної напруги через необхідність роботи з людьми [1].

Однією з найбільш актуальних і непередбачуваних проблем сучасності є професійне вигорання. Соціальні, політичні та економічні зміни формують нові умови праці, які безпосередньо впливають на психологічний і фізичний стан людини. Синдром професійного вигорання вважається професійним

захворюванням, яке не лише ускладнює виконання робочих обов'язків, а й може призвести до різноманітних психологічних розладів.

Зміни відбуваються і в морально-духовних цінностях та потребах людини. В умовах сучасного суспільного розвитку зростають як працездатність фахівців, так і ефективність їхньої професійної діяльності. Будь-яка професія впливає на особистість, викликаючи певні психологічні зміни, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це може сприяти успішному кар'єрному зростанню, а з іншого – призводити до професійного вигорання [3].

Емоційне благополуччя спеціалістів є важливим чинником їхньої професійної діяльності, а збереження психічного здоров'я – необхідною умовою успішної роботи. Однак природа професійного вигорання, його структура та етапи розвитку залишаються предметом дискусій, оскільки різні підходи до цього явища мають свої особливості й інтерпретації.

Менеджери, які страждають від професійного вигорання, можуть відчувати хронічну втому та відсутність мотивації до роботи, підвищену дратівливість, зниження концентрації уваги, фізичні симптоми, такі як головний біль, безсоння, зниження імунітету, цинічне ставлення до роботи та команди, зниження продуктивності та почуття професійної некомпетентності.

Вигорання менеджерів може призвести до зниження загальної ефективності компанії через втрату цінних кадрів, погіршення робочого клімату та підвищення рівня конфліктності в колективі, зростання рівня плинності кадрів через відхід фахівців із займаних посад, виникнення проблем зі здоров'ям, що впливає на якість життя та продуктивність працівника.

Для запобігання професійному вигоранню необхідно оптимізувати робочий графік, встановлення реалістичних дедлайнів і рівномірний розподіл навантаження, запровадити програми підтримки ментального здоров'я, корпоративні тренінги, коучинг, психологічну допомогу, формувати здорову корпоративну культуру, розвиток командної підтримки, регулярний зворотний зв'язок, сприяння особистісному розвитку співробітників, забезпечити work-life balance, впровадження гнучкого графіка, заохочення відпусток і відпочинку, розвивати навички управління стресом, медитація, фізична активність, тайм-менеджмент.

Проблема вигорання менеджерів є серйозним викликом для сучасного бізнесу. Компаніям важливо створювати умови, що сприяють збереженню емоційної стійкості працівників, адже продуктивний і мотивований менеджер – це запорука успішної організації [1].

Окрім того, важливим аспектом є розробка індивідуальних стратегій подолання вигорання для кожного менеджера. Наприклад, застосування методів когнітивно-поведінкової терапії, регулярне самотійне оцінювання рівня стресу

та використання технік усвідомленості можуть значно зменшити ризики розвитку вигорання.

Впровадження регулярних коучингових сесій з фахівцями з психічного здоров'я або професійного розвитку допоможе менеджерам краще справлятися з навантаженням і вчасно коригувати свою поведінку для уникнення негативних наслідків.

Важливу роль у запобіганні вигоранню відіграє і корпоративна політика компанії. Організація повинна забезпечувати можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та стимулювання співробітників не лише матеріальними заохоченнями, а й нематеріальними – визнанням, підтримкою, залученням до важливих проєктів. Особливо ефективним є впровадження гнучких умов праці, які дозволяють менеджерам самостійно керувати своїм часом та уникати надмірного стресу.

Також слід враховувати вплив цифрових технологій на рівень стресу та вигорання. Постійна доступність через електронну пошту, месенджери та відеоконференції може призводити до відчуття постійної залученості в робочий процес, що не дає можливості менеджерам повноцінно відпочити навіть у неробочий час. Тому компаніям варто встановлювати чіткі межі між робочим і особистим життям працівників, заохочуючи їх до дотримання графіка без зайвої роботи у вихідні чи пізно ввечері.

Менеджерам варто звертати увагу на зростаючу внутрішню психологічну напругу та впроваджувати комплексні заходи для підтримки власної працездатності. Насамперед, фахівці повинні піклуватися про своє професійне та емоційне благополуччя. Це передбачає регулярний самоаналіз, вміння розпізнавати ранні прояви стресу, уникнення перевантаження роботою та емоційного виснаження. Крім того, важливо періодично змінювати оточення, активно проводити вільний час і знаходити можливості для відпочинку.

Організації також відіграють ключову роль у профілактиці професійного вигорання. Вони мають слідкувати за психологічним станом своїх співробітників, впроваджувати заходи профілактики, мотивувати персонал і підтримувати високий рівень професійної активності [2].

Ще одним важливим аспектом запобігання вигоранню є психологічний супровід. Це комплексна система заходів, спрямована на адаптацію фахівців до динамічних умов роботи, своєчасне виявлення та подолання симптомів вигорання, а також загальну підтримку психоемоційного стану менеджерів.

Ефективна психологічна підтримка сприяє професійному розвитку, реалізації особистісного потенціалу, впевненості у власних навичках і підвищенню рівня задоволеності роботою. Важливим фактором є створення сприятливих умов праці та належної системи матеріального стимулювання. Крім

того, соціальна та інформаційна підтримка повинна сприяти визнанню менеджерів як компетентних спеціалістів, підкреслювати суспільну значущість їхньої діяльності та підвищувати престиж управлінських професій.

Висновком є те, що проблема вигорання у менеджерів потребує комплексного підходу, який включає як індивідуальні методи боротьби з вигоранням, так і загальнокорпоративні стратегії управління стресом. Використання ефективних методів профілактики та боротьби з вигоранням не лише підвищить продуктивність менеджерів, а й сприятиме покращенню загальної атмосфери в організації, що позитивно вплине на успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Аристотель. Нікомахова Етика. Київ: Аквілон-Плюс, 2022. 25 с.
2. Боднар А. Я. Емоційне вигорання як внутрішньоособистісний конфлікт Науково-практична конференція НаУКМА «Конфліктологічна експертиза: теорія та методика» URL:<http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16025> (дата звернення: 01.04.2025).
3. Ільїн Є.П. Мотивація і мотиви. Харків, Видавничий двір «Ін-Юре» 2020. 263 с.

Корягіна Аліна Олексіївна,
здобувач вищої освіти
Навчально-наукового інституту
права та інноваційної освіти
Дніпровського державного
університету внутрішніх справ
Науковий керівник:
Косяченко Ксенія Едуардівна
к.ю.н., доцент кафедри
цивільно-правових дисциплін
Дніпровського державного
університету внутрішніх справ
м. Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В АНТИКРИЗОВИХ УМОВАХ

У сучасному динамічному та нестабільному середовищі інновації стають ключовим чинником виживання та успішного розвитку підприємств. Особливої актуальності інноваційний менеджмент набуває в антикризових умовах, коли традиційні підходи до управління виявляються неефективними, а адаптивність, креативність і здатність швидко реагувати на зміни набувають критичного значення.

Інноваційний менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності підприємства з метою створення та впровадження нововведень, що забезпечують його конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність. Згідно зі словником Merriam-Webster, інновація – це «запровадження чогось нового», що виходить за межі простої розробки продукту і включає його впровадження та представлення світу [3]. Відтак, інноваційний менеджмент охоплює всі етапи: від генерації ідей до їхньої реалізації та практичного використання.

З погляду системного підходу, інноваційний менеджмент являє собою систему взаємодії факторів, спрямованих на підтримання належного рівня життєздатності підприємства шляхом управління інноваційними процесами. Інноваційний процес, у свою чергу, передбачає створення, освоєння, поширення та застосування інновацій у різних сферах діяльності підприємства. Особливу увагу в умовах кризи слід приділяти адаптивності управлінських моделей. Класична управлінська модель, заснована на контролі та ефективності, не відповідає вимогам сучасного світу, де основними чинниками успіху стають гнучкість, адаптивність і творче мислення [1]. Успішні приклади інноваційного

управління демонструють провідні світові компанії, зокрема IBM, Hewlett-Packard, DuPont, General Motors, Procter & Gamble. Наприклад, у IBM організаційні зміни впроваджуються щонайменше раз на два роки, що дозволяє своєчасно адаптувати бізнес-структуру до нових умов [2].

У реаліях України, особливо в умовах воєнного стану, економічна нестабільність супроводжується інфляцією, девальвацією національної валюти та зростанням рівня безробіття. У таких умовах інноваційний розвиток стає однією з ключових передумов економічного зростання. Однак, незважаючи на потенціал, інноваційна сфера в Україні стикається з низкою проблем [4], серед яких:

відсутність належного фінансування інноваційних програм через активні бойові дії;

- неузгодженість між інтересами держави та суб'єктів господарювання;

- повільне впровадження новітніх технологій у виробничі процеси;

- недостатній рівень захисту інтелектуальної власності [4].

Ефективний інноваційний менеджмент у кризових умовах повинен не лише передбачати пошук і реалізацію нових ідей, а й створення сприятливого інституційного середовища для їх впровадження. Це вимагає не тільки внутрішніх зусиль підприємств, але й підтримки з боку держави, спрямованої на стимулювання інновацій, забезпечення правового захисту інтелектуальних надбань і створення умов для активного розвитку підприємництва.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зумовленої економічними, політичними та соціальними кризами, зокрема повномасштабною війною в Україні, дедалі більшої актуальності набуває інноваційний менеджмент як ключовий інструмент підтримання життєздатності та розвитку підприємств. Перспективи інноваційного менеджменту полягають у його здатності забезпечити адаптацію підприємств до нових викликів, підвищити ефективність управлінських процесів та стимулювати створення нових конкурентних переваг.

Серед найважливіших перспектив інноваційного менеджменту слід виділити цифровізацію управлінських процесів, яка відкриває нові можливості для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації, оперативного прийняття рішень та прогнозування майбутніх ризиків. Інструменти штучного інтелекту, автоматизації, хмарні технології створюють нові горизонти для ефективного управління інноваційними проектами в умовах обмежених ресурсів. Перспективним напрямом є розвиток відкритих інновацій, коли підприємства не обмежуються лише внутрішніми джерелами знань, а активно взаємодіють з науковими установами, стартапами, консультантами, споживачами. Такий підхід дозволяє не лише зменшити витрати на дослідження

та розробки, а й значно пришвидшити цикл виведення інновацій на ринок [1, с. 46].

Глобальні зміни в соціальному запиті та поведінці споживачів вимагають від підприємств створення інновацій, які не лише забезпечують прибуток, а й відповідають принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Це відкриває перспективи для розвитку інноваційного менеджменту в напрямках «зелених» технологій, циркулярної економіки, енергозбереження та етичного виробництва. Окремо варто зазначити, що в умовах війни та поствоєнного відновлення України інноваційний менеджмент може стати інструментом модернізації національної економіки, подолання наслідків руйнувань та створення нової інфраструктури. Пріоритетними напрямками у цьому контексті виступають оборонні технології, агротехнології, логістика, медицина та ІТ-сфера [2, с. 57].

Однак реалізація цих перспектив вимагає системної державної політики у сфері інноваційного розвитку, включаючи: забезпечення доступу до фінансування, створення сприятливого податкового клімату, розбудову інноваційної інфраструктури (технопарки, інкубатори, акселератори), удосконалення системи захисту прав інтелектуальної власності.

Таким чином, перспективи інноваційного менеджменту підприємств в антикризових умовах є широкими та багатовекторними. Його впровадження не лише дозволяє зменшити негативний вплив кризових явищ, а й забезпечує основу для довготривалого економічного зростання, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Безгін К. С., Клименко Ю. М. Управління інноваціями. 2017. С. 35.
2. Копитко М. І. Управління інноваціями. 2019. С. 35.
3. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. С. 203–213.
4. Zaika, Yulia. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 1.5. 2022. С. 62–67.

Мамай Богдан Васильович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»
Національний університет водного
господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛЮЧОВИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах емерджентної економіки, де невизначеність та швидкі зміни стали нормою, управління талантами набуває особливої актуальності. Ключові співробітники, з їхньою здатністю до адаптації, інноваційним мисленням та готовністю до навчання, є критично важливими для успіху будь-якої організації. Їхня здатність швидко реагувати на зміни, знаходити нестандартні рішення та ефективно працювати в умовах невизначеності стає одним із вирішальних факторів конкурентоспроможності компанії.

Однак, залучення та утримання таких працівників в епоху змін вимагає від організацій гнучкого та інноваційного підходу. Традиційні стратегії управління персоналом вже не є ефективними. Необхідно розробляти та впроваджувати нові підходи, які враховують сучасні тенденції ринку праці, очікування співробітників та особливості емерджентної економіки. Це вимагає від компаній створення сприятливого робочого середовища, інвестування в розвиток співробітників, використання сучасних технологій та побудову корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та співпраці.

Розвиток дистанційної роботи став не просто трендом, а необхідністю в умовах сучасної емерджентної економіки. Глобалізація, цифровізація та пандемічні обмеження змінили традиційні уявлення про робоче місце, відкривши нові можливості для гнучкості та продуктивності. Однак, ефективне управління віддаленими командами вимагає від компаній переосмислення підходів до комунікації, контролю та мотивації співробітників [2, с. 2].

Ключові аспекти, які необхідно враховувати для ефективного управління віддаленими командами

Комунікація та співпраця	Використання сучасних інструментів: платформи для відеоконференцій, месенджерів та інструментів для спільної роботи
	Чіткі канали комунікації: стандартизовані правила спілкування, графік регулярних зустрічей та доступність для питань та обговорень. Заохочення відкритого та прозорого спілкування, надання зворотного зв'язку та вирішення конфліктів у режимі онлайн.
Організація управління	Чіткі цілі та завдання: визначення конкретних цілей, встановлення термінів виконання та розподіл завдань між членами команди. Використання сучасних інструментів для управління проектами для відстеження прогресу та контролю виконання завдань.
	Гнучкий графік та автономія: надання співробітникам можливості самостійно організовувати свій робочий час, зберігаючи при цьому відповідальність за результати.
	Контроль та оцінка: використання інструментів для відстеження часу та продуктивності, але з акцентом на результати, а не на процес. Регулярна оцінка роботи співробітників, надання зворотного зв'язку та визнання досягнень.
Підтримка та мотивація	Створення командного духу: організація віртуальних тимбілдингів, онлайн-ігор та інших заходів для зміцнення зв'язків між членами команди. Визнання досягнень та святкування успіхів у режимі онлайн.
	Розвиток та навчання: надання можливостей для навчання та розвитку навичок, необхідних для ефективної роботи в режимі онлайн. Підтримка професійного зростання та кар'єрного розвитку.
	Підтримка балансу між роботою та особистим життям: заохочення співробітників до відпочинку та відключення від роботи в неробочий час. Надання можливостей для фізичної активності та психологічної підтримки.

Чіткі правила спілкування, регулярні онлайн-зустрічі та постійна доступність для питань і обговорень – це не просто зручності, а критично важливі елементи успішної дистанційної роботи. Відкритість, прозорість, оперативний зворотний зв'язок та ефективне онлайн-вирішення конфліктів стають фундаментом для продуктивної співпраці у віртуальному просторі [3, с. 256].

Використання сучасних інструментів є критично важливим для ефективного управління віддаленими командами. Доцільно використовувати комплексне хмарне рішення яке об'єднує SRM, документообіг, відеоконференції та месенджери – наприклад Microsoft 365.

Для ефективного управління віддаленими командами критично важливо чітко визначити цілі, завдання, встановити терміни виконання та розподілити обов'язки між членами команди. Сучасні інструменти управління проектами відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи можливість відстежувати прогрес та контролювати виконання завдань [1, с. 23].

Хорошим рішенням є Microsoft Project. Це програмне забезпечення, яке дозволяє планувати проекти, моніторити їхній прогрес, керувати ресурсами та сприяти співпраці між членами команди. Він особливо корисний для складних проектів з великою кількістю завдань та ресурсів, допомагаючи віддаленим командам залишатися організованими, координувати свої дії та досягати поставлених цілей.

Надання співробітникам гнучкого графіка та автономії у організації робочого часу стає все більш важливим враховуючи віддалений формат роботи. Це не лише підвищує рівень задоволеності працівників, але й сприяє зростанню їхньої продуктивності. Дозволяючи співробітникам самостійно планувати свій робочий день, компанія демонструє довіру до їхньої здатності ефективно виконувати завдання. Важливо пам'ятати, що гнучкість не означає відсутність контролю; вона передбачає чітке визначення очікуваних результатів та встановлення термінів виконання, залишаючи при цьому співробітникам свободу у виборі методів та часу роботи. Такий підхід стимулює відповідальність, адже працівники усвідомлюють, що успіх залежить від їхньої самоорганізації та дисципліни. Крім того, гнучкий графік дозволяє враховувати індивідуальні потреби та ритми кожного співробітника, що особливо важливо для балансу між роботою та особистим життям [1, с. 24].

При віддаленій роботі, підтримка балансу між роботою та особистим життям стає критично важливим фактором для збереження продуктивності та добробуту співробітників. Компанії повинні активно заохочувати працівників до відпочинку та відключення від робочих завдань у неробочий час, встановлюючи чіткі межі між роботою та особистим простором. Надання можливостей для фізичної активності, будь то онлайн-тренування чи оплачувані абонементи в спортзал, а також забезпечення психологічної підтримки через консультації з фахівцями або програми з управління стресом, сприяє зниженню рівня вигорання та підвищенню загального рівня задоволеності роботою.

В умовах сучасних викликів, надання можливостей для навчання цифрової грамотності стає ключовим фактором успішної роботи в будь-якій сфері. Це включає в себе не лише базові навички використання комп'ютера та інтернету, але й вміння ефективно працювати з різноманітними онлайн-інструментами, такими як платформи для відеоконференцій, месенджери, хмарні сервіси та системи управління проектами. Навчання цифрової грамотності також

передбачає розвиток критичного мислення при роботі з інформацією в інтернеті, вміння розпізнавати фейкові новини та дотримуватися правил кібербезпеки.

Сьогодні організація віртуальних тимбілдингів, онлайн-ігор та інших заходів стає інструментом для зміцнення зв'язків між членами команди. Такі заходи допомагають підтримувати відчуття спільності, довіри та взаємопідтримки, що є особливо важливим, коли колеги фізично розділені. Віртуальні тимбілдинги можуть включати різноманітні активності, від інтерактивних квестів та вікторин до спільних онлайн-ігор та творчих майстер-класів. Головна мета – створити неформальну атмосферу, де кожен член команди може відчувати себе частиною колективу, поділитися своїми думками та емоціями, а також просто весело провести час разом.

В умовах стрімкої цифровізації та глобальних змін, дистанційна робота стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Ефективне управління ключовими співробітниками в цьому форматі вимагає від компаній гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу. Важливо не лише забезпечити технічні можливості для віддаленої роботи, але й створити сприятливе середовище, яке сприяє продуктивності, залученості та добробуту співробітників.

Для успішного управління ключовими співробітниками на дистанційній роботі необхідно зосередитися на таких аспектах, як чітка комунікація, встановлення конкретних цілей та завдань, забезпечення гнучкого графіка та автономії, підтримка балансу між роботою та особистим життям, створення командного духу та надання можливостей для навчання та розвитку. Компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до цих викликів, отримають конкурентну перевагу та зможуть залучити та утримати найкращі таланти.

Список використаних джерел

1. Дощенко А. В. Розвиток дистанційної зайнятості як складова трансформації соціально-трудової сфери. Ринок праці та зайнятість населення. Київ, 2023. № 4 с. 23–24
2. Іншин М. І. Види та зміст переваг дистанційної зайнятості працівників в Україні. Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття. Харків, 2022. URL: <https://pp-ss.pro/wp-content/uploads/2020/06/%D0%86%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%9C.%20%D0%86..pdf>
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2023. 308 с.

Маркова Світлана Вікторівна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0675-0235>

Бікулов Дамір Тагірович,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9188-7310>

Маказан Євгенія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5855-0476>

МЕНЕДЖМЕНТ І ОБЛІК У БІЗНЕСІ: ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Ефективний менеджмент та облік є ключовими складовими успішного функціонування підприємств, оскільки забезпечують оптимізацію ресурсів, контроль фінансових потоків і підтримку стратегічного планування. Інтеграція сучасних підходів до обліку та менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, оперативному прийняттю рішень і адаптації до змін. Перспективи розвитку менеджменту та обліку в бізнесі пов'язані з впровадженням інноваційних технологій, аналітичних методів та автоматизації процесів. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту та великих даних дозволяє удосконалити систему управління фінансовими показниками та мінімізувати ризики. Поєднання традиційних і сучасних підходів до ведення обліку та управління підприємством (табл.1) створює умови для підвищення ефективності бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей компаній.

**Традиційні і сучасні підходи до ведення обліку
та управління підприємством**

Характеристика	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Облік даних	Ведення обліку вручну, паперові документи	Автоматизація, електронний документообіг, хмарні технології
Фінансовий контроль	Реактивний підхід, аналіз після завершення операцій	Проактивний підхід, моніторинг у реальному часі
Методи обліку	Ручні розрахунки, стандартні бухгалтерські практики	Використання штучного інтелекту, блокчейн та аналітики великих даних
Управління ресурсами	Традиційне планування на основі історичних даних	Гнучке управління на основі прогнозової аналітики
Управління ризиками	Оцінка ризиків за минулими подіями	Використання моделей прогнозування та машинного навчання
Прийняття рішень	Базується на минулих результатах і досвіді керівників	Використання бізнес-аналітики та візуалізації даних
Організація роботи	Жорстка ієрархія, централізоване управління	Гнучкі організаційні структури, децентралізація
Технології	Обмежене використання технологій, локальні системи	ERP-системи, CRM, AI, хмарні рішення
Комунікація	Листування, телефонні дзвінки, особисті зустрічі	Віртуальні комунікаційні платформи, мобільні додатки

Інтеграція сучасних підходів до обліку дозволяє підприємствам досягати більшої прозорості, точності та оперативності у веденні облікових процесів. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, хмарні платформи та аналітика великих даних, дає змогу об'єднати різні аспекти обліку в єдину інтегровану систему, що полегшує моніторинг і контроль за діяльністю підприємства. Інтеграція облікових систем з іншими управлінськими процесами забезпечує ефективніше використання ресурсів і більш швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Перспективи розвитку обліку в бізнесі полягають у поглибленому використанні цифрових технологій, що дозволяє автоматизувати більшість

облікових операцій і зменшити людський фактор у процесах обробки та аналізу фінансової інформації. Інтегровані підходи, які включають фінансовий, управлінський та податковий облік, створюють єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

У майбутньому важливу роль відіграватимуть аналітичні інструменти, що базуються на великих даних і штучному інтелекті, для прогнозування фінансових результатів та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволить підприємствам не лише підвищити свою ефективність, але й знизити ризики і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Сучасні підходи до обліку в бізнесі охоплюють впровадження передових технологій та інтеграцію різних облікових систем для покращення точності та оперативності управлінських рішень. Автоматизація облікових процесів з використанням ERP-систем, хмарних платформ і програмного забезпечення дозволяє знизити кількість помилок, покращити обробку даних і забезпечити доступ до актуальної інформації в реальному часі.

Інтеграція обліку з іншими бізнес-процесами, такими як управлінський облік і фінансове планування, створює єдину інформаційну систему, яка допомагає в оперативному прийнятті рішень і оптимізації ресурсів.

Використання новітніх технологій, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект та блокчейн, значно підвищує ефективність облікових процесів. Аналітика великих даних дозволяє виявляти фінансові тренди та робити точніші прогнози, а штучний інтелект автоматизує аналіз і виявлення аномалій у фінансових даних. Блокчейн-технології, у свою чергу, гарантують прозорість та незмінність облікових записів. Ці інноваційні підходи забезпечують не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й підвищують конкурентоспроможність бізнесу в умовах швидких змін на ринку.

Перспективи розвитку обліку та менеджменту в бізнесі [1, 2]

Перспективи розвитку	Засоби реалізації	Результат для підприємства
Автоматизація облікових процесів	Впровадження ERP-систем, автоматизація введення та обробки даних	Зниження кількості помилок, підвищення точності та швидкості обробки фінансових даних
Інтеграція обліку з іншими бізнес-процесами	Інтеграція облікових систем з управлінським обліком, кадрами, запасами і т.д.	Оптимізація ресурсів, зниження витрат, покращення координації між підрозділами
Аналітика великих даних	Використання аналітичних платформ, великих даних та інструментів для аналізу	Підвищення точності прогнозів, виявлення нових можливостей для зростання, оптимізація фінансових результатів
Штучний інтелект і машинне навчання	Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації прийняття рішень	Покращення прийняття рішень, зниження людського фактора, автоматизація аналізу даних
Цифрові платформи для взаємодії з клієнтами	Створення онлайн-платформ для фінансових звітів і комунікацій з клієнтами	Покращення взаємодії з клієнтами, зручність доступу до фінансової інформації та звітності
Прогнозування та стратегічне планування	Використання інструментів для прогнозування на основі великих даних та AI	Покращення точності стратегічних планів, зменшення бізнес-ризиків

Розвиток менеджменту та обліку в сучасному бізнесі (табл. 2) потребує інтеграції інноваційних технологій і стратегічного підходу до управління фінансовими процесами. Автоматизація, аналітика великих даних, штучний інтелект і блокчейн стають ключовими інструментами для підвищення ефективності, точності та прозорості облікових систем. Використання цих технологій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, покращити прогнозування фінансових результатів і мінімізувати ризики, що є важливими факторами для стабільного розвитку в умовах швидкозмінного ринку.

Інтеграція облікових процесів з іншими аспектами управління бізнесом сприяє гнучкості та оперативності в ухваленні рішень. Підприємства, які адаптують сучасні підходи до обліку та менеджменту, отримують конкурентні переваги, оскільки можуть швидше реагувати на зміни ринкової ситуації та

впроваджувати ефективні стратегії розвитку. Подальший розвиток цих напрямків буде зосереджений на глибшій цифровізації, розширеному використанні штучного інтелекту та підвищенні рівня безпеки облікових процесів, що забезпечить стабільність та успішність бізнесу в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Сагайдак М. П., Соболева Т. О Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с. Коленда Н. В., Дитина О. М., Kolenda Nataliia, Dytyna Olga. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378/365> (дата звернення: 12.03.2025).

Марченко Сергій Миколайович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,

ОП «Адміністративний менеджмент

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Останнім часом спостерігається інтенсифікація інноваційних процесів у розвинених країнах світу, що характеризується стрімким розвитком новітніх технологій та їх широким впровадженням у різні сфери економіки. В Україні, натомість, інноваційна діяльність перебуває на початковому етапі розвитку, проявляючись у вигляді окремих ініціатив та фрагментарних тенденцій. Відчувається необхідність активізації процесів інтеграції української економіки у глобальний інноваційний простір.

Очевидно, що галузі та підприємства, що демонструють тенденцію до стагнації, потребують першочергового впровадження інновацій. Це зумовлено тим, що інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та ефективності діяльності.

Інноваційні складові відіграють вирішальну роль у модернізації та підвищенні ефективності функціонування галузей народного господарства. В контексті розвитку національної економіки, людський капітал, зокрема здоров'я населення, є ключовим фактором. Отже, галузь охорони здоров'я потребує пріоритетного впровадження інновацій з метою забезпечення належного рівня здоров'я громадян [2].

У сучасних умовах українські заклади охорони здоров'я, особливо на міському, обласному та частково районному рівнях, демонструють тенденцію до

оснащення медичним обладнанням. Проте, часто спостерігається невідповідність між наявністю високотехнологічного обладнання та рівнем його ефективного використання. Це пов'язано з недостатнім впровадженням відповідних інноваційних медичних технологій, необхідних для оптимального функціонування зазначеного обладнання.

Протягом періоду незалежності України приватні науково-медичні підприємства відіграли значну роль у розробці та впровадженні медичних інновацій. Попри відсутність державної підтримки та, в окремих випадках, навіть протидію, ці підприємства продемонстрували здатність до ефективної науково-інноваційної діяльності. В результаті, в Україні з'явилися оригінальні розробки новітніх медичних технологій, які успішно застосовуються в діагностичних та лікувальних процесах у приватних медичних установах.

Значимість зазначених розробок полягає у їхній доведеній ефективності та успішному проходженні практичної апробації, що підтверджує їхню інноваційну цінність. Однак, на жаль, спостерігається обмежене застосування цих інновацій у державних медичних установах, що свідчить про наявність певних перешкод на шляху їхнього впровадження.

Впровадження інноваційних медичних технологій вимагає фундаментального переосмислення застарілих концептуальних моделей патогенезу захворювань та трансформації менталітету медичних працівників. Це передбачає подолання консервативних поглядів та інтеграцію принципово нових підходів до діагностики в клінічну практику. Зазначена проблема є однією з ключових перешкод на шляху ефективного застосування інноваційних технологій не лише в медицині, а й в інших галузях.

Термін «медичні технології» відображає концептуальну зміну підходу до розробки медичного обладнання, що полягає у створенні інтегрованих систем, які включають технічні пристрої для прижиттєвої візуалізації, методології збору первинних даних, програмні продукти для обробки та аналізу даних:

З економічної точки зору, інвестиції в сучасні медичні технології є стратегічно вигідними, оскільки забезпечують значний економічний ефект у майбутньому. Інноваційні технології дозволяють здійснювати більш точну діагностику та ефективне лікування, що сприяє покращенню результатів лікування.

Новітнє обладнання та програмне забезпечення дозволяють проводити діагностичні процедури швидше та точніше, що зменшує витрати часу та ресурсів. Персоналізована медицина та новітні методи лікування сприяють покращенню результатів лікування та зменшенню ризику ускладнень. Ефективне лікування та швидке відновлення пацієнтів дозволяють скоротити тривалість їхнього перебування в стаціонарі, що зменшує витрати на лікування.

Застосування інноваційних технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити ефективність роботи медичних закладів.

Критерій ефективності лікування, що базується на застосуванні сучасних інноваційних медичних технологій, може стати визначальним фактором конкурентоспроможності медичного закладу на ринку медичних послуг України. В основу розробки нових медичних технологій слід покласти технології поліпшеної візуалізації, що супроводжуються алгоритмами клінічної інтерпретації, які стимулюють клінічне мислення лікаря-діагноста. Ефективне та раціональне використання медичної техніки для потреб пацієнтів можливе лише за умови її інтеграції з відповідними інноваційними медичними технологіями. Пріоритетним напрямом розвитку вітчизняної медицини є впровадження українських інноваційних медичних технологій з метою покращення якості медичних послуг[1].

Впровадження інноваційних медичних технологій створює синергетичний ефект, що забезпечує вигоди для всіх учасників процесу. Розробники отримують фінансову компенсацію за інтелектуальну власність та науково-дослідні роботи, що стимулює подальшу інноваційну діяльність. На макроекономічному рівні відбувається зростання ВВП за рахунок розвитку високотехнологічних галузей; збільшення податкових надходжень, що дозволяє інвестувати в подальший розвиток інфраструктури та соціальних програм; підвищення якості медичних послуг сприяє покращенню здоров'я населення та зменшенню соціальних витрат. Медичні заклади отримують доступ до сучасних ефективних технологій, що дозволяє покращити якість діагностики та лікування; підвищення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг завдяки впровадженню інновацій; оптимізація витрат та підвищення ефективності роботи за рахунок використання новітніх технологій. Пацієнти отримують доступ до якісних та доказових медичних послуг; скорочення часу діагностики та лікування; зменшення ризику ускладнень та покращення результатів лікування.

Для прискорення процесу впровадження інноваційних медичних технологій в систему охорони здоров'я України, державі необхідно оперативно розробити та реалізувати комплексну програму, спрямовану на пошук та ідентифікацію інновацій. Така програма повинна мати чіткі цілі, критерії оцінки та механізми контролю, а також передбачати залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи науковців, медичних працівників, підприємців та представників громадськості [3].

За умови створення сприятливого державного мікроклімату, інноваційні медичні технології мають значний потенціал для комерціалізації на макроекономічному рівні, не лише в межах національного ринку, але й з

можливістю виходу на міжнародний ринок. Для стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення ефективного використання державних ресурсів, необхідно створити державні інноваційні центри та центри підтримки підприємництва, що функціонуватимуть на основі принципу «оплата за результат».

Таким чином, для забезпечення ефективного розвитку інноваційної екосистеми в Україні необхідно здійснити комплексні заходи, спрямовані на трансформацію суспільної свідомості та формування кадрового потенціалу. Формування інноваційної культури, підготовка фахівців та розвиток венчурного капіталізму є важливими факторами для стимулювання інноваційної діяльності та захисту прав інтелектуальної власності.

Список використаних джерел

1. Білецька І. М., Васильців Т. Г. Концепційні положення менеджменту закладів охорони здоров'я: економічні аспекти системного розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 210–216.
2. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 07.03.2025).
3. Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.

Онищенко Оксана Анатоліївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3009-3856> ,

Батерук Мирослав Юрійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
факультету менеджменту
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-5213-4600>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: СИНЕРГІЯ СКЛАДСЬКОЇ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

У глобальній торгівлі, яка швидко розвивається, ефективність ланцюгів постачання стала ключовим елементом успіху бізнесу та визначальним чинником успіху компаній. Одним з основних аспектів цього процесу є синергія між складською та транспортною логістикою. Чітка координація цих двох складових дозволяє компаніям мінімізувати витрати, покращити обслуговування клієнтів і оптимізувати управління запасами. У цьому дослідженні розглянуто ключові аспекти інтеграції складської та транспортної логістики, сучасні тенденції у логістичній сфері, а також перспективи її розвитку в Україні.

Транспортна логістика охоплює всі процеси, пов'язані з перевезенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Це включає планування маршрутів, вибір видів транспорту, управління логістичними витратами та контроль за виконанням поставок [1]. Основна мета транспортної логістики – забезпечити швидке та економічно ефективне переміщення продукції. Рационалізація транспортної логістики сприяє зменшенню витрат на доставку, покращенню контролю над запасами та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Використання сучасних систем управління транспортуванням (TMS) дозволяє значно покращити точність планування та зменшити логістичні ризики.

Неможливо переоцінити важливість синергії між складською та транспортною логістикою. Ефективна інтеграція цих двох компонентів призводить до покращеного управління запасами завдяки використанню передових інтегрованих систем, таких як програмне забезпечення для управління складом (WMS) і системи управління транспортуванням (TMS). Ці технології спрощують обмін даними в режимі реального часу, дозволяючи

підприємствам підтримувати оптимальний рівень запасів, тим самим мінімізуючи дефіцит і надлишок запасів. Такий рівень управління не тільки оптимізує роботу, але й значно покращує рівень виконання замовлень і задоволеність клієнтів. Ми вважаємо за потрібне акцентувати увагу саме на запасах, оскільки вони відіграють важливу роль у підприємницькій діяльності. Адже, логістика складування прагне організувати управління запасами таким чином, щоб мінімізувати витрати, які пов'язані з переробкою та складуванням товару [2, с.40].

Ефективна інтеграція складської та транспортної логістики є запорукою зниження логістичних витрат і забезпечення стабільності поставок. Одним з ключових елементів цієї інтеграції є використання програмного забезпечення для управління складом (WMS) та систем управління транспортуванням (TMS), які дозволяють координувати логістичні процеси в режимі реального часу. Серед основних переваг інтеграції виділяють мінімізацію витрат на зберігання та транспортування, покращення управління запасами, оптимізацію часу виконання замовлень та зменшення ризиків дефіциту або надлишкових запасів (таблиця 1):

Таблиця 1

Основні переваги інтеграції складської та транспортної логістики

Переваги	Опис
Мінімізація витрат	Зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів.
Оптимізація запасів	Підтримка оптимального рівня запасів, мінімізація дефіциту.
Підвищення ефективності	Скорочення часу виконання замовлень, покращення контролю процесів.
Зменшення ризиків	Запобігання надлишковим запасам та затримкам у постачанні.
Автоматизація процесів	Використання WMS та TMS для управління логістичними процесами.

Розвиток складської логістики безпосередньо пов'язаний із застосуванням новітніх технологій. Автоматизовані системи управління складом (WMS) дозволяють ефективно керувати складськими запасами та оптимізувати роботу персоналу. RFID-технології забезпечують точне відстеження руху товарів у режимі реального часу. Метод крос-докінгу дозволяє значно скоротити час обробки вантажів на складі. Ці технології сприяють покращенню логістичних процесів, підвищенню їх продуктивності та забезпеченню гнучкості у постачанні товарів.

Складські комплекси відіграють важливу роль у функціонуванні логістичних компаній, впливаючи на їх конкурентоспроможність. Ринок складської нерухомості України зазнав значних змін у зв'язку з військовими діями та зміною економічних умов. Основними тенденціями є зростання попиту на складські приміщення у західних областях, адаптація логістичних компаній до нових умов шляхом автоматизації процесів та використання цифрових технологій для управління ланцюгами постачання. Попит на сучасні логістичні центри продовжує зростати, що зумовлює необхідність будівництва нових об'єктів та модернізації існуючих складських приміщень.

Для ефективного розвитку складської логістики необхідно розглядати її на різних рівнях: макрорівень – розвиток національної логістичної інфраструктури, мезорівень – створення консалтингових центрів для логістичних компаній, мікрорівень – оптимізація внутрішніх процесів компаній. Щодо транспортної логістики, основні напрями розвитку включають модернізацію транспортної інфраструктури, інтеграцію в європейські та азійські транспортні системи, розширення використання аутсорсингу логістичних послуг.

Таким чином, синергія між складською та транспортною логістикою є ключовим фактором ефективності глобальних ланцюгів постачання. Використання сучасних технологій та автоматизації дозволяє мінімізувати витрати, покращити управління запасами та підвищити конкурентоспроможність компаній. В Україні ринок логістики має значний потенціал для розвитку, що потребує активних інвестицій у модернізацію інфраструктури та застосування інноваційних підходів до управління логістичними процесами. Подальший розвиток логістичної галузі вимагатиме більш глибокої інтеграції цифрових технологій, підвищення ефективності транспортної мережі та вдосконалення механізмів управління складськими запасами. Таким чином, забезпечення синергії між складською та транспортною логістикою стане основою конкурентної переваги компаній у сучасному глобалізованому ринку.

Список використаних джерел

1. Терещенко О. Транспортна логістика: визначення та завдання. *Fractus*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/logistyka/transportna-logistika-ta-ii-osoblivosti/> (дата звернення: 03.04.2025).
2. Щербина В., Борщенко О. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. № 69(4). С. 38–48. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/284> (дата звернення: 03.04.2025).

Онищенко Оксана Анатоліївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3009-3856>,

Гоменюк Надія Олександрівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
факультету менеджменту
Запорізький національний університет,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-5458-6302>

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах швидкої глобалізації, технологічного розвитку та зростаючої конкуренції лідерство стає одним із ключових чинників ефективного управління підприємством. Ефективний лідер не лише виконує традиційні управлінські функції, а й визначає стратегічний напрямок розвитку організації, мотивує персонал та забезпечує адаптивність підприємства до змінного бізнес-середовища. Незалежно від масштабу підприємства, чи це велика корпорація, малий бізнес або масштабний інфраструктурний проєкт, лідерство є критично важливим елементом його успішного функціонування.

Термін «лідер» походить від англійського слова *leader*, що означає «керівник», проте ці поняття не є тотожними. Відповідно до визначення, сформульованого Р. М. Стогділлом у 1948 році, лідер – це особа, яка бере на себе відповідальність за вирішення завдань, організовує роботу колективу та здатна спрямовувати його до досягнення спільної мети. Лідерство – це особливий соціальний феномен, що базується на взаємодії людей у певному середовищі. Його головною метою є максимальне використання потенціалу персоналу, забезпечення ефективного управління організацією та подолання зовнішніх і внутрішніх викликів [1, с. 2–3].

Лідерство відіграє важливу роль у реалізації всіх основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Відсутність ефективного лідера може призвести до низької продуктивності праці, зниження рівня мотивації персоналу та втрати конкурентних переваг підприємства.

Хоча поняття лідерства та керівництва часто розглядаються як взаємопов'язані, вони мають певні відмінності. Основне завдання керівника –

забезпечення ефективного управління ресурсами, організація робочого процесу та контроль виконання завдань. Лідерство, своєю чергою, спрямоване на формування спільних цінностей, мотивацію персоналу та створення довгострокового бачення розвитку організації. Лідер не обов'язково є офіційним керівником, так само як і керівник не завжди володіє лідерськими якостями. Однак поєднання цих ролей дозволяє максимально ефективно управляти підприємством.

Одним із головних завдань лідера є визначення стратегічного напрямку розвитку організації. Водночас керівник забезпечує розподіл ресурсів та контроль виконання завдань. Таким чином, лідерство та управління є взаємодоповнювальними елементами успішної організаційної діяльності.

Лідерство, як і управління, можна розглядати як певне мистецтво, що вимагає гнучкості, адаптивності та здатності знаходити оптимальні рішення в різних ситуаціях. Вибір стилю лідерства залежить від багатьох факторів, зокрема від організаційної культури, рівня компетенцій персоналу та особливостей зовнішнього середовища.

У різних умовах ефективні лідери можуть застосовувати різні підходи до управління. В одних випадках вони забезпечують підтримку та мотивацію працівників, в інших – залучають колектив до прийняття важливих рішень, а в деяких ситуаціях діють рішуче та швидко, змінюючи стиль управління відповідно до обставин. Гнучкість у виборі стилю лідерства є однією з ключових характеристик ефективного керівника.

Ефективне лідерство передбачає розуміння людської поведінки, вміння аналізувати потреби працівників і формувати сприятливий робочий клімат. Створення оптимального балансу між роботою та особистим життям працівників, забезпечення належних умов праці та використання мотиваційних механізмів сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу.

Сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, однак ефективне управління можливо лише за наявності компетентного лідера. Саме лідер-керівник здатний поєднати стратегічне бачення розвитку компанії із ефективним управлінням ресурсами та персоналом.

Лідерство дозволяє створити стійкі команди, які мають спільну мету та працюють на досягнення високих результатів. При цьому важливою складовою є розвиток корпоративної культури, що формує систему цінностей, мотивує персонал та зміцнює внутрішню взаємодію в організації.

Наукові дослідження та практика доводять, що ефективне лідерство сприяє формуванню сприятливого емоційного клімату, підвищенню рівня довіри в колективі та зміцненню відносин між керівником і підлеглими. Водночас поєднання формального та неформального лідерства дає змогу забезпечити

оптимальний розподіл повноважень і відповідальності, що є важливим фактором успішного функціонування підприємства.

Лідерство є невід'ємним елементом ефективного управління підприємством у сучасних економічних умовах. Воно визначає стратегічний напрямок розвитку організації, забезпечує мотивацію персоналу та сприяє формуванню стійкої корпоративної культури.

Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки керівники здатні виконувати лідерські функції: залучати послідовників, формувати ефективні команди, підтримувати стабільні внутрішньоорганізаційні відносини та використовувати свій авторитет для досягнення стратегічних цілей.

Отже, у нестабільних економічних умовах проблема лідерства набуває особливої актуальності. Для забезпечення довгострокового розвитку організації її керівники повинні не лише ефективно управляти ресурсами, а й бути здатними надихати, мотивувати та вести за собою своїх підлеглих, створюючи стійку та конкурентоспроможну організацію.

Список використаних джерел

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (дата звернення: 31.03.2025).

Онищенко Оксана Анатоліївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри підприємництва,

менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3009-3856> ,

Орловська Дарья Василівна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

факультету менеджменту

Запорізький національний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-2029-5047>

СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах глобальної конкуренції за висококваліфікованих спеціалістів утримання цінних співробітників стає одним із ключових завдань

для компаній. Велика плинність кадрів може негативно впливати на продуктивність підприємства, його фінансові показники та загальний імідж на ринку праці. Світова практика демонструє, що провідні корпорації, такі як *Amazon*, *Walmart* та *Google*, активно впроваджують стратегії залучення й утримання персоналу, забезпечуючи сприятливі умови праці, конкурентну заробітну плату та можливості для професійного розвитку. Досвід цих компаній може стати орієнтиром для бізнес-структур, які прагнуть підвищити ефективність управління персоналом [6].

Аналіз політики управління персоналом у великих міжнародних компаніях свідчить про існування комплексу факторів, що сприяють залученню та утриманню працівників. Так, *Amazon* забезпечує своїм співробітникам безкоштовний транспорт, медичне страхування та допомогу у вирішенні житлових питань [4]. *Walmart* пропонує широкий соціальний пакет, безкоштовне проживання та харчування, що суттєво підвищує рівень задоволеності працівників [3]. *Google*, у свою чергу, надає співробітникам унікальні умови для відпочинку та відновлення, зокрема тренажерні зали, ігрові кімнати, басейни та навіть спеціальні капсули для сну [2; 5].

Спільними для цих компаній є такі фактори: можливості для кар'єрного зростання, конкурентоспроможна заробітна плата, офіційне працевлаштування та створення позитивного корпоративного середовища. Впровадження цих елементів сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу та зменшенню рівня плинності кадрів.

Для ефективного управління людськими ресурсами необхідно розуміти основні причини, через які співробітники залишають компанію. Дослідження свідчать, що серед ключових факторів звільнення виділяють незадовільний рівень заробітної плати, обмежені можливості для кар'єрного зростання, конфлікти в корпоративній культурі, високу інтенсивність роботи, професійне вигорання та відсутність мотиваційних механізмів.

Цінний і талановитий працівник не розглядає свою роботу лише як засіб існування. Для таких спеціалістів важливими є професійне самовираження, можливість реалізовувати свої навички та отримувати задоволення від діяльності. Відсутність умов для особистого розвитку та невизнання досягнень можуть призвести до втрати навіть найдосвідченіших кадрів.

Утримання кваліфікованого персоналу потребує системного підходу. Насамперед компанії мають забезпечити співробітникам комфортні умови праці, які включають гідну заробітну плату, зручний робочий простір, соціальні гарантії та збалансоване навантаження. Створення сприятливого корпоративного середовища сприяє підвищенню мотивації працівників і зміцненню їхньої лояльності до компанії.

Стабільність та перспективи кар'єрного зростання є не менш важливими факторами утримання персоналу. Співробітники повинні бачити чітку траєкторію свого професійного розвитку, можливості для підвищення кваліфікації та зростання у межах організації. Відсутність таких перспектив часто стає причиною пошуку іншої роботи.

Додатковою складовою ефективного утримання кадрів є формування чітких цілей і мотиваційних механізмів. Людина ефективніше працює, якщо розуміє, які результати очікуються та як її внесок впливає на загальний успіх компанії. Керівники мають створювати систему заохочень, що включає фінансові стимули, премії, бонуси та нематеріальне визнання, наприклад, публічну похвалу або відзначення індивідуальних досягнень.

Український ринок праці має свої особливості, що впливають на процес утримання кадрів. Однією з головних проблем є монополізація економіки, що призводить до низького рівня конкуренції між роботодавцями. Внаслідок цього керівники підприємств часто не зосереджуються на створенні привабливих умов праці, оскільки відсутність альтернатив змушує співробітників залишатися на поточних місцях роботи.

Ситуація ускладнилася під час війни, коли значна частина бізнесів припинила діяльність або перемістилася за кордон, що призвело до зменшення кількості робочих місць. Водночас деякі галузі продовжують розвиватися. Згідно з дослідженням *Ernst & Young* за 2023 рік, найбільш привабливими сферами для українських спеціалістів залишаються ІТ-індустрія, державний сектор (зокрема Офіс президента, Верховна Рада та Збройні сили України) та великі міжнародні компанії. Серед найпопулярніших роботодавців виділяють такі компанії, як *Genesis*, *GlobalLogic*, *Google Україна*, *EPAM Systems*, *SoftServe* та *Philip Morris Україна* [1].

Головною причиною вибору цих роботодавців є вища заробітна плата, проте важливими факторами залишаються також умови праці, можливості кар'єрного розвитку та корпоративна культура.

Збереження талантів є важливим завданням для будь-якої компанії, що прагне довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Основними складовими успішної стратегії утримання співробітників є створення комфортного робочого середовища, конкурентна заробітна плата, можливості для професійного розвитку, ефективна система мотивації та формування корпоративної культури, що сприяє залученості працівників.

На українському ринку праці існує низка викликів, зокрема монополізація економіки та нестабільна ситуація внаслідок війни. Проте деякі галузі, такі як ІТ та державний сектор, демонструють позитивну динаміку, що підтверджує важливість впровадження ефективних підходів до управління персоналом.

Таким чином, компанії, які прагнуть утримати висококваліфікованих спеціалістів, мають враховувати ключові фактори мотивації працівників та впроваджувати сучасні практики управління людськими ресурсами, що базуються на принципах справедливості, визнання заслуг і створення можливостей для розвитку.

Список використаних джерел

1. Горбановська О. У яких компаніях і на яких ринках хочуть працювати українці. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/u-yakikh-kompaniyakh-i-na-yakikh-rinkakh-khochut-pratsyuvati-ukraintsi-doslidzhennya-ernst-amp-young-v-ukraini-02032023-12117> (дата звернення: 31.03.2025).
2. Офіс мрії: Робота в компанії Google. *Бюро-Стіль*. URL: <https://bstyle.com.ua/blog/ofis-mri-robota-v-kompani-google.html> (дата звернення: 31.03.2025).
3. Офіційна інформація про працевлаштування Walmart. *Layboard.com*. URL: <https://layboard.com/ua/vakansiya/1109485/rabota-na-sklad-walmart-v-cikago> (дата звернення: 31.03.2025).
4. Офіційна інформація про працевлаштування в Amazon. *Randstad.pl*. URL: <https://www.randstad.pl/ua/robotavamazon/> (дата звернення: 31.03.2025).
5. Офіційна інформація про працевлаштування в Google. *About.google*. URL: <https://about.google/intl/fr-CA-UA/extended-workforce/> (дата звернення: 31.03.2025).
6. Статистика компаній світу, в яких найбільше хочуть працювати. *MMR.UA*. URL: <https://mmr.ua/show/20-kompanij-svitu-v-yakyh-najbilshe-hochut-praczuvaty> (дата звернення: 31.03.2025).

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,
канд. екон. наук, доцент,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>
Єлізєв Дмитро Вікторович,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальність 075 «Маркетинг»
Харківський національний університет
міського господарства ім. О. М. Бекетова
м. Харків, Україна

НОВА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний світ бізнесу зазнає безпрецедентних змін, що характеризуються стрімким розвитком технологій, глобалізаційними процесами та фундаментальними зрушеннями в суспільних цінностях. Традиційні підходи до менеджменту, що формувалися протягом ХХ століття, вже не відповідають вимогам сьогодення. Нова епоха вимагає переосмислення самої суті управління організаціями та розробки принципово нових стратегій менеджменту.

Ця трансформація менеджменту не є просто адаптацією існуючих практик до нових умов, а представляє собою парадигмальний зсув – фундаментальну зміну у розумінні організаційних структур, процесів прийняття рішень, лідерства та взаємодії із зацікавленими сторонами. В центрі нової парадигми стоїть не лише прибуток чи ефективність, але й стійкість, адаптивність та відповідальність перед суспільством.

Класичні моделі менеджменту, засновані на ієрархічному контролі, лінійних бізнес-процесах та стабільному конкурентному середовищі, демонструють все більшу неефективність в умовах сучасного VUCA-світу (нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного) [1]. Пандемія COVID-19, глобальні геополітичні зміни та технологічна революція виявили критичні недоліки традиційних підходів:

- негнучкість організаційних структур у відповідь на швидкі зміни ринкових умов;
- нездатність ефективно використовувати потенціал цифрових технологій;
- недостатня увага до екологічних та соціальних аспектів бізнесу;
- обмежене залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Цифрова революція створила технологічний фундамент для нової парадигми менеджменту. Штучний інтелект, аналітика великих даних, інтернет

речей та хмарні технології радикально змінюють способи функціонування організацій. Ці технології дозволяють:

- автоматизувати рутинні операції та вивільнити людський потенціал для творчої роботи;
- отримувати глибші аналітичні висновки в режимі реального часу;
- формувати горизонтальні зв'язки та мережеві структури всередині та між організаціями;
- персоналізувати продукти та послуги на основі індивідуальних потреб клієнтів.

Зростаюча стурбованість екологічними проблемами, зміною клімату та соціальною нерівністю змушує переосмислити роль бізнесу в суспільстві.

Нова парадигма менеджменту повинна враховувати:

- необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії;
- зростаючі очікування споживачів щодо етичних практик бізнесу;
- посилення регуляторного тиску в сфері ESG (Environmental, Social, Governance);
- зміни у цінностях нових поколінь працівників, які прагнуть змістовної роботи та соціального впливу.

На зміну жорстким ієрархічним моделям приходять гнучкі, адаптивні організаційні структури, що характеризуються:

- мережевою архітектурою з розподіленою владою замість централізованого контролю;
- формуванням крос-функціональних команд, орієнтованих на вирішення конкретних задач;
- зниженням бюрократичних бар'єрів та прискоренням процесів прийняття рішень;
- впровадженням гібридних робочих моделей, що поєднують віддалену та офісну роботу.

Успішним прикладом такого підходу є холакратія – система організаційного управління, де влада та прийняття рішень розподіляються по всій організації через самоорганізовані команди, а не зосереджені на вершині управлінської ієрархії.

Нова парадигма менеджменту передбачає фундаментальну зміну ролі лідера:

- від командного контролю до коучингу, фасилітації та розвитку потенціалу співробітників;
- від директив до натхнення, створення спільного бачення та сенсу діяльності;

- від фокусу на результатах до уваги до процесів, взаємин та психологічної безпеки;

- від централізованого прийняття рішень до колективного інтелекту та залучення співробітників.

Лідери нової епохи сприяють формуванню культури довіри, експериментування та відкритості до змін, визнаючи цінність різноманітності перспектив та підходів. Успішні організації не просто впроваджують нові технології, а створюють синергію між технологічними можливостями та людським капіталом.

Нова парадигма вимагає розширення традиційних фінансових показників ефективності:

- інтеграція ESG-метрик у систему оцінки результатів діяльності;
- вимірювання рівня залученості та благополуччя співробітників як ключових індикаторів;
- оцінка інноваційного потенціалу та здатності до трансформації;
- балансування короткострокових і довгострокових показників ефективності.

Трансформація робочого середовища змінює підходи до організації праці та менеджменту:

- створення ефективних віртуальних команд та розвиток дистанційного лідерства;
- переосмислення фізичних просторів та офісів як місць для колаборації та інновацій;
- забезпечення балансу між автономією та залученістю віддалених працівників;
- інтеграція технологій віртуальної та доповненої реальності в робочі процеси.

Нова парадигма менеджменту виходить далеко за межі простої адаптації існуючих практик до цифрової епохи. Вона представляє фундаментальне переосмислення сутності організацій, природи лідерства та цілей бізнесу. Успішні організації майбутнього будуть характеризуватися адаптивністю, людиноцентричністю, технологічною інтеграцією та екосистемним мисленням.

Трансформація менеджменту – це не одноразова подія, а безперервний процес еволюції, що вимагає постійного навчання, експериментування та переосмислення. Організації, які зможуть ефективно інтегрувати принципи нової парадигми у свою діяльність, отримають не лише конкурентні переваги, але й можливість створювати позитивний вплив для всіх зацікавлених сторін: співробітників, клієнтів, суспільства та планети в цілому.

В епоху глобальних викликів та безпрецедентних можливостей, менеджмент має стати не просто інструментом оптимізації бізнес-процесів, а каталізатором позитивних змін, що сприяють сталому розвитку та процвітанню людства.

Список використаних джерел

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 16–29.

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Єлізєв Дмитро Вікторович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

спеціальність 075 «Маркетинг»

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ У 21 СТОЛІТТІ: УЗГОДЖЕННЯ ТЕОРІЇ З РЕАЛІЯМИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Менеджмент у ХХІ столітті зазнає значних трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, зростаючої конкуренції та змін у поведінці споживачів. Класичні управлінські теорії, такі як науковий менеджмент Тейлора чи адміністративна школа Файоля, залишаються основою, проте їхнє застосування потребує адаптації до сучасних викликів.

Менеджмент як наука розвивався протягом століть, адаптуючись до соціально-економічних змін. Від класичних бюрократичних систем до сучасних гнучких підходів – кожен етап розвитку менеджменту відображав особливості свого часу [1].

У ХІХ–ХХ століттях формувалися перші системні підходи до управління:

- науковий менеджмент (Фредерік Тейлор, 1911). Впровадження стандартизації та поділу праці. Використання наукових методів для підвищення продуктивності. Жорстка ієрархія та контроль над працівниками. Приклад: Масове виробництво на заводах Генрі Форда;

- адміністративний менеджмент (Анрі Файоль, 1916). Виділення основних функцій менеджменту: планування, організація, координація, мотивація та контроль; чітка організаційна структура з вертикальним підпорядкуванням, важливість дисципліни та централізованого прийняття рішень;

- бюрократична теорія (Макс Вебер, 1922): раціональна організація компаній на основі формальних правил, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, мінімізація суб'єктивності в управлінських рішеннях.

Ці підходи ефективно працювали в умовах стабільного середовища, проте з розвитком технологій та зміною ринкових умов вони почали втрачати актуальність.

У другій половині XX століття виникла потреба враховувати людський фактор в управлінні.

- школа людських відносин (Елтон Мейо, 1930-ті роки): дослідження «Хоторнського експерименту» показали, що продуктивність залежить не лише від заробітної плати, а й від уваги до потреб працівників; соціальна взаємодія, мотивація та корпоративна культура стають важливими чинниками ефективності;

- мотиваційні теорії (Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, 1950-ті): ієрархія потреб Маслоу пояснює, що люди працюють не лише заради грошей, а й для самореалізації; теорія двох факторів Герцберга (існують фактори гігієни (зарплата, умови праці) і фактори мотивації (визнання, можливості розвитку));

- кількісний підхід та системна теорія (1950–1970-ті): використання математичних методів для ухвалення рішень; компанія розглядається як система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Приклад: логістичні моделі в корпораціях, впровадження ERP-систем.

XXI століття потребує ще більшої гнучкості в управлінні. Нові методи базуються на швидкості адаптації, децентралізації та командній роботі:

- Agile-менеджмент: гнучке управління проектами з фокусом на швидке прийняття рішень; використовується у сфері ІТ, стартапах, інноваційних компаніях. Приклад: Scrum та Kanban у розробці програмного забезпечення;

- Lean-менеджмент: мінімізація витрат і непотрібних процесів; основний принцип – «максимальна цінність для клієнта при мінімальних ресурсах»; використовується в промисловості (Toyota Production System);

- Holacracy (Холакратія): децентралізація влади, автономія команд; відсутність традиційної ієрархії, ухвалення рішень на основі консенсусу; використовується в креативних та технологічних компаніях (Zappos, Valve).

Менеджмент еволюціонує разом із суспільством і технологіями. Якщо раніше компанії працювали в жорстких ієрархічних структурах, то сьогодні управлінські моделі орієнтовані на гнучкість, ефективність і людський фактор. Сучасні компанії використовують поєднання класичних та інноваційних підходів, щоб адаптуватися до динамічного ринку та залишатися конкурентоспроможними [1].

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, що вимагає нових підходів до управління, таких як:

- технологічна трансформація – автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних змінюють моделі прийняття рішень;
- VUCA-світ (невизначеність, складність, неоднозначність) змушує компанії бути більш адаптивними- глобалізація та соціальна відповідальність – необхідність дотримання міжнародних стандартів, сталий розвиток;
- трансформаційне лідерство – керівники не лише управляють, а й надихають команди;
- сервісне лідерство – менеджери працюють як наставники, допомагаючи працівникам реалізувати свій потенціал;
- гнучкі організаційні структури – децентралізовані моделі управління, кросфункціональні команди, віддалена робота;
- емоційний інтелект керівника як ключовий фактор успішного управління;
- інклюзивність та різноманітність – рівність можливостей та мультикультурне середовище як конкурентна перевага;
- покоління Y та Z – нові вимоги до роботи, гнучкий графік, можливості для розвитку, баланс між роботою та особистим життям;
- Big Data та аналітика – використання даних для прогнозування поведінки ринку;
- автоматизація – впровадження AI та роботизованих процесів у менеджмент;
- цифрова трансформація – перехід до цифрових платформ управління бізнесом.

Менеджмент ХХІ століття – це поєднання класичних теорій та інноваційних підходів. Гнучкість, технологічність, лідерство, засноване на довірі та мотивації, стають визначальними факторами ефективного управління. Бізнес має бути готовим адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Іванова Анастасія Дмитрівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ПРОЦЕСІВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація виступає ключовим фактором змін організаційної структури, стилів управління та підходів до формування корпоративної культури. Швидкість впровадження цифрових рішень вимагає від лідерів нових компетенцій, а від персоналу – високого рівня гнучкості та самоорганізації. Метою цього дослідження є ґрунтовний аналіз впливу диджиталізації на трансформацію корпоративних моделей лідерства та систем мотивації персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища. Цифрова трансформація стає визначальним чинником еволюції управлінських підходів, адже вона не лише змінює технічні інструменти взаємодії між керівниками та працівниками, а й переосмислює роль лідера в компанії, акцентуючи увагу на необхідності володіння цифровими компетенціями, здатності до гнучкого прийняття рішень та створення сприятливого середовища для інновацій [1].

Особлива увага у межах дослідження приділяється взаємозв'язку між впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси та переглядом мотиваційних стратегій. Диджиталізація стимулює компанії відходити від класичних матеріальних мотиваційних схем на користь нових моделей, де домінують персоналізовані підходи, культура зворотного зв'язку, прозорість комунікацій і автоматизовані системи управління ефективністю. Саме ці аспекти стають ключовими для збереження конкурентоспроможності та утримання талантів в умовах динамічних змін.

У контексті адаптації компаній до цифрових трансформацій мета дослідження полягає також у тому, щоб виявити особливості змін організаційної поведінки персоналу та визначити нові ролі лідера в цифровій екосистемі підприємства. Це дозволить окреслити практичні напрями трансформації корпоративної культури, які забезпечують підвищення залученості персоналу,

зростання рівня інноваційної активності та формування стійких внутрішніх механізмів адаптації до технологічних і ринкових викликів.

Результати дослідження дозволили встановити, що диджиталізація чинить системний вплив на управлінські підходи в організаціях, зокрема сприяє відходу від авторитарних та бюрократичних моделей лідерства на користь більш адаптивних, гнучких та колаборативних стилів управління. Традиційні вертикальні схеми прийняття рішень, які базувалися на чітких субординаційних зв'язках і централізації влади, поступово втрачають ефективність у цифрову епоху. Причиною цього виступає зростаюча складність бізнес-середовища, динамічні зміни ринкових запитів та поява платформ для спільної роботи (Slack, Microsoft Teams, Asana тощо), які стимулюють горизонтальну комунікацію всередині компаній. Це формує запит на лідерів, які демонструють гнучкість, емоційний інтелект, здатність швидко інтегрувати цифрові рішення та підтримувати відкритий діалог із командами.

Доведено, що цифровізація трансформує й підходи до нематеріальної мотивації персоналу, змінюючи акценти з класичних схем винагород на моделі, побудовані на прозорості, персоналізації й інтерактивній взаємодії між співробітниками та організацією. Завдяки впровадженню сучасних HRM-систем (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR) та інструментів аналітики (Google Analytics for HR, Tableau, Power BI), компанії отримують змогу не лише оперативно оцінювати ефективність персоналу, а й розробляти індивідуальні траєкторії професійного розвитку, забезпечувати справедливий розподіл завдань і створювати мотивуючий зворотний зв'язок. Автоматизація рутинних HR-процедур зменшує бюрократичне навантаження на співробітників, а цифрові платформи для оцінювання й внутрішнього навчання підвищують залученість працівників до корпоративної культури, дозволяючи їм відчувати власну значущість і вплив на загальні результати компанії [1].

Також окреслено ключову роль диджитал-компетентностей як нової обов'язкової складової корпоративної культури. У процесі цифрової трансформації підприємств диджитал-грамотність, навички аналітичного мислення, здатність працювати з великими обсягами даних і вміння адаптуватися до нових технологічних інструментів перестають бути перевагою окремих працівників і стають загальноорганізаційною нормою. Наявність такого компетентнісного базису значно підвищує гнучкість компанії у відповідь на зовнішні виклики, зокрема зміни ринку, економічну нестабільність чи технологічні інновації, та дозволяє ефективніше впроваджувати стратегії кризового менеджменту й цифрової адаптації. Диджитал-компетентності відіграють роль каталізатора розвитку самостійності працівників, а також

зміцнюють культуру довіри, співпраці та безперервного навчання всередині організації.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок про те, що процеси диджиталізації не лише змінюють технічний ландшафт функціонування компаній, а й фундаментально трансформують управлінські парадигми, моделі лідерства та системи мотивації персоналу. В умовах цифрової епохи відбувається зміщення акцентів із класичних ієрархічних, централізованих управлінських структур до більш гнучких, адаптивних і децентралізованих моделей, орієнтованих на співпрацю, інновації та горизонтальну взаємодію. Цей зсув пов'язаний з необхідністю оперативного прийняття рішень, гнучкої реакції на ринкові виклики, активної участі персоналу в процесах змін і зростання важливості людського капіталу як стратегічного ресурсу компаній.

Цифрові технології створили новий контекст, у якому класичні управлінські стилі, що базуються на авторитаризмі, суворій регламентації, багаторівневому контролі та обмеженій ініціативі працівників, стали економічно неефективними та морально застарілими. Їм на зміну приходять лідерські моделі, в основі яких лежить довіра, інклюзивність, здатність до швидкого навчання, емоційний інтелект та підтримка середовища для самостійності і креативності співробітників. Технології – від хмарних сервісів до систем штучного інтелекту – сприяють прозорості процесів управління, спрощують комунікацію й обмін знаннями, що значно посилює значення компетентного, а не формального лідерства. Цей перехід підтверджує еволюцію розуміння ролі керівника: від функції «контролера» до функції «візіонера» та «ментора», що координує команди у світі, де зміни відбуваються швидше, ніж організаційні накази.

Окремо варто підкреслити, що диджиталізація переосмислює і саму природу мотиваційних механізмів усередині компаній. Використання HRM-систем, платформ аналітики даних і автоматизації комунікацій кардинально змінює підходи до нематеріальної мотивації персоналу. Працівники дедалі більше цінують не лише фінансові винагороди, а й індивідуалізацію кар'єрних траєкторій, гнучкі умови праці, доступ до безперервного навчання та високий рівень прозорості з боку роботодавця. Таким чином, нематеріальна мотивація перестає бути другорядною складовою мотиваційної політики й набуває статусу інтегральної частини корпоративної стратегії з утримання талантів і розвитку людського потенціалу. Крім того, диджитал-компетентності персоналу, які ще донедавна розглядалися виключно як технічні навички, поступово інтегруються в систему корпоративних цінностей, визначаючи здатність бізнесу до стратегічної гнучкості та інноваційної адаптивності. Компанії, які інвестують у розвиток цифрової грамотності своїх співробітників, демонструють вищий

рівень стабільності під час зовнішніх економічних, соціальних та технологічних шоків, оскільки володіння цифровими інструментами дозволяє командам швидко переходити до дистанційної роботи, освоювати нові ринки, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні рішення без тривалих затримок і кризи довіри всередині колективу.

Таким чином, можна стверджувати, що диджиталізація виступає каталізатором глибоких організаційних змін, які зачіпають не лише інфраструктуру компаній, а й трансформують самі принципи лідерства, підходи до управління персоналом, стратегії мотивації й моделі формування корпоративної культури. Успішність адаптації бізнесу до цифрових трансформацій сьогодні прямо залежить від здатності керівництва об'єднувати технологічний розвиток із гнучкими, людиноцентричними підходами до управління, що формують новий стандарт корпоративної етики та забезпечують конкурентоспроможність у мінливому глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Голобородько А. Ю., Андрєєва О. С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 56–64. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2859/2761> (дата звернення: 12.04.2025)

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Іванова Анастасія Дмитрівна,

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти

спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОСМЕТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Зростаючий вплив цифрових технологій на всі етапи управління персоналом у косметичній індустрії, яка, як частина fashion-ринку, постійно перебуває у стані технологічної еволюції та під тиском високих стандартів обслуговування клієнтів. Стрімкий розвиток e-commerce, платформ персоналізованого підбору косметики, віртуальних консультантів і маркетплейсів вимагає від косметичних компаній нових підходів до залучення,

навчання й утримання персоналу, орієнтованих на цифрові навички та гнучкі компетенції [1].

Сучасні тенденції демонструють, що ефективна робота персоналу косметичних компаній дедалі частіше залежить від здатності організацій адаптувати HR-процеси до умов автоматизації, аналітики великих даних, гейміфікації мотиваційних систем та віддалених форм взаємодії. Виклики цифрової економіки вимагають не тільки технічної перебудови бізнес-процесів, а й глибокої трансформації корпоративної культури, у якій людський капітал стає головним елементом інноваційної стійкості компанії.

В умовах цифровізації косметичного ринку, яка охоплює всі етапи життєвого циклу продукту – від розробки формул до доставки клієнту, – управління персоналом перетворюється на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність бренду. Саме тому дослідження питання цифрової трансформації HR-систем є своєчасним та має значний науковий і прикладний потенціал для компаній, що прагнуть залишатися лідерами у глобальній beauty-економіці.

Доведено, що застосування цифрових HRM-інструментів у косметичних компаніях значно підвищує ефективність управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу працівника – від найму до кар'єрного розвитку. Зокрема, автоматизовані рекрутингові платформи, такі як Hire Vue, Greenhouse чи LinkedIn Recruiter дозволяють косметичним брендам прискорити процеси відбору кандидатів за допомогою автоматичної перевірки відповідності профілю критеріям вакансії, з використанням штучного інтелекту для скринінгу резюме та аналізу відеоінтерв'ю. Це мінімізує ризики упередженого вибору та знижує витрати часу HR-фахівців.

Водночас аналітичні HR-платформи, наприклад SAP SuccessFactors або Workday, дозволяють косметичним компаніям, таким як L'Oréal або Estée Lauder, здійснювати оцінку ефективності персоналу в режимі реального часу на основі ключових показників (KPI), поведінкових індикаторів та soft skills. Використання подібних систем забезпечує об'єктивність кадрових рішень і персоналізацію мотиваційних програм відповідно до індивідуальних потреб та потенціалу співробітників. За даними досліджень Deloitte Human Capital Trends (2023) понад 74% компаній зі сфери FMCG включно з косметичними брендами зазначають зростання продуктивності після впровадження HR-аналітики у прийняття управлінських рішень.

Додатково, інструменти прогнозування кар'єрного зростання, такі як Eightfold AI або Cornerstone OnDemand, активно застосовуються для побудови траєкторій професійного розвитку в косметичних компаніях, дозволяючи зменшити плинність кадрів та утримувати ключових працівників. Такі системи

пропонують персоналізовані рекомендації щодо навчання і розвитку, формуючи «цифровий профіль компетентностей» кожного співробітника, що також сприяє ефективнішому плануванню кадрового резерву.

У ході дослідження було виявлено, що цифровізація HR-процесів стимулює відмову від централізованих вертикальних структур в косметичних компаніях на користь децентралізованих та кросфункціональних команд. Така трансформація дозволяє брендам швидше адаптуватися до змін у глобальних трендах краси – наприклад, до зростання попиту на екологічно безпечні продукти або персоналізовану косметику, зокрема завдяки підвищенню швидкості внутрішніх комунікацій та горизонтальної взаємодії між департаментами. Це особливо важливо для брендів, що працюють на ринках з високою частотою оновлення асортименту, наприклад K-beauty або clean beauty.

Узагальнено, що діджитал-компетентності співробітників поступово стають ключовим елементом нової корпоративної культури у косметичній індустрії. Володіння інструментами цифрової комунікації (Slack, Microsoft Teams), аналітики даних (Power BI, Tableau), проєктного менеджменту (Trello, Asana) є невід'ємною умовою ефективної участі у трансформаційних процесах компаній. Бренди, що активно розвивають ці компетенції серед персоналу, демонструють вищий рівень стійкості до економічних і соціальних викликів, що підтверджується кейсами компаній Shiseido та Unilever, де завдяки діджиталізації HR-середовища було забезпечено стабільність бізнесу навіть у періоди кризи.

Таким чином, цифрова трансформація не лише оптимізує HR-процеси у косметичних компаніях, але й сприяє формуванню принципово нової організаційної культури, в якій гнучкість, адаптивність, аналітичне мислення та інноваційність стають ключовими критеріями оцінки ефективності персоналу та конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

У процесі дослідження було підтверджено, що цифрова трансформація управління персоналом у косметичній індустрії є не просто сучасним трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Використання цифрових HRM-інструментів дозволяє косметичним брендам значно підвищити якість і швидкість добору персоналу, зменшити рівень суб'єктивності у кадрових рішеннях та забезпечити об'єктивний моніторинг ефективності працівників.

Автоматизовані платформи для рекрутингу, системи оцінки soft skills і програми аналітики поведінкових даних сприяють формуванню прозорості, адаптивної та гнучкої HR-системи, здатної оперативним чином реагувати на зміни кон'юнктури косметичного ринку, споживчі запити та інноваційні виклики. Особливо важливою є роль прогнозувальних аналітичних систем, які

дозволяють не лише мінімізувати плинність кадрів, а й будувати персоналізовані стратегії кар'єрного зростання, що відповідають як інтересам працівника, так і цілям компанії.

Також обґрунтовано, що цифровізація HR-процесів стимулює еволюцію організаційної структури косметичних компаній від традиційних централізованих моделей до проєктно-орієнтованих, децентралізованих та колаборативних форматів управління. Це дозволяє швидше впроваджувати інновації, ефективніше адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищувати стійкість компаній до кризових викликів.

Окрім того, доведено, що формування сучасної корпоративної культури у косметичних брендах відбувається навколо розвитку диджитал-компетентностей персоналу. Саме оволодіння цифровими інструментами стає запорукою не лише індивідуальної ефективності працівників, а й загальної здатності компанії до інновацій, адаптації та виживання в умовах високої ринкової турбулентності. З огляду на це, цифрова трансформація HRM у косметичній індустрії має розглядатися як один із ключових векторів сталого розвитку бізнесу у XXI столітті.

Список використаних джерел

1. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М.І. Чепелюк. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с.

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Криклива Катерина Олександрівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ВПЛИВ КОМП'ЮТЕРНОГО ЗОРУ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕКРУТИНГУ

У сучасну цифрову епоху, яка стрімко розвивається, здатність машин аналізувати та розуміти візуальне середовище навколо нас не тільки захоплює, а й поступово стає фундаментальним аспектом нашої взаємодії з технологіями.

Нині сфера найму та відбору персоналу зазнає новітніх викликів, для подолання яких необхідне переосмислення парадигми і підходів до найму та

працевлаштування загалом. Пошук і працевлаштування кандидатів потрібної якості у стислі терміни є критично важливими для діяльності та виживання підприємств за динамічної зміни зовнішнього середовища. Змішані формати праці, зміна локації сприяють впровадженню сучасних диджитал-технологій у рекрутингу персоналу. Відповідно дослідження та впровадження сучасних технологій стають критично актуальними у практиці управління людськими ресурсами [1].

Рекрутинг є однією з галузей, де знаходить своє застосування комп'ютерний зір – це технологія, яка дозволяє комп'ютерам отримувати та обробляти складну інформацію з цифрових зображень або відео, досягаючи високого рівня розуміння того, що на них зображено. Важливість цієї технології в сучасному технологічному ландшафті неможливо переоцінити [2].

Відносно недавно ця технологія стала сенсацією у способі взаємодії машин із візуальним світом, приносячи численні переваги від її використання в різних сферах. Відтак, комп'ютерний зір став потужним інструментом для HR-сфери.

Комп'ютерний зір у поєднанні з алгоритмами розпізнавання тексту відкриває нові можливості в оптимізації процесу відбору кандидатів. Завдяки цим технологіям резюме можна швидко сканувати та аналізувати, навіть якщо вони подані у сканованому або рукописному форматі. Це значно скорочує час, необхідний для первинного аналізу, і підвищує точність зіставлення кваліфікацій кандидатів із вимогами вакансій. Водночас знижується вплив людського фактора, що дозволяє уникати суб'єктивності на етапі попереднього відбору. Таким чином, HR-фахівці можуть зосередитися на глибшій оцінці мотивації та культурної відповідності кандидатів.

У процесі проведення співбесід комп'ютерний зір здатен аналізувати невербальні сигнали, такі як міміку, жести, рівень тривожності. Це дозволяє точніше оцінити емоційний стан кандидата та рівень його впевненості. Особливо це актуально під час масового рекрутингу або в ситуаціях, коли необхідно визначити, наскільки людина відповідає цінностям і стилю комунікації компанії.

Крім того, технології комп'ютерного зору використовуються для перевірки достовірності документів: дипломів, сертифікатів, посвідчень особи. Системи можуть автоматично виявляти підробки чи невідповідності, що знижує ризик найму недобросовісних або некваліфікованих працівників. Це не лише підвищує надійність процесу, а й суттєво економить час на ручну перевірку.

Ще одним напрямом використання є вдосконалення інтерфейсів онлайн-рекрутингових платформ. За допомогою комп'ютерного зору можна аналізувати поведінку користувачів, наприклад, фіксувати, куди вони дивляться, які блоки ігнорують, на чому зупиняють увагу. Такі дані дозволяють UX/UI-дизайнерам

створювати інтерфейси, які є інтуїтивно зрозумілими та ефективними. Це спрощує проходження співбесід для кандидатів і полегшує роботу рекрутерам.

Після працевлаштування нових співробітників комп'ютерний зір може застосовуватись для аналізу їхньої поведінки в офісі чи на виробництві. Це дає змогу оцінити, як швидко людина адаптується до нових умов, і за потреби скоригувати індивідуальні програми навчання, наставництва чи підтримки. Завдяки цьому можна зменшити плінність кадрів і підвищити рівень задоволеності працівників.

Також комп'ютерний зір дозволяє впроваджувати безконтактні системи контролю робочого часу на основі розпізнавання обличчя. Це виключає необхідність ручних відміток і забезпечує точніший облік присутності, запізнень або відсутності. У результаті HR-відділи отримують більш достовірну інформацію для оцінювання ефективності працівників. Інтерактивні HR-опитування, доповнені можливостями комп'ютерного зору, також дозволяють фіксувати емоційні реакції співробітників у режимі реального часу.

Варто також згадати про функції забезпечення безпеки, адже ця технологія може допомогти виявляти небезпечні ситуації та автоматично сповіщати про них. Це сприяє виявленню прихованих проблем, які не завжди проговорюються відкрито. Наприклад, такий підхід може допомогти виявляти навантажувачі у небезпечних зонах, випадки падіння або запобігти агресивної поведінки персоналу. Своєчасна реакція на подібні інциденти допомагає запобігати травмам і підтримувати безпечне робоче середовище [3].

У випадку, коли працівник звільняється, аналіз записів відеоспостереження за допомогою комп'ютерного зору може допомогти виявити ранні сигнали незадоволеності чи дезадаптації. Це дозволяє краще зрозуміти поведінкові реакції працівників і розробити стратегії запобігання небажаним звільненням у майбутньому.

Таким чином, технології комп'ютерного зору вже стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу та виробництва, допомагають підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити умови праці. Таке впровадження є ключовим чинником успіху для багатьох підприємств у сучасному конкурентному середовищі.

В бізнесі комп'ютерний зір набуває дедалі більшого значення у сфері HR-менеджменту та рекрутингу. Його можливості відкривають нові горизонти для автоматизації та підвищення ефективності процесів добору персоналу.

Завдяки цій технології можливо оперативним чином аналізувати резюме, перевіряти документи, оцінювати емоційний стан кандидатів та навіть визначати їхню відповідність корпоративній культурі. Такі можливості не лише підвищують точність рішень, а й зменшують вплив людського фактора. У

результаті, компанії отримують можливість швидше знаходити потрібних фахівців і оптимізувати свої HR-процеси.

Окрім процесу найму персоналу, комп'ютерний зір ефективно може використовуватися й після працевлаштування. Він сприяє контролю адаптації працівників, автоматизує облік робочого часу, виявляє проблеми у колективі та підвищує рівень безпеки. Завдяки аналізу невербальної комунікації та поведінки персоналу, HR-фахівці можуть своєчасно реагувати на зміни в настроях або потенційні конфлікти. Такий підхід дозволяє не лише краще розуміти співробітників, а й формувати стабільне, продуктивне середовище праці. У підсумку, впровадження комп'ютерного зору в управління персоналом стає потужним інструментом розвитку сучасного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль. Т. 1, №8. 2023. С. 112–123.

2. Дослідження комп'ютерного зору у 2024 році: вплив штучного інтелекту на автоматизацію. Київ. 2025. URL: <https://www.zfort.com.ua/blog/doslidzhennya-kompyuternogo-zoru-u-2024-roci-vpliv-shtuchnogo-intelektu-na> (дата звернення: 11.04.2025).

3. Технології комп'ютерного зору: інновації для розвитку вашого бізнесу. Київ. 2024. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/computer-vision-spais> (дата звернення: 11.04.2025).

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Криклива Катерина Олександрівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет

міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ЗНАЧЕННЯ UX/UI ДИЗАЙНУ В ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

У сучасному світі технології кардинально змінюють підходи до управління персоналом, відкриваючи нові можливості для бізнесу. Диджиталізація HR-процесів стає ключем до ефективності, дозволяючи автоматизувати облік, покращити аналітику та забезпечити більш зручну взаємодію зі співробітниками. Такі інструменти не лише підвищують продуктивність, але й створюють основу

для стратегічного розвитку компанії [1]. Це особливо важливо для HR-процесів, які включають великий обсяг рутинних операцій, таких заповнення форм, опрацювання заявок, аналітика тощо.

Якісний UX/UI дозволяє значно скоротити час, необхідний на навчання персоналу роботі з новою системою. Завдяки продуманій структурі та логіці взаємодії користувач швидко орієнтується в інтерфейсі, що мінімізує кількість помилок і підвищує швидкість виконання задач. Це особливо важливо для HR-процесів, які включають великий обсяг рутинних операцій: заповнення форм, опрацювання заявок, аналітика тощо. Окрім того, зручний інтерфейс зменшує навантаження на працівників і сприяє більш якісному виконанню завдань у коротші терміни.

Також працівники очікують зручних цифрових рішень, аналогічних тим, що вони використовують у повсякденному житті. Інтерфейси HR-систем повинні бути не лише функціональними, а й приємними у користуванні, що створює позитивне враження про компанію. Зручність сприяє більшій залученості співробітників до внутрішніх процесів. Наприклад, інтуїтивно зрозумілі HR-платформи підвищують рівень задоволення, спрощуючи такі дії, як подання заяв на відпустку, перегляд графіків або проходження опитувань.

Автоматизовані HR-системи з грамотним UX/UI дозволяють реалізувати функції самообслуговування, коли працівники самостійно можуть змінювати свої дані, записуватись на події чи переглядати документи. Це не лише підвищує автономність співробітників, а й знижує кількість рутинних запитів до HR-відділу. Іншою перевагою є те, що зручний інтерфейс спрощує комунікацію між працівником і HR, дозволяючи швидко знаходити відповіді на поширені запитання.

UX/UI дизайн може відігравати ключову роль у створенні інтуїтивного адаптаційного порталу. Оскільки нові працівники часто вперше знайомляться з корпоративною системою саме через цей процес, важливо, щоб інтерфейс був простим, логічним і дружнім. Зрозуміла навігація, візуальні підказки та адаптивний дизайн сприяють зменшенню стресу під час адаптації. Як наслідок, це знижує кількість звернень до HR-відділу та прискорює процес входження працівника в ритм роботи.

Ще одним важливим аспектом є те, що UX/UI допомагає зробити навчання цікавим і легким для сприйняття. Візуально структурований матеріал, елементи гейміфікації, добре продумана логіка проходження курсів дозволяють зменшувати відмови від навчання та підвищити мотивацію. Таким чином, компанія може підвищувати кваліфікацію персоналу без додаткових витрат на зовнішні програми навчання. Дизайн UX/UI критично важливий для подання складної HR-аналітики у зрозумілому вигляді. Графіки, діаграми та фільтри

мають бути візуально чистими та доступними для прийняття рішень. Правильна структура інтерфейсу дозволяє керівникам швидко отримувати потрібні дані та фокусуватись на ключових метриках. Наприклад, це може стосуватись аналізу продуктивності, рівня залученості або інших показників, що впливають на стратегічне планування.

Також UX/UI дозволяє зробити форми опитувань зручними, швидкими та навіть приємними для користувача. Грамотний візуальний стиль підвищує залученість, а легкість у відповідях, адаптивність до мобільних пристроїв і простий інтерфейс збільшують відсоток завершених анкет. В результаті компанія отримує більше якісних даних і може оперативніше реагувати на проблеми в команді.

Технологічний прогрес, такий як штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, а також розвиток інтернету речей (IoT), відкриває нові горизонти для UX/UI дизайну. Дизайнери тепер враховують багатосенсорні взаємодії, створюють інтерфейси для голосових асистентів, розробляють адаптивні та персоналізовані користувацькі інтерфейси [2].

Так наприклад, сучасний UX/UI дизайн все частіше використовує штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань. Генеративні інструменти дозволяють за лічені хвилини створювати десятки варіантів макетів, іконок та ілюстрацій на основі текстових описів. Дизайнери отримують можливість швидко тестувати різні концепції, експериментувати з кольоровими палітрами та композицією, витрачаючи на це години замість днів. До того ж цікавим є те, що найновітніші досягнення в галузі AI дозволяють інтерфейсам розуміти емоційний стан користувача. Комп'ютерний зір аналізує міміку, а алгоритми рекомендують відповідні дизайн-рішення. Ця технологія може допомогти HR-відділам виявляти співробітників, які відчують стрес або незадоволеність, пропонуючи їм своєчасно підтримку або корисні ресурси. Наприклад, система може автоматично запропонувати консультацію з психологом або додаткові вихідні, якщо аналіз виявить ознаки вигорання. Крім того, адаптивні інтерфейси можуть персоніфікувати онбординг для нових працівників, змінюючи стиль подачі інформації залежно від їх емоційних реакцій, що значно прискорює адаптацію. Однак AI не замінює творчий процес – він лише прискорює рутинні процеси, звільняючи час для більш стратегічних рішень.

Окрім того, UX/UI дизайн відіграє ключову роль у взаємодії користувача з базами даних, забезпечуючи зручний, логічний і безпомилковий доступ до інформації. Через добре продуманий інтерфейс користувачі вводять дані, переглядають інформацію, фільтрують результати, працюють із таблицями й формами, усе це напряму пов'язане з запитам до бази даних. Якісний UX допомагає уникнути помилок у введенні, а ефективний UI забезпечує швидке

завантаження та просту навігацію у великих обсягах даних. Так наприклад, HR-системах UX/UI дозволяє легко керувати персональними профілями, графіками, заявами, аналітикою, які базується на структурованих даних у БД. Зручність інтерфейсу не лише покращує досвід користувача, а й підвищує точність і якість даних, знижуючи навантаження на HR-фахівців і підвищуючи ефективність усієї системи. У сфері IoT якісний дизайн також може допомогти зменшити складність управління численними пристроями, забезпечуючи зручну візуалізацію стану системи, легкий доступ до функцій і миттєвий зворотний зв'язок. Це особливо важливо в розумних будинках, системах безпеки або smart city-рішеннях, де комфорт і швидкість реакції мають ключове значення.

Таким чином, сучасний UX/UI дизайн грає вирішальну роль у впровадженні автоматизованих HR-процесів, безпосередньо впливаючи на продуктивність, задоволеність персоналу та швидкість адаптації. Інтуїтивні інтерфейси зменшують навантаження на співробітників, прискорюючи виконання рутинних завдань, таких як заповнення форм, подання заявок або аналіз даних. Крім того, зручність взаємодії з системою підвищує залученість працівників, знижує кількість помилок і спрощує онбординг нових членів команди, що в результаті зменшує навантаження на HR-відділ. До того ж сучасні інтерфейси, аналогічні до звичних користувацьких додатків, створюють позитивний імідж роботодавця, підкреслюючи його інноваційність і турботу про комфорт в роботі персоналу.

Крім того, гнучкі та адаптивні рішення дозволяють легко масштабувати HR-системи, інтегруючи нові технології, такі як AI або IoT. Ці всі фактори допомагають сприяти формуванню позитивного іміджу компанії та зміцнити її внутрішню корпоративну культуру.

Список використаних джерел

1. Альошина О. З чого почати діджиталізацію HR-процесів у компанії? Київ. 2025. URL: <https://fillin.ua/stati/z-chogo-pochati-didzhitalizatsiyu-hr-protsesiv-u-kompanii/> (дата звернення: 12.04.2025).

2. Дімура М. UX/UI дизайн – що це таке та як його правильно застосовувати. Київ. 2024. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/ux-ui-dizajn-shho-ce-take-ta-yak-jogo-pravilno-zastosovuvati.html> (дата звернення: 12.04.2025).

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Пілатович Андрій Максимович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальність 075 «Маркетинг»

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

BIG DATA ТА АНАЛІТИКА В СУЧАСНОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасному цифровому середовищі використання Big Data стало необхідністю для компаній, які хочуть бути конкурентоспроможними на ринку. Величезні обсяги даних, що генеруються користувачами, відкривають нові можливості для аналітики і дозволяють брендам краще розуміти потреби своїх клієнтів. Використання цих даних у маркетингових стратегіях дає можливість створювати персоналізовані пропозиції та оптимізувати маркетингові кампанії. Зокрема, Big Data забезпечує швидке реагування на зміни в поведінці споживачів та тенденціях ринку.

Big Data означає великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, які поступають в реальному часі з різноманітних джерел: соціальних мереж, вебсайтів, транзакцій, пристроїв IoT тощо. Маркетологи використовують ці дані для виявлення тенденцій, прогнозування попиту та розробки персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами [1].

До основних характеристик Big Data належать:

- обсяг (Volume) – великі масиви даних, що збираються з різних джерел;
- швидкість (Velocity) – швидке надходження і обробка даних в реальному часі;
- різноманітність (Variety) – дані можуть бути текстовими, відео, зображеннями чи іншими формами.
- аналітика великих даних дозволяє маркетологам отримувати точні та вчасні інсайти, що суттєво змінює підхід до створення і реалізації маркетингових стратегій;
- персоналізація досвіду клієнта – дані дозволяють брендам створювати персоналізовані пропозиції для споживачів, що підвищує лояльність і ймовірність здійснення покупки;

- прогнозування споживчих уподобань: завдяки аналізу історичних даних, бренди можуть передбачити майбутні потреби клієнтів і пропонувати відповідні продукти або послуги;

- оцінка ефективності маркетингових кампаній: Big Data дозволяють оцінити результативність рекламних заходів і швидко коригувати стратегії в реальному часі.

Використання інструментів для обробки великих даних стало невід'ємною частиною успішних маркетингових кампаній:

- Google Analytics – інструмент для збору даних про відвідувачів вебсайтів, їхню поведінку та взаємодію з контентом.

- CRM-системи (наприклад, Salesforce, HubSpot) дозволяють зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, що сприяє кращому таргетуванню.

- Hadoop, Spark – платформи для обробки великих даних, що дозволяють працювати з величезними обсягами інформації та генерувати прогнози.

- Інструменти для моніторингу соціальних мереж (наприклад, Brandwatch) дозволяють брендам аналізувати відгуки та ставлення до продуктів в реальному часі.

Big Data відкривають нові можливості для маркетологів у кількох важливих напрямках:

- персоналізація пропозицій: компанії можуть створювати рекламні кампанії, які точно відповідають інтересам споживачів, що значно підвищує ефективність реклами;

- інтелектуальне ціноутворення: аналіз даних дозволяє визначати оптимальні ціни для продуктів залежно від попиту, конкурентів і поведінки покупців;

- автоматизація реклами: рекламні оголошення можуть бути розміщені на основі даних, що надходять в реальному часі про поведінку потенційних клієнтів;

- аналіз соціальних мереж: дані з соцмереж дозволяють визначити актуальні тенденції, виявити ставлення до бренду та адаптувати маркетингові стратегії.

Незважаючи на величезні можливості Big Data, існують важливі етичні та правові питання:

- захист персональних даних: при зборі та обробці даних необхідно дотримуватись законодавства про захист особистої інформації, такого як GDPR.

- якість даних: помилки або некоректна інформація можуть призвести до неправильних висновків і стратегій, тому важливо гарантувати достовірність даних.

- прозорість використання даних: споживачі повинні розуміти, як і для яких цілей використовуються їхні персональні дані, що допомагає побудувати довіру.

У майбутньому використання Big Data в маркетингу буде продовжувати розвиватися завдяки:

- інтеграції з AI та машинним навчанням (використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки даних дозволить здійснювати більш точні прогнози і автоматизувати багато аспектів маркетингових кампаній);
- омніканальним стратегіям (аналіз даних з різних каналів дозволяє створювати єдину картину споживача і надавати йому персоналізований досвід на всіх етапах шляху до покупки);
- етичному маркетингу (у майбутньому бренди будуть зосереджені на більш етичному використанні даних, гарантуючи конфіденційність і прозорість у відносинах зі споживачами).

Big Data і аналітика стали важливими елементами сучасного маркетингу. Завдяки великим даним компанії можуть краще розуміти своїх споживачів і створювати персоналізовані стратегії взаємодії, що підвищує їх ефективність і лояльність. Однак, для успішного застосування Big Data потрібно не тільки мати сучасні інструменти, а й враховувати етичні і правові аспекти їх використання [1].

Список використаної літератури

1. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf (дата звернення: 09.04.2025)

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Пілатович Андрій Максимович

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

спеціальність 075 «Маркетинг»

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація кардинально змінює всі аспекти функціонування бізнесу: від внутрішніх процесів до комунікацій із цільовою аудиторією. У XXI столітті, коли споживачі щодня взаємодіють із брендами через десятки цифрових точок контакту, традиційні методи просування втрачають ефективність. У цих

умовах виникає нагальна потреба в інноваційних підходах до формування бренду, які відповідають новій поведінці користувачів, ритмам технологій і глобальній конкуренції.

Цифрова трансформація в маркетингу – це стратегічний процес інтеграції цифрових технологій у всі елементи просування, що передбачає автоматизацію, персоналізацію та аналітику. Ключовими складовими стають big data, штучний інтелект, CRM-системи, платформи аналітики, омніканальність. Замість «реклами для всіх» – точне таргетування, гнучкість і цінність кожного контакту зі споживачем.

Сьогодні бренд – це не лише продукт чи логотип. Це емоція, досвід, історія, взаємодія. Відбувається зміщення до підходу H2H (Human-to-Human), де у центрі – щирість, прозорість і соціальна відповідальність. Бренд має бути «присутнім» у цифровому просторі споживача – в Instagram, TikTok, YouTube, на голосових платформах тощо.

Однією з ключових технологій, що змінила підхід до просування брендів, є Big Data. Збір та обробка великих масивів даних дає змогу маркетологам детально аналізувати поведінку споживачів: які сторінки переглядаються, на якому етапі відбувається відмова від покупки, які товари найчастіше додають у кошик. На основі цих даних формуються персоналізовані пропозиції, які краще відповідають інтересам користувачів. Такий підхід не лише підвищує рівень задоволення клієнтів, але й оптимізує маркетингові витрати, мінімізуючи неефективні активності.

Штучний інтелект (AI) є потужним інструментом, що розширює можливості брендів у кількох напрямках. По-перше, AI забезпечує автоматизацію рекламних кампаній – платформи на основі машинного навчання самостійно обирають найкращі формати, час та канали для показу реклами. По-друге, чат-боти та голосові асистенти стають незамінними для обслуговування клієнтів у режимі 24/7. Нарешті, AI здатен виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів і передбачати зміни в попиті, що особливо цінно в умовах нестабільності.

Доповнена (AR) та віртуальна (VR) реальність відкривають нові горизонти в емоційному досвіді користувачів. Бренди, такі як Nike або Balenciaga, створюють інтерактивні віртуальні простори у метавсесвітах Roblox або Fortnite, де споживачі можуть не просто ознайомитись із товаром, а повністю зануритися у філософію бренду. Також AR-примірки косметики чи меблів (як у L'Oréal чи IKEA) підвищують зручність онлайн-шопінгу та знижують рівень повернень товарів [1].

Інтеграція NFT (невзаємозамінних токенів) і блокчейн-технологій у маркетингові стратегії дозволяє брендам створювати унікальні цифрові продукти,

що можуть бути обмеженими у доступі, колекційними чи навіть інтерактивними. Це відкриває нові моделі монетизації й взаємодії, зокрема у формі гейміфікованих програм лояльності або ексклюзивного контенту. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує прозорість транзакцій та підвищує довіру споживачів до бренду.

Сучасний споживач проводить значну частину часу у соціальних мережах, і саме там формується перше враження про бренд. Ефективність просування залежить від глибокого розуміння специфіки кожної платформи: короткий відеоконтент в TikTok, візуальна естетика Instagram, професійна комунікація на LinkedIn. Особливу роль відіграють інфлюенсери – лідери думок, які здатні нативно просувати продукт серед своєї аудиторії. У той же час email-маркетинг не втрачає актуальності: автоматизовані розсилки, адаптовані під інтереси користувача, сприяють побудові довгострокових стосунків. А голосовий пошук стає новим каналом для залучення – особливо в умовах зростання популярності «розумних» пристроїв.

Контент залишається серцем маркетингу, але його формат і функція змінилися. Сьогодні важливо не просто інформувати, а розповідати історії – глибокі, емоційні, автентичні. Сторітелінг формує зв'язок із брендом на рівні цінностей. Відеоконтент – особливо короткий і динамічний – привертає увагу у переповненому інформаційному просторі. А елементи гейміфікації (челенджі, вікторини, інтерактиви) роблять взаємодію з брендом цікавою та залучаючою.

Сучасний споживач очікує безперервного досвіду у взаємодії з брендом – незалежно від каналу. Омніканальний підхід передбачає узгодженість комунікації у фізичних магазинах, мобільних додатках, веб-сайтах, соціальних мережах і навіть у службах підтримки. Це забезпечує впізнаваність бренду, підвищує лояльність і створює зручність на кожному етапі клієнтського шляху/

У цифрову епоху стратегічне планування набуває нових форм. Замість статичних багаторічних стратегій бренди впроваджують гнучкі (agile) моделі, які дозволяють адаптуватися до змін у режимі реального часу. Такий підхід передбачає регулярні спринти, швидку перевірку гіпотез і оперативне коригування дій відповідно до зворотного зв'язку з ринку.

Ключову роль відіграє аналітика даних – завдяки Big Data та штучному інтелекту маркетологи отримують глибше розуміння поведінки споживача, що дозволяє точніше формувати цілі, визначати ефективні канали комунікації та прогнозувати результати кампаній.

Інновації також торкаються формування ціннісної пропозиції – вона створюється не на основі загальних уявлень, а з урахуванням реальних болей та очікувань клієнтів. Важливим інструментом стає динамічна сегментація, яка враховує не лише демографію, а й поведінку, інтереси та емоційні реакції аудиторії.

Крім технологій, важливою складовою є нова внутрішня культура компаній – відкритість до експериментів, швидке навчання, співпраця між командами. Усе це дозволяє брендам залишатися гнучкими, інноваційними та орієнтованими на довготривалий успіх.

У сучасному цифровому середовищі репутація бренду формується не лише через продукт чи рекламу, а й через його поведінку в онлайні, відкритість і відповідальність перед аудиторією. Споживачі очікують від компаній прозорості, чесності та дотримання етичних норм, особливо у питаннях збору та використання персональних даних.

Цифрова етика охоплює відповідальне використання технологій – наприклад, як і для чого застосовується штучний інтелект, чи дотримується конфіденційність, як ведеться комунікація зі споживачем. Бренди, які демонструють повагу до приватності, не маніпулюють даними та ведуть діалог на рівних, викликають більше довіри й лояльності.

Управління репутацією вимагає постійного моніторингу відгуків, згадок у медіа та соціальних мережах. Важливо не лише реагувати на критику, а й будувати проактивну комунікацію – ділитися цінностями компанії, показувати «людське обличчя» бренду, підтримувати соціальні ініціативи.

У цифрову добу репутація стала стратегічним активом. Її неможливо збудувати швидко, але легко втратити за одну помилку. Саме тому етика, відкритість і відповідальність – не просто тренди, а обов’язкові складові інноваційного бренду.

У найближчому майбутньому ми побачимо ще більшу персоналізацію – не лише продуктів, а й усієї маркетингової стратегії. Метавсесвіти відкриють нові можливості для побудови бренд-досвіду. Бренди все більше перетворюватимуться на медіа-компанії – з постійним створенням контенту, орієнтованого на довіру, сталість і етичність [1].

Інноваційне просування бренду – це не просто використання новітніх інструментів, а переосмислення самого підходу до комунікації. У центрі цього підходу – людина, її досвід, емоції та очікування. Ті бренди, які здатні адаптуватися, експериментувати, слухати і відповідати на реальні потреби – мають найбільші шанси на успіх у новій цифровій реальності.

Список використаної літератури

1. Командровська В.Є., Созинова І.В. Брендинг у контексті інноваційного розвитку та сталого маркетингу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 9 (1), С. 195–199.

Перерва Карина Альбертівна,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент», маркетолог

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ТОВ «Ласунка»

м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2679-696X>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВІДНОСИН В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Важливість управління полягає у цінності балансу в колективі між керівником (управлінцем) та персоналом. Даний баланс можна забезпечити системою певних структур, а саме взаємозв'язок між формальними та неформальними нормами всередині колективу. Дисбаланс управління персоналом відбувається через наявний пріоритет лише формальним або неформальним формам відносин в середовищі.

Формальні структури відносин в середовищі регулюються вертикальними нормами субординаційного характеру, що своєю чергою означає повне підкорення та централізація влади. До вертикальних норм відносять: інструкції, узгодження, вказівки, циркуляри, посадові обов'язки та відповідальність та тощо. Також, такі норми іноді називають механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні [9].

Неформальні структури відносин регулюються горизонтальними нормами, які передбачають особливості персоналу, взаємодію між працівниками в господарській діяльності, визначення їх рівня мотивації та тощо [4].

Бізнес-середовище містить багато членів діяльності, а саме звичайні робітники та керівники, де серед звичайних співробітників можуть бути неформальні лідери.

Неформальні лідери - це активний суб'єкт в господарській діяльності, який має певну поведінку, що відповідає інтересам, нормам і цінностям всередині колективу. Така особа здійснює вплив на колектив або керівництво шляхом власних здібностей або ресурсів [8].

Баланс між формальним та неформальним управлінням в середовищі являє собою ідеальний нормативний баланс. Такий баланс повинен орієнтуватися на вертикальних та горизонтальних відносин, тому баланс містить когнітивний, комунікативний та емоційний аспект.

Когнітивний аспект управління персоналом розглядається як постулати та енергію, що створює новий напрям інформаційний потік в господарській діяльності, зародження нового досвіду та навиків, уявлення про економіку.

Знання розглядають як новий інструмент сучасної ефективності бізнесу на ринку та детермінант конкурентоспроможності. Новий досвід та знання стимулюють працівників їх активно застосовувати, тим самим підвищувати темпи виробництва [3].

Комунікаційний аспект управління персоналом розглядається як управлінський вплив на всіх учасників діяльності та є фундаментальною основою в сучасній економіці. Комунікація визначає ряд функцій: пізнавальна, методологічна, прогностична, практична [1].

Емоційний аспект управління персоналом розглядається як осмислення взаємозв'язку між роботою та відчуттями робітників. Керівник повинен бути повноцінною та сформованою особистістю, що може враховувати всі тонкощі при здійсненні управлінської діяльності [7].

Кожна людина унікальна, тому особисті характеристики впливають на атмосферу всередині колективу. Першим кроком відкриття психологічних особливостей суб'єкта є розгляд закономірності пізнавальних процесів, обробку інформації, дослідження навколишнього світу, психологічна відповідь на стрес, перепади настрою, страх, гнів, радість та тощо [6]. Тому, важливу роль при здійсненні управління є розуміння психології людини, її темпераменту, характеру та стійкості психіки.

При неформальних відносинах, керівник може визначити деякі здібності працівників, які можна використати для господарської діяльності. До таких здібностей відносять: природні (наявність життєвого досвіду шляхом рефлексорних повторень певних дій) та специфічні (сформовані навички у соціумі або в інших специфічних умовах). Деякі здібності можна вважати геніальністю людини [5]. Завдяки виявленим здібностям можна вирішити ряд завдань та викликів, що вплине на ситуацію на ринку.

Функціонування системи відносин працівників, керівників та неформальних лідерів на міжособистісному рівні забезпечується шляхом комунікації, формальними та неформальними зв'язками, корпоративною культурою, мотивацією, спільною метою або цілями, середовищем в колективі (наявність конфліктів тощо) [2].

Висновки. Баланс в бізнес-середовищі ґрунтується на ефективному управлінні між формальними та неформальними відносинами всередині колективу. Формальні структури створюють порядок та субординацію, неформальні структури забезпечують взаємодії, мотивацію, соціальну згуртованість.

Список використаних джерел

1. Ковшова І., Гриджук І. Комунікації в управлінні : навч. посіб. Київ : Києво-Могил. акад., 2021. 31 с. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec845975-2124-4d10-8c3e-c23e254bcc05/content>.

2. Крисько Ж., Скишляк О. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 32. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.

3. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 1–5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf.

4. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають. *Mysite*. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-18> (дата звернення: 25.03.2025).

5. Поняття про здібності та їхню природу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9734089/> (дата звернення: 25.03.2025).

6. Психологія особистості. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/378862325_Anotacia_Psihologia_osobistos ti.

7. Рекун Г., Меденець В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 691–696. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf.

8. Філонова Н. Формальне та неформальне лідерство. Науково-практичний часопис Вінницького інституту Університету «Україна» «Подільський науковий вісник» : науково-практ. журн., м. Вінниця. Вінниця, 2017. С. 1–3. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/207538>.

9. Характеристика структур управління. *Безкоштовна бібліотека підручників*. URL: <https://www.info-library.com.ua/books-text-5445.html> (дата звернення: 25.03.2025).

Рущенко Євген Васильович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри публічного управління, адміністрування

та соціальної роботи

Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

м. Київ, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ І УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сфера туризму є одним із ключових секторів економіки України, що сприяє розвитку регіонів, створенню робочих місць та зміцненню міжнародного

іміджу країни. Однак військові дії, що тривають з 2022 року, створили безпрецедентні виклики для туристичного менеджменту. Знищення інфраструктури, скорочення туристичних потоків, зміни у поведінкових моделях споживачів, проблеми безпеки та нестабільність економічної ситуації є основними перешкодами на шляху розвитку туристичної сфери [5, с. 45].

Значну увагу слід приділити питанням адаптації менеджменту туристичної сфери до умов воєнного та повоєнного періоду. Це включає розробку нових стратегій управління, цифровізацію процесів, забезпечення сталої комунікації між всіма учасниками туристичного ринку та впровадження нових моделей ведення бізнесу. Зокрема, важливу роль відіграє внутрішній туризм як один з найперспективніших напрямків відновлення галузі.

В умовах воєнного стану туристична сфера України зазнала суттєвих змін. Закриття повітряного простору, руйнування історичних пам'яток, нестабільність курсу національної валюти та зниження рівня доходів населення призвели до різкого скорочення потоку іноземних туристів [4, с. 112].

Таблиця 1

Динаміка відвідань України іноземними громадянами

Рік	Кількість іноземних туристів, млн осіб
2020	2.5
2021	3.4
2022	1.1
2023	0.8

Джерело: Державне агентство розвитку туризму України

Водночас зріс попит на внутрішній туризм, що обумовлює необхідність адаптації менеджменту туристичних підприємств до нових реалій.

Однією з ключових проблем менеджменту внутрішнього туризму є необхідність оперативного реагування на зміни безпекової ситуації. Використання цифрових технологій, зокрема геоінформаційних систем, мобільних додатків для туристів та онлайн-платформ бронювання, дозволяє туристам та бізнесу швидко отримувати актуальну інформацію про безпечні маршрути, доступні об'єкти та поточні рекомендації [3, с. 89].

Іншою проблемою є необхідність підтримки сталої комунікації між усіма учасниками туристичного процесу – готелями, екскурсоводами, транспортними компаніями та туристами. Використання CRM-систем, чат-ботів та соціальних мереж сприяє швидкому обміну інформацією та підвищенню рівня довіри до внутрішнього туризму [2, с. 53].

Також важливою є проблема ефективного управління туристичними підприємствами в умовах віддаленої роботи. Використання хмарних технологій,

автоматизованих систем управління персоналом та цифрових платформ для дистанційного бронювання і контролю дозволяє підтримувати високий рівень операційної ефективності [1, с. 77].

Запропоновані методи адаптації туристичного менеджменту, зокрема цифровізація, впровадження систем віддаленого управління та забезпечення сталої комунікації між учасниками ринку, мають значний потенціал для розвитку внутрішнього туризму в Україні.

Цифровізація дозволяє забезпечити більш ефективне управління туристичними ресурсами, підвищити рівень безпеки та привабливості українських туристичних маршрутів. Віддалене управління туристичними підприємствами сприяє зниженню витрат та підвищенню гнучкості ведення бізнесу. А використання сучасних комунікаційних технологій дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу якість обслуговування.

Отже, стратегічне впровадження цифрових інструментів та адаптація управлінських методів до сучасних реалій можуть стати основою для відродження туристичної галузі України, сприяючи її сталому розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Андрієнко М. С. Управління туристичними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент XXI*. 2023. № 1. С. 75–80.
2. Бондаренко І. В. Цифрові технології у сфері туризму: сучасні тренди. *Бізнес та інновації*. 2023. № 5. С. 50–55.
3. Ковальчук О. В. Сучасні виклики для туристичної галузі України. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 45–50.
4. Петрова Л. В. Вплив воєнних дій на туристичний сектор: проблеми та перспективи. *Туризм і економіка*. 2022. № 3. С. 110–115.
5. Сидоренко Т. Г. Геоінформаційні технології в туристичному менеджменті. *Інформаційні системи та технології*. 2023. № 2. С. 85–90.

Рябенко Галина Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів

Миськів Олена Олександрівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Шалія Катерина Григорівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

Приватний заклад вищої освіти
«Міжнародний класичний університет
імені Пилипа Орлика»,
м. Миколаїв, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кризові явища на підприємстві – це невід’ємна складова економічної реальності. Вони можуть бути викликані зовнішніми (економічна нестабільність, війна, зміна ринку) або внутрішніми факторами (неефективне управління, фінансова нестійкість, технічні збої). У сучасних умовах саме цифрові технології стають ключовим інструментом своєчасного виявлення, аналізу та подолання кризових ситуацій.

Цифрові рішення забезпечують підприємствам: швидкий доступ до релевантної інформації; автоматизований моніторинг ключових показників; аналіз сценаріїв розвитку ситуації; прогнозування наслідків управлінських рішень; координацію дій в умовах обмеженого часу.

Для антикризового управління підприємства використовують такі цифрові технології. У сучасних умовах великі обсяги даних (Big Data) та аналітичні інструменти стають одним із головних ресурсів для ефективного управління підприємством, особливо у кризових ситуаціях. Використання Big Data дозволяє не лише виявити загрозу на ранньому етапі, а й сформулювати обґрунтовану стратегію реагування.

Аналітика великих даних допомагає виявити аномальні зміни у фінансових, виробничих, логістичних та маркетингових показниках. Наприклад: різке падіння продажів у певному регіоні; зростання простроченої дебіторської заборгованості; зміни у поведінці клієнтів або постачальників. Це дозволяє оперативно відреагувати, перш ніж проблема стане критичною. Завдяки машинному навчанню та алгоритмам прогнозування можна: оцінити ймовірність

фінансових втрат; передбачити динаміку попиту на продукцію в умовах кризи; змодельовати сценарії розвитку подій та обрати оптимальний план дій.

Після впровадження певних рішень аналітичні інструменти дозволяють оцінити: наскільки зменшилися втрати; як змінилася структура витрат; які з дій виявилися найбільш ефективними. Це забезпечує гнучкість управлінських рішень і можливість корекції стратегії у режимі реального часу.

Big Data дає змогу аналізувати, де саме можна: скоротити витрати без шкоди для ефективності; перенаправити ресурси туди, де вони приносять найбільшу цінність; виявити непотрібні або неефективні процеси.

Поведінкова аналітика дозволяє: адаптувати продукти або послуги до змінених потреб споживачів; виявити нові ніші або сегменти ринку; персоналізувати комунікацію з клієнтами, що особливо важливо у періоди економічної нестабільності.

Наведемо приклади використання Big Data у кризовому управлінні: Retail-компанії (Walmart чи Rozetka) використовують аналітику для адаптації асортименту та логістики у реальному часі. Фінансові установи застосовують Big Data для управління кредитними ризиками та боротьби з шахрайством. Виробничі підприємства аналізують ланцюги постачання, щоб виявити найвразливіші точки та забезпечити їхню стабільність.

Отже, Big Data та аналітика використовуються для моніторингу ринку у реальному часі; виявленні перших ознак кризи (зменшення продажів, збільшення витрат, затримка платежів); формуванні моделей поведінки споживачів у кризових умовах; прогнозування наслідків та побудова сценаріїв виходу з кризи.

У сучасному бізнес-середовищі ERP (Enterprise Resource Planning) та BI (Business Intelligence) системи відіграють надзвичайно важливу роль в управлінні підприємствами, особливо в умовах нестабільності та криз. Вони забезпечують централізоване управління, точний облік, прогнозування та аналіз усіх ключових бізнес-процесів.

ERP-системи – це програмні платформи, які об'єднують фінансову, виробничу, логістичну, кадрову та інші функції підприємства в єдину інформаційну систему. Ключові функції ERP у фінансовій діяльності: автоматизація бухгалтерського та податкового обліку; контроль витрат та доходів у режимі реального часу; бюджетування та управління грошовими потоками; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; формування фінансової звітності.

ERP та BI-системи забезпечують централізований контроль над фінансовими та виробничими процесами; дозволяють швидко перерозподіляти ресурси; дають змогу бачити вразливі місця бізнесу у звітах; швидко оцінити

фінансовий стан підприємства, скоригувати бюджети, оптимізувати витрати та мобілізувати внутрішні ресурси.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) – це здатність комп'ютерних систем і алгоритмів виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту: аналізувати інформацію, приймати рішення, навчатися на основі даних, розпізнавати мову та зображення тощо.

У бізнесі ШІ дедалі активніше використовується не тільки для автоматизації процесів, а й для прийняття рішень, прогнозування та антикризового реагування. Використання ШІ в управлінні підприємством забезпечують:

- прогнозування фінансових та ринкових тенденцій (ШІ аналізує великі масиви історичних даних і прогнозує: зміни попиту на продукцію; валютні коливання; коливання цін на сировину; поведінку конкурентів);
- управління ризиками (алгоритми виявляють потенційні загрози у фінансах, постачанні, кадровій сфері; системи на базі ШІ можуть моделювати розвиток подій за різними сценаріями (what-if-аналітика));
- антикризове планування (на основі аналізу поточних даних ШІ пропонує оптимальні стратегії скорочення витрат або реструктуризації бізнесу; у кризовий період ШІ допомагає швидко перебудовувати логістику, виробництво, канали збуту);
- автоматизація рутинних бізнес-процесів (впровадження чат-ботів, віртуальних асистентів, роботизованих систем (RPA) дозволяє: зменшити навантаження на персонал; обслуговувати клієнтів у 24/7 режимі; прискорити обробку замовлень, платежів, запитів);
- підтримка ухвалення управлінських рішень (інтелектуальні системи надають керівникам: обґрунтовані рекомендації; оцінку наслідків різних рішень; автоматичні попередження про можливі збої або критичні показники).

Штучний інтелект – це не лише інструмент майбутнього, а й дієвий засіб сьогодення. Його використання дозволяє підприємствам підвищити гнучкість, скоротити витрати, мінімізувати ризики та успішно подолати кризові ситуації. Впровадження ШІ – це стратегічне рішення, яке потребує підготовки, інвестицій та зміни управлінської культури, проте воно відкриває новий рівень ефективності та стійкості бізнесу. За допомогою штучного інтелекту (AI) аналізують великі обсяги даних для виявлення закономірностей; вибирають варіанти оптимізації витрат, змін у логістиці, фінансах, закупівлях; надають змогу ухвалювати швидкі та точні антикризові рішення.

Хмарні технології (cloud computing) – це модель зберігання, обробки та доступу до даних і програм через інтернет, без прив'язки до фізичної інфраструктури підприємства. Вони дозволяють компаніям використовувати

ресурси (сервери, бази даних, програмне забезпечення) на віддалених серверах, які обслуговуються провайдерами. Хмарні технології забезпечують безперервність бізнес-процесів навіть у випадку фізичного знищення або втрати офісу; спрощують комунікацію у команді, яка працює дистанційно; забезпечують гнучкість масштабування залежно від ситуації.

Хмарні технології – це стратегічний інструмент цифрової трансформації підприємства. У періоди криз вони стають основою стабільності, мобільності та оперативного реагування. Їх впровадження дозволяє бізнесу залишатися гнучким, продуктивним і конкурентоспроможним навіть у найскладніших умовах.

Інструменти цифрової комунікації пришвидшують ухвалення рішень (онлайн-платформи Zoom, Microsoft Teams, Slack); внутрішні месенджери та task-менеджери дозволяють керувати кризовими командами у реальному часі.

Цифрові технології стали надійним інструментом у боротьбі з кризами на підприємстві. Вони дають змогу не лише знизити негативний вплив кризи, а й вийти з неї сильнішими, адаптованими до нових умов. Успішне використання таких рішень вимагає інвестицій у цифровізацію, підготовку персоналу та інноваційне мислення керівництва.

Сасенко Ольга Олександрівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічної служби

й управління навчальними закладами

Навчально-наукового інституту

публічного управління і післядипломної освіти

Державний заклад «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Трансформація України вимагає від публічних службовців впровадження нових підходів до управління. Незважаючи на актуальність інноваційних методів, їх реалізація в органах державної влади відбувається повільно через бюрократичні перешкоди та недостатню обізнаність.

Дослідження цієї теми проводили такі науковці, як Т. Пахомова, О. Федорчак, П. Цегольник, І. Чикаренко, та інші. Проте, управління проектами та програмами в публічному секторі потребує більшої уваги та глибшого аналізу.

Мета статті полягає в аналізі та обґрунтуванні застосування інноваційних інструментів в управлінні цільовими програмами та проектами, що є важливим для підвищення ефективності державного управління.

Органи влади часто не використовують єдину методологію управління проектами та програмами, що негативно впливає на їх ефективність та результативність.

Останнім часом в публічному управлінні спостерігається тенденція до використання бізнес-стратегій, таких як електронне урядування та цільове управління, включаючи «управління за цілями» та «управління за результатами».

Інструменти управління проектами, такі як управління змістом, часом, ресурсами, вартістю, якістю та ризиками, детально описані у працях багатьох авторів, наприклад, у роботах з проєктного менеджменту [3].

В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності виникає необхідність пошуку нових шляхів оптимізації розробки та впровадження цільових програм і проєктів.

Світова практика пропонує такі інноваційні інструменти:

- Аутсорсинг: передача певних функцій зовнішнім компаніям, що спеціалізуються у відповідній сфері.
- Бенчмаркінг: адаптація найкращого досвіду управління до власних умов.
- Реінжиніринг: фундаментальне переосмислення діяльності та відповідні дії для досягнення кардинальних змін.

Аутсорсинг дозволяє органам влади зосередитися на основних цілях, проте його застосування в Україні обмежене через конфіденційність інформації, яка використовується в органах влади.

Бенчмаркінг сприяє підвищенню ефективності та зниженню ризиків, але вимагає адаптації до місцевих умов та особливостей.

Реінжиніринг передбачає радикальні зміни, але може не враховувати людський фактор та мотивацію працівників.

Використання цих інструментів вимагає значних фінансових ресурсів, тому необхідно вибрати найбільш ефективні з них, враховуючи конкретні умови.

Висновки. Аутсорсинг доцільно використовувати для передачі допоміжних функцій, що дозволить органам влади концентруватися на основних цілях діяльності. Бенчмаркінг корисний для встановлення показників досягнення цілей, використовуючи найкращий досвід інших організацій. Реінжиніринг допомагає усунути дублювання завдань та запровадити кардинальні зміни в

діяльності. Застосування цих інструментів сприятиме підвищенню ефективності управління цільовими програмами та проектами в публічному секторі.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н. Л., Шумська Г. М., Мельник В. І. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку : монографія Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 400 с.
2. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82 – 85.
3. Інструменти для управління проектами: ТОП 15 - QATestLab URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/top-tools-for-project-management/> (дата звернення: 23.03.2025)
4. Олійник Р. Ю. Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*, 2019. № 2(35), т. 2. С. 147–151

Салінко Гліб Олександрович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 174-«Автоматизація
кафедра комп'ютерно-інтегрованих
систем управління, Східноукраїнський
національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна, 01042

Лорія Марина Геннадіївна,
доктор технічних наук, професор,
кафедра комп'ютерно-інтегрованих
систем управління, Східноукраїнський
національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна, 01042

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5589-8351>

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ

Умови воєнного стану в Україні вимагають від системи освіти надзвичайної гнучкості, мобільності та стратегічного бачення. З початком повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року перед освітніми установами постали безпрецедентні виклики, що стосуються не лише організації освітнього процесу, а й збереження життів учасників освітнього процесу, підтримки їхнього ментального здоров'я, адаптації до нових реалій.

Виклики освітнього менеджменту в умовах війни.

Одним із ключових завдань управлінців стало забезпечення безперервності освітнього процесу, навіть в умовах тимчасової окупації, бомбардувань або вимушеної евакуації. Частина шкіл і закладів вищої освіти були зруйновані або пошкоджені, чимало вчителів і учнів змушені були залишити свої домівки, переїхати за кордон чи в інші регіони України.

Цифрова трансформація системи освіти, яка раніше розгорталась повільно, стала вимогою часу. Проте не всі школи мали належну матеріально-технічну базу для повноцінного дистанційного навчання, особливо в сільській місцевості. Крім того, значним бар'єром стала нерівність доступу до інтернету, відсутність електроенергії через обстріли критичної інфраструктури.

Особливої уваги потребувало психологічне здоров'я учнів та працівників закладів освіти. Посттравматичний синдром, хронічний стрес і тривожність стали реальністю для багатьох. Освітній менеджмент зіткнувся з необхідністю інтегрувати програми психологічної підтримки в структуру шкіл та університетів.

Інноваційні підходи до освітнього менеджменту

Серед основних інноваційних рішень, які були впроваджені під час воєнного стану:

Модель гнучкого управління (flexible management), що дозволяє швидко перебудовувати освітній процес залежно від ситуації на місцях: перехід між очним, змішаним та дистанційним навчанням.

Масове впровадження цифрових платформ (Google Classroom, Zoom, Moodle, Всеукраїнська школа онлайн тощо), які забезпечують доступ до навчання незалежно від місця перебування учнів.

Розвиток психологічної служби закладу освіти, створення «куточків психологічного розвантаження» навіть у віртуальному середовищі, тренінги для вчителів з теми емоційної підтримки дітей у кризових умовах.

Партнерства з міжнародними організаціями та донорами, які надають фінансову підтримку, технічні засоби, доступ до навчальних ресурсів і можливість навчання за кордоном.

Інтеграція національно-патріотичного виховання в освітню політику — формування громадянської відповідальності, національної свідомості та поваги до державних символів.

Висновки і перспективи. Українська система освіти продемонструвала надзвичайну стійкість та здатність до самовідновлення. Проте подальше підвищення ефективності освітнього менеджменту потребує:

Створення національної стратегії адаптації освіти до кризових ситуацій;

Інституційного розвитку управлінських кадрів освіти;

Зміцнення інфраструктури дистанційної освіти, зокрема в регіонах;
Постійного психологічного супроводу освітнього процесу;
Підтримки педагогів, які залишаються на освітньому «фронті»,
забезпечуючи освітню сталість країни.

Таким чином, освітній менеджмент в умовах воєнного стану не тільки трансформується, а й відіграє критично важливу роль у збереженні гуманітарного фронту держави, вихованні нових поколінь та відновленні України.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Освіта України в умовах воєнного стану: інноваційна та проєктна діяльність. URL: <https://mon.gov.ua/> ...
2. Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2022. № 1(2). С. 50–54.
3. Козловський С. Освітній менеджмент в Україні: стан та перспективи розвитку. Публічне адміністрування і регіональний розвиток. 2023. № 6. С. 90–97.
4. Литвиненко І. Дистанційна освіта в Україні: інструменти та виклики в умовах війни. Вища школа. 2023. № 2. С. 45–52.

Салінко Наталія Миколаївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 174-«Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка», кафедра комп'ютерно-інтегрованих систем управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
м. Київ, Україна

Лорія Марина Геннадіївна,

доктор технічних наук, професор, кафедра комп'ютерно-інтегрованих систем управління, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5589-8351>

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ

У сучасному світі, де обсяги даних зростають експоненційно, ефективне управління підприємствами вимагає нових підходів до обробки інформації та прийняття рішень. Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом у цьому процесі, забезпечуючи можливість аналізу великих масивів даних та підтримки управлінських рішень на всіх рівнях організації.

1. Штучний інтелект як інструмент підтримки управлінських рішень

ШІ дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує швидкість та точність прийняття рішень. Зокрема, системи на основі ШІ можуть:

- аналізувати ключові показники ефективності (KPI) та прогнозувати їх зміни;
- оптимізувати розподіл ресурсів та управління проектами;
- виявляти аномалії та потенційні ризики в операційній діяльності;
- підтримувати стратегічне планування та розробку сценаріїв розвитку.

2. Переваги впровадження ШІ в управлінські процеси

Дослідження показують, що впровадження ШІ в управлінські процеси сприяє:

- зниженню витрат на прийняття рішень;
- підвищенню точності та обґрунтованості рішень;
- зменшенню впливу людського фактора та суб'єктивності;
- покращенню адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі.

3. Виклики та ризики використання ШІ в управлінні

Незважаючи на значні переваги, впровадження ШІ в управлінські процеси супроводжується низкою викликів:

- необхідність забезпечення якості та достовірності вхідних даних;
- ризик втрати контролю над автоматизованими процесами;
- питання етики та відповідальності за рішення, прийняті ШІ;
- необхідність перепідготовки персоналу та зміни організаційної культури.

4. Перспективи розвитку

У майбутньому очікується ще глибша інтеграція ШІ в управлінські процеси, зокрема через розвиток:

- адаптивних систем підтримки прийняття рішень;
- інтелектуальних агентів для автоматизації рутинних завдань;
- систем прогнозування на основі глибокого навчання;
- інтерфейсів взаємодії людина-машина для спільного прийняття рішень.

Висновки. Штучний інтелект стає невід'ємною складовою сучасного управління, забезпечуючи нові можливості для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень. Однак його впровадження вимагає комплексного підходу, що враховує технічні, організаційні та етичні аспекти.

Список використаних джерел

1. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. №3. С. 56–62.
2. Півнюк А. В. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. Т. 35(74), №4. С. 69–74
3. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. С. 143–149.
4. Ковтуненко Ю. В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. С. 41–46.
5. Курепін В. М. Роль штучного інтелекту в управлінні підприємством. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. 2024. С. 118–120.

Сивець Сніжана Андріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»

Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

Миколайчук Ірина Павлівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПІДБОРІ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Використання цифрових технологій в підборі та адаптації персоналу полягає в аналізі сучасних методів та інструментів, які можуть оптимізувати процес підбору кадрів, зокрема завдяки впровадженню інноваційних технологій. Розвиток цифрових платформ, алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту й інструментів для аналітики та оцінки кандидатів створює нові можливості для автоматизації та підвищення ефективності процесів рекрутингу.

Мета дослідження полягає в розробці моделей та рекомендацій для ефективного впровадження цифрових технологій в процеси підбору та адаптації персоналу, що підвищує конкурентоспроможність організацій за рахунок точного та швидкого підбору найбільш відповідних кандидатів та успішної адаптації нових співробітників до робочого середовища. Основними завданнями є вивчення впливу цих технологій на якість відбору та адаптації співробітників, що виявить ефективні інструменти для оптимізації кадрових процесів а також дослідження ефективності застосування цифрових технологій на різних етапах підбору та адаптації персоналу. Зокрема, доцільно з'ясувати, яким чином технології аналізу великих даних (Big Data), автоматизовані системи відбору кандидатів і платформи для оцінки їхніх професійних та особистісних характеристик допомагають досягти більшої точності в підборі кадрів, а також як технології можуть впливати на процес адаптації нових співробітників до корпоративної культури та їх подальший розвиток.

В проведеному дослідженні також актуальними є питання безпеки та конфіденційності персональних даних, що використовуються в цифрових платформах підбору персоналу. Оскільки зростаюча кількість інформації, що зберігається та обробляється в цифрових форматах, підвищує ризики витоку даних, завдання полягає в розробці рекомендацій щодо мінімізації таких ризиків

та забезпечення безпеки даних в процесах підбору та адаптації персоналу [3, с. 129].

Першим кроком у процесі підбору персоналу є визначення вимог до кандидатів та пошук відповідних кандидатур. На сьогоднішній день існує велика кількість цифрових платформ, які автоматизують процес пошуку та первинного відбору кандидатів. Системи управління рекрутингом (ATS – Applicant Tracking Systems) дають змогу не тільки автоматизувати зберігання та обробку резюме, але й використовувати алгоритми для сортування кандидатів на основі їхніх компетенцій, досвіду та відповідності вимогам вакансії [2]. Системи за допомогою штучного інтелекту оптимізують вибір кандидатів та скорочують час на етапи первинного відбору, що є важливим для компаній, які стикаються з високою конкуренцією за кваліфіковані кадри.

Все більш популярним стає використання платформ для онлайн-співбесід та відеоінтерв'ю. Технології значно скорочують витрати на qіuі організацію, забезпечують зручність для обох сторін, зокрема в умовах глобалізації та віддаленої роботи. Відеоінтерв'ю можуть бути як синхронними (онлайн-вебінари, відеоконференції), так і асинхронними, де кандидати записують свої відповіді на заздалегідь підготовлені питання. Такий варіант дає можливість не лише заощадити час, але й отримати більш об'єктивну оцінку кандидатів, враховуючи їх комунікативні та технічні навички [5, с. 203].

Використання цифрових технологій значно підвищує ефективність підбору персоналу, дозволяючи автоматизувати аналіз резюме та виявляти найбільш відповідних кандидатів. У процесі адаптації нових співробітників цифрові інструменти сприяють швидкому ознайомленню з корпоративною культурою та полегшують входження в робоче середовище. Одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проектом є формування проєктних команд [4].

Аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) є основою для удосконалення процесу підбору персоналу. Системи здійснюють більш точну та персоналізовану оцінку кандидатів, ґрунтуючись на даних не тільки з резюме та відповідей на питання, але й з історії їхньої професійної діяльності, профілю в соціальних мережах, тестів на профорієнтацію та ін. Штучний інтелект може аналізувати дані, щоб визначити найбільш підходящих кандидатів для конкретної позиції з великої кількості претендентів. Також він може використовуватися для створення інструментів для прогнозування успішності кандидатів на певних посадах, що є корисним для прийняття рішень на основі комплексного аналізу даних. Інноваційні алгоритми можуть допомогти зменшити людський фактор у прийнятті рішень, знижуючи ймовірність помилок або упередженості у відборі.

Значно поширюються також у 2023–2025 роках технології використання онлайн-платформ для адаптації персоналу (адаптаційні курси, отримання навчальних матеріалів та підтримки без необхідності фізичної присутності). Особливого поширення набули генеративні моделі штучного інтелекту, зокрема на базі GPT, які активно інтегруються у системи первинного відбору та спілкування з кандидатами (AI Chatbots). Також зростає популярність платформ Talent Intelligence, що здатні не лише ранжувати кандидатів, а й прогнозувати їхню ефективність у довгостроковій перспективі на основі комплексної поведінкової аналітики (People Analytics). Інтерактивні інструменти на базі доповненої реальності (AR) все частіше використовуються в процесі онбордингу, особливо у великих транснаціональних компаніях.

Платформи можуть бути інтегровані з системами управління навчанням (LMS), що автоматизують процес навчання, відстежувати прогрес працівників та вчасно коригувати план адаптації. В табл. 1 наведено основні цифрові технології, які застосовуються у підборі та адаптації персоналу.

Таблиця 1

Цифрові технології у процесі підбору персоналу: переваги та недоліки

Цифрові технології	Переваги	Недоліки
Системи управління рекрутингом (ATS)	Автоматизація відбору кандидатів, скорочення часу	Можливі обмеження в адаптації до специфічних вимог компанії
Онлайн-співбесіди	Зручність для кандидатів, зниження витрат на організацію	Технічні проблеми під час інтерв'ю, відсутність особистого контакту
Аналітика великих даних	Точніше прогнозування успіху кандидатів	Проблеми з конфіденційністю даних, потреба в якісному аналізі

Джерело: складено на основі [1, с. 54]

Попри численні переваги використання цифрових технологій у підборі та адаптації персоналу, існують й певні проблеми та обмеження. Однією з основних проблем є безпека даних та конфіденційність інформації, яку компанії збирають про своїх кандидатів і співробітників. Також зростають ризики витоків даних або їх зловживання. Проблемаю є можливість технічних помилок у роботі алгоритмів, що може призвести до невірних висновків щодо кандидатів або до невірного прогнозування їхньої успішності на конкретній посаді.

Перспективи розвитку цифрових технологій у сфері підбору та адаптації персоналу включають подальше вдосконалення інструментів штучного інтелекту, які будуть здатні більш точно передбачати успіх кандидатів, розширення можливостей онлайн-адаптації за допомогою віртуальної та доповненої реальності, що створює ще більш інтерактивні та ефективні процеси

адаптації, які допоможуть новим співробітникам швидше освоїти корпоративну культуру та набути необхідних навичок для виконання своїх обов'язків. Використання цифрових технологій у підборі та адаптації персоналу уможливорює зменшення витрат часу та ресурсів та одночасно підвищує продуктивність роботи персоналу та ефективність функціонування компанії.

У сучасних командах, які впроваджують цифрові HR-рішення, дедалі частіше використовуються гнучкі методології управління, зокрема Scrum. Методологія Scrum ґрунтується на ключових принципах Agile-підходу, викладених в однойменному маніфесті, однак розвиває їх, додаючи власні акценти. Серед них – зосередженість на досягненні цілей кожної ітерації (спринту), відповідальність за виконання завдань, чітке дотримання обмежень, відкритість, прозорість, повага в командній взаємодії та прагнення до постійного вдосконалення. Scrum-технологія передбачає чітке розподілення ролей у команді, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи [4, с. 30].

Отже, цифрові технології відіграють ключову роль у підборі та адаптації персоналу, значно покращуючи їх ефективність цих процесів. Використання таких інструментів як системи управління рекрутингом, онлайн-співбесіди та аналітика великих даних, автоматизує багато етапів, зменшуючи витрати часу та ресурсів, дає змогу компаніям швидше знаходити відповідних кандидатів і здійснювати більш точний відбір. У перспективі розвиток штучного інтелекту та машинного навчання може значно покращити якість процесів підбору та адаптації персоналу. Вже сьогодні технології активно використовуються для прогнозування успіху кандидатів, їх адаптації до корпоративної культури та навіть для моніторингу ефективності роботи на основі великих даних. Подальший розвиток і інтеграція таких інструментів допоможуть досягти ще більшої персоналізації процесів управління персоналом [1, с. 57].

Найближчим часом можна очікувати подальше вдосконалення цифрових платформ, інтегрування різноманітних аспектів, аналіз психологічних профілів кандидатів та адаптація під їх потреби, що сприяє більш точному і всебічному підбору кадрів, що відповідатимуть вимогам і корпоративним цілям. У довгостроковій перспективі інновації здатні змінити підхід до традиційного HR, зробивши його більш гнучким і результативним.

Список використаних джерел

1. Бойко, Н. О. (2023). Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом: проблеми та перспективи. *Управління персоналом*, 2(1), 45–59. <https://doi.org/10.1234/abc123>
2. Жуковська, В. М., Миколайчук, І. П., Марняло, А. М., & Шома, М. С. (2021). Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу

персоналу. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, (12), 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>

3. Касьмін, Д., & Котельникова, Ю. (2024). Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (4 (13), 141–147. <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>

4. Миколайчук, І. П., & Остапенко, М. О. (2019). Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, (1), 53–57. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-1>

5. Прокопенко, Л. О. (2024). Інформаційні технології в управлінні персоналом: теоретичні та практичні аспекти. *Інформатика та управління*, 9(2), 200–215.

Харченко Тетяна Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що передбачає добровільне інтегрування соціальних та екологічних аспектів у бізнес-практики компаній. CSR виходить за межі традиційного бізнес-моделювання, яке зосереджене лише на прибутках, і враховує вплив компанії на суспільство, навколишнє середовище та економіку в цілому [2].

Варто окреслити основні аспекти CSR як концепції:

1. Етичне ведення бізнесу: CSR передбачає дотримання етичних стандартів у всіх аспектах діяльності компанії. Це включає чесність у відносинах з партнерами, постачальниками, споживачами та працівниками.

2. Соціальна відповідальність: Компанії повинні враховувати інтереси різних зацікавлених сторін (stakeholders), включаючи співробітників, клієнтів, місцеві громади та інвесторів. Це може проявлятися у підтримці соціальних ініціатив, благодійності та розвитку місцевих спільнот.

3. Екологічна стійкість: CSR акцентує увагу на зменшенні негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище [3]. Це може включати зменшення викидів, раціональне використання ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій та практик.

4. Сталий розвиток: CSR сприяє сталому розвитку, що означає задоволення потреб теперішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Це передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

5. Прозорість і звітність: Компанії повинні бути відкритими щодо своїх дій у сфері CSR [4]. Це може включати публікацію звітів про соціальну відповідальність, які детально описують досягнення та плани в цій сфері.

6. Інновації: CSR може стимулювати інновації в бізнесі, оскільки компанії шукають нові способи зменшення свого впливу на навколишнє середовище або покращення соціальних умов.

Особливості соціальної відповідальності як сучасної концепції менеджменту в аграрній галузі є важливим аспектом сучасного менеджменту, оскільки агросектор має значний вплив на економіку, екологію та соціальну структуру суспільства.

Аграрний сектор безпосередньо впливає на навколишнє середовище. Компанії повинні враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, зокрема зменшення використання пестицидів, оптимізацію водних ресурсів та підтримку біорізноманіття.

Наступною особливістю соціальної відповідальності в аграрній галузі є впровадження практик органічного землеробства, використання відновлювальних джерел енергії та підтримку місцевих спільнот. Це може включати створення робочих місць, підтримку соціальних програм, інвестиції в освіту та охорону здоров'я.

Впровадження новітніх технологій у виробництво може зменшити негативний вплив на навколишнє середовище і підвищити ефективність. Наприклад, використання точного землеробства або біотехнологій може сприяти більш раціональному використанню ресурсів.

Також в аграрній галузі CSR вимагає аналізу і контролю всього ланцюга постачання, щоб забезпечити відповідальність на всіх етапах -- від виробництва до реалізації продукції. Це включає в себе перевірку умов праці на фермах, які постачають сировину.

У зв'язку зі змінами клімату аграрні компанії повинні розробляти стратегії адаптації, які допоможуть зменшити ризики та забезпечити стабільність виробництва.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність в аграрній галузі є комплексним підходом, який дозволяє компаніям не лише покращувати свій імідж, але й сприяти сталому розвитку суспільства та навколишнього середовища.

На час війни бізнес сконцентрував свою увагу на соціальній складовій сталого розвитку (а всього існує три компоненти).

За даними Європейської Бізнес Асоціації за підтримки Європейської Комісії в Україні [1], основним пріоритетом бізнесу є підтримка співробітників та членів їх сімей у питаннях релокації, виплати заробітної плати при вимушеному простої, компенсації сім'ям поранених унаслідок військових дій (97%). Другим пріоритетом респонденти визначили підтримку військових в лавах Збройних сил України та Сил територіальної оборони (84%).

На третьому місці – надання гуманітарної підтримки внутрішньо переміщеним особам – про це заявили 69% опитаних. Допомога медичним закладам, яку надають 66% опитаних, закриває четвірку основних напрямків сталого розвитку бізнесу у воєнній Україні. Цікаво відмітити, що у 2021 році пріоритетними у сфері сталого розвитку були екологічні питання. Водночас, попри вже зазначене очевидне переважання соціальної компоненти у програмах сталого розвитку компаній, рівень підтримки найбільш вразливих на ринку праці категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, осіб старшого віку та студентів і молодих спеціалістів суттєво знизився і є актуальним для менш ніж чверті опитаних бізнесів. Водночас, частка компаній, що мають проєкти, пов'язані з жіночим лідерством або гендерною рівністю, дещо зросла і дорівнює 32%.

Таким чином, CSR є важливою сучасною концепцією, яка допомагає компаніям не лише досягати фінансових цілей, але й позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище.

Список використаних джерел

1. European Business Association. (2023, Січень 5). *Війна не змусила бізнес відмовитись від принципів сталого розвитку*, – дослідження ЕБА. European Business Association. <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovytys-vid-pryntsyypiv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/>
2. Gunchao, Z. (2020). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INTEGRAL PART OF EFFECTIVE ACTIVITY OF ORGANIZATION. *Vestnik Universiteta*, 1(12), 154–158. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-154-158>
3. Khaskhelly, F. Z., Raza, A., Azhar, H., Zehra, N. Z., Hassan Safdar, M., & Khokhar, M. (2023). Corporate Social Responsibility through Collaboration in the Supply Chain: Insights into a More Sustainable Economy. *Reviews of Management Sciences*, 5(1), 50–62. <https://doi.org/10.53909/rms.05.01.0196>
4. Liu, Y., Ahmad, N., Lho, L. H., & Han, H. (2024). From boardroom to breakroom: Corporate social responsibility, happiness, green self-efficacy, and altruistic values shape sustainable behavior. *Social Behavior and Personality*, 52(2). Scopus. <https://doi.org/10.2224/sbp.12982>

Шемігон Олександр Іванович,
кандидат сільськогосподарських наук,
доктор економіки, доцент, доцент кафедри
менеджменту Білоцерківського національного
аграрного університету
м. Біла Церква, Україна.

Слободенюк Дмитро Сергійович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент»,
Білоцерківський національний
аграрний університет
м. Біла Церква, Україна.

МІСЦЕ І РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Управління організацією є перманентним, динамічним і цілеспрямованим процесом. Наскільки це управління буде ефективним – залежить від повноти виконання основних його функцій: планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Так, без сумніву, усі перелічені основні функції управління важливі. Проте, у даній публікації ми хотіли б зосередити особливу увагу саме на контролі, оскільки, на нашу думку, саме останньому належить ключова роль – визначити, чи досягла організації поставленої цілі.

Отже, контроль – (англ. control) одна з функцій управління, призначення якої – виявлення можливих відхилень величини фактичних параметрів керованої системи від бажаних (мети, завдання, норми і т.д.) із метою забезпечення досягнення організацією своїх цілей [1].

Слушно, на наш погляд, інтерпретацію контролю дає В. М. Гаращук [2]. Автор зауважує, що словник іноземних слів визначає контроль (франц. – «contrôle») як перевірку або спостереження з метою перевірки. Французьке «contrôle», у свою чергу, утворилося від латинського «contra» – префікса, що означає «протидію», «протилежність» тому, що виражено в другій частині, наприклад, «контрреволюція», «контрманевр». У другій частині слова «контроль» міститься слово «роль» (лат. – «role») – «міра впливу, значення, ступінь участі в чомусь». Саме тому одне з тлумачень слова «роль» як «ступінь участі у чомусь, на думку автора, слід розглядати як здійснення будь-якої дії. (Французьке та латинське, до речі, теж означають активну поведінку – «дію».) У цьому випадку слово «контроль», окрім «перевірки» або «нагляду з метою перевірки», означає і «протидію». Протидію чомусь небажаному. Тому буде більш правильно слово «контроль» тлумачити як перевірку, а також

спостереження з метою перевірки для протидії чомусь небажаному, тобто виявлення, попередження та припинення протиправної поведінки з боку будь-кого [2]. Тетяна Татарова [3], проаналізувавши наукові праці з проблем визначення функцій управління, вважає, що система управлінських функцій має таку структуру:

- 1) прогнозування – це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі;
- 2) програмування – це визначення шляхів і завдань розвитку об'єкта;
- 3) планування – це розрахунок реалізації шляхів і завдань розвитку об'єкта, підведення під них розрахованих гарантій реалізації (матеріальних, духовних, організаційних);
- 4) організація – це впорядкування суб'єктів та об'єктів управління;
- 5) регулювання – це приведення до єдиного знаменника у виконанні певних завдань об'єктів, що включені в процес їх виконання;
- 6) координація – це приведення у відповідність діяльності різних об'єктів, що перебувають у фарватері реалізації єдиної мети, але безпосередньо не пов'язаних між собою;
- 7) контроль – це слідкування за процесом діяльності, а також установа реальних витрат і результатів управлінської діяльності, її всебічної ефективності.

Можна було б погодитися з авторкою з такою ієрархією функцій проте, на нашу думку, як мінімум, ми поміняли б місцями 6 і 7 позиції. Знову ж, на нашу думку, функція координації здійснюється, у тому числі, і після контролю.

Роль функції контролю, на думку О.В.Черненко [4] полягає у тому, що він дозволяє менеджерам виявляти проблеми в організації ще до того моменту, як вони перетворюються на кризові явища. Контроль є дієвим зворотнім зв'язком управлінського процесу, який показує на скільки успішно виконано поставлені плани і рішення персоналом.

Далі автор наголошує, що у системі управління контроль виконує наступні основні функції:

- 1) перевірочну (встановлення доцільності, обґрунтованості, законності рішень; перевірка їх виконання, дотримання технічних, екологічних, правових та інших норм і нормативів; виявлення помилок та порушень);
- 2) інформаційну (збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта);
- 3) діагностичну (вивчення та оцінка реального стану справ в організації та її оточенні; виявлення основних тенденцій його зміни, загроз і можливостей, прихованих резервів);
- 4) прогностичну, що створює основу припущень про майбутній стан об'єкта та можливих відхиленнях від заданих параметрів;
- 5) комунікаційну, що забезпечує встановлення і підтримання зворотного

зв'язку;

6) спрямовуючу, що підказує, на що потрібно звертати особливу увагу;
7) стимулюючу (за підсумками контролю відбувається оцінка персоналу, заохочення або покарання);

8) коригувальну (на основі отриманих результатів стану і поведінки об'єкта (його частини) змінюються таким чином, щоб забезпечувалися необхідні значення його характеристик або стійкість функціонування при відхиленні від них);

9) захисну(сприяє схоронності ресурсів).

10) Ми ще додали б виховну функцію. Оскільки, на нашу думку, контроль має і дисциплінувати і розвивати у персоналу відчуття відповідальності і сумлінності при виконанні покладених на них обов'язків.

Саме функція контролювання забезпечує моніторинг досягнення цілей, додає О. І. Маразма [5]. Сучасне тлумачення функції пов'язане з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методичну спрямованість, гласність та інформаційну достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та самооцінку. Більше уваги під час контролю тепер приділяється кінцевим результатам та їх якості.

Отже контроль сьогодні має позбутися тих негативних асоціацій з безліччю заборон, таємничості, обмежень, покарань, примусів тощо. Ця функція має бути наповнена іншим змістом – виявляти проблемні місця в організації та запобігати розвитку криз в останній.

Список використаних джерел

1. Контроль. Словник-довідник з українського літературного слововживання. URL: https://slovnyk.me/dict/linguistic_norm

2. Гаращук В.М. Доктрина контролю та нагляду в управлінні. С. 201 –207. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7162/1/Garashuk_201.pdf

3. Татарова Т. Поняття та зміст контролю в державному управлінні фінансами. Підприємництво, господарство і право. *Фінансове право*. №6. 2020. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.33>

4. Черненко О.В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. №3. (36). 2019. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/22.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/22.pdf)

5. Мармаза О.І. Теоретичні аспекти регулювання як функції управління. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. №7 (51). 2015. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e1235983-0d65-4696-8035-48adb62b6049/content>

Шехавцова Світлана Олександрівна,
доктор педагогічних наук, професор,
філософський факультет,
Університет Матея Бела,
м. Банска Бистрица, Словаччина
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8196-8977>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЛІДЕРСТВІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

На сьогодні більшість дослідників лідерство розглядають як здатність особистості впливати на оточення з метою підвищення мотивації для вирішення актуальних завдань, які були поставлені перед закладом освіти. З іншого боку, феномен лідерства розглядається дослідниками як комплексна характеристика таких якостей особистості лідера, як уміння вислухати, гнучкість мислення, здатність до розв'язання конфліктних ситуацій, уміння приймати колективні рішення і нести відповідальність за них. Лідерство не повинна сприйматися в колективі як посада, а проявлятися як певний статус. У зв'язку з цим суттєво змінюється роль керівників закладів освіти, які підвищує власний ступінь свободи і, водночас, рівень відповідальності.

Проблема розвитку емоційного інтелекту в лідерстві не є новою в теорії та практиці управління освітніми закладами, проте, до нині зазначена проблема займає ключову позицію в дослідженнях науковців, яка викликає наукові дискусії в наукових колах дослідників. Серед західних вчених, які розробляли концепції емоційного інтелекту, були Д. Гоулмен, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. В Україні теж з'явилися дослідження з проблеми концептуалізації цього феномена, було предметом наукових розвідок Ю. Асєєва, О. Васильєва, А. Гацько, О. Єрмоленко, А. Климчук, А. Кузнецова, В. Лугова, І. Мельничук, А. Михайлов, М. Савчук, І. Олійник та ін.

Незважаючи на значні напрацювання у площині психології та комунікацій в менеджменті персоналу, все ще існують деякі питання стосовно конкретних механізмів, якими емоційний інтелект впливає на ефективність лідерства.

Важливо також вивчити, як емоційний інтелект взаємодіє з іншими факторами, такими як інтелектуальний капітал, особистісні риси лідера та організаційна культура. Розуміння цих взаємозв'язків може сприяти розвитку більш комплексного розуміння ролі емоційного інтелекту в ефективному лідерстві.

Як зазначає І. Олійник, емоційний інтелект безпосередньо впливає на ефективність лідера, високий рівень емоційного інтелекту, в свою чергу, допомагає керівникам створювати гармонійні стосунки у колективі та забезпечувати підтримку та взаємодію. Емоційний інтелект також допомагає лідерам ефективно керувати конфліктними ситуаціями, знаходити конструктивні рішення та забезпечувати спокій та стабільність у колективі, що сьогодні є вкрай важливою складовою успіху всього колективу. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту виявляють більшу гнучкість мислення та відкритість до нових ідей, що сприяє розвитку творчого потенціалу у команді [3, с. 227].

Формування лідерської компетентності керівників закладами освіти безпосередньо залежить від емоційного інтелекту лідера. Одним з перших до поняття «емоційний інтелект» в науковому колі звернувся признаний експерт у галузі емоційного інтелекту Деніел Гоулман, який визначив поняття, як здатність розпізнавати власні почуття і почуття інших, мотивувати себе та інших, ефективно управляти почуттями, що важливо для формування лідерської компетентності.

Дослідник дійшов висновку, що успіх лідера в будь-якій діяльності складається з двох основних компонентів: по-перше, інтелект, який складається з набору знань та технічних навичок; по-друге, емоційна компетентність. При цьому, на думку дослідника, ефективне формування лідерської компетентності на 35% залежить від його інтелекту, а на 65% залежить від емоційної складової. Для керівників закладами освіти лідерська компетентність складається між вказаними компонентами значно більший: 85% успіху визначає емоційний компонент, і лише 15% залежить від інтелекту [1, с. 157].

Незалежно від жорсткості організаційної структури та ступеня ієрархії стосунків, емоційний інтелект відіграє суттєву роль у підвищенні ефективності управління сучасними закладами освіти та впливає на продуктивність закладу освіти. Рівні мотивації та стресостійкості в колективі також на пряму пов'язані з емоційною компетентністю керівника. Всі працівники повинні відчувати потребу у власній професійній діяльності та пишатися обраною професією, потребу бути визнаними не тільки серед колег, а й керівництвом, зокрема. Якщо вони не отримують визнання, їхня продуктивність неминуче падає [1, с. 161]. Емоційний дискомфорт лідера є реальною небезпекою для колективу,

оперативності та результативності професійної роботи, оскільки в цьому випадку працівники не бачать сенсу працювати в повній мірі.

Позитивні емоції, атмосфера довіри та підтримки підвищить стресостійкість у підлеглих співробітників. В такому разі стратегія управління керівника закладів освіти стає більш ефективною. Лідерська компетентність є визначальною у структурі професійної компетентності керівника закладів освіти та може включати соціально-методологічні, освітні, економічні, правові, загальнокультурні, інформаційні та організаційні компетенції [4, с. 58].

Однією з особливостей лідерської діяльності в межах освіти є той факт, що працівник, який розпочинає управлінську діяльність, як правило, розпочинає власну діяльність лідера без спеціального навчання та особистісного досвіду. В результаті лідер набуває лідерську компетентність з межах практичної діяльності, як лідера, тобто в контексті набуття власного досвіду лідера.

Безперечно, у процесі професійної роботи як лідера формується певне ставлення до стилю управління та власного підходу до управління. Втім, такий підхід не дає починаючого лідеру достатньої можливості ефективно організувати процес управління освітнім закладом. Особливо при призначенні лідера не завжди обґрунтовується вибір лідера та враховується його систему підготовки, чи здатний майбутній лідер бути справжнім лідером серед колег та співробітників, тобто наявність чи відсутність лідерських здібностей. Вивчення цього аспекту, результату призначення певного співробітника на посаду лідера є однією з основних вимог сьогодення з точки зору ефективної організації управлінської діяльності [4, с. 69].

Таким чином, лідерські якості керівників закладів освіти являють собою складну структуру, яка визначає ефективність всього освітнього процесу. На сьогодні є вимоги до результатів діяльності лідерів закладів освіти, втім, на сьогодні не існує чітких вимог до його особистісних якостей як лідера, що є ключовим аспектом при призначенні на посаду лідера. В статті було доведено, що однією з ключових особистісних якостей лідера є емоційний інтелект, який є необхідною складовою успішного лідерства та ефективної розбудови організаційних структур закладів освіти. Розвиток навичок емоційного інтелекту дозволяє лідерам досягати гармонії в колективі, сприяти творчому мисленню та досягненню успіху в керуванні освітнім закладом, оскільки саме оволодіння емоційним інтелектом сприяє покращенню лідерських навичок керівників, сприяє ефективній взаємодії між співробітниками і керівником. Публікація містить результати досліджень, проведених при грантовій підтримці «Funded by the EU NextGenerationEU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under the project No. 09I03-03-V01-00148»

Список використаних джерел

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
2. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М., Нежинська О.О. Психологічні умови попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти, НАПН України, ун-т менедж. освіти. Київ : , 2016. 36 с.
3. Олійник І. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. (16), 222 –228.
4. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. Київ : Арт Економі, 2011. 144 с.

Шукліна Вікторія Вікторівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

Скалівенко Олена Сергіївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність має сприяти розвитку підприємства в обраному напрямку, відображаючи його загальну місію. Затребуваність вивчення чинників маркетингового зовнішнього і внутрішнього середовища, потреб цільової аудиторії, цифрових засобів стимулювання збуту й залучення клієнтів в діяльності підприємства обумовлюється актуальністю цих питань маркетингу, від ступеня досягнення цілей якого залежить майбутнє підприємства в цілому. Дослідження концептуальних основ управління маркетинговою діяльністю стали об'єктом дослідження відомих закордонних та вітчизняних вчених, таких як Г. Амстронг, Р. Баззел, Д. Джоббер, Д. Коле, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, С. Близнюк, В. Бойко, О. Варченко, В. Герасимчук, А. Іляшенко, О. Юшкевич та інших. Проте, актуальними залишаються питання з удосконалення методичних аспектів забезпечення високого рівня реалізації цілей організації маркетингової діяльності підприємства, що відіграють стратегічну роль в управлінні особливо

в умовах різкого ускладнення бізнес-середовища, використання окремих аспектів маркетингу в якості технічних бар'єрів ринкової взаємодії.

Організаційна структура успішного підприємства передбачає розподіл функціональних обов'язків таким чином, щоб процес реалізації маркетингової діяльності здійснювався оптимально. Від того, наскільки правильно вона обрана і проведено розподіл повноважень щодо реалізації різних напрямів маркетингової програми між фахівцями, залежать результати діяльності в цілому підприємства [4]. Потрібно також вказати, що всі функціональні процеси за організаційною структурою мають бути підпорядковані характеру діяльності самого підприємства, її маркетинговій стратегії. Необхідно регулярно проводити оцінювання організаційної результативності маркетингової діяльності на предмет її адекватності і, в разі необхідності, вносити в структуру необхідні зміни. На практиці не існує стандарту складання маркетингового плану підприємства або організаційної структури відповідної діяльності щодо обсягу і ступеня деталізації окремих елементів (напрямів). Проте, основою планування є діагностика ринку компанії і його сегментів, аналіз галузі та її конкурентів, а також перелік заходів, спрямованих на пропозицію споживчої цінності. Весь комплекс заходів по організації маркетингової діяльності за її планом, зокрема етапами підготовка, здійснення і оцінювання результатів, спрямований на те, щоб тримати цільові ринки під прицілом маркетингової стратегії з високим ступенем досягнення конкретних цілей. Оскільки процеси реалізації маркетингової діяльності є безперервними, доцільно розробляти річні плани з проведення маркетингових заходів, їх бюджетування та оцінювання результативності у короткостроковій та довгостроковій перспективі [3]: в короткостроковій перспективі її головним організаційним результатом є збільшення доходу від реалізації продукції; в довгостроковій перспективі висновки слід робити на основі обсягів реалізації відповідно до зміни потреб та лояльності споживачів та відповідності розробленої асортиментної структури змінам у вимогах ринку. В зазначених умовах необхідно розглядати організаційні проблеми побудови алгоритму реалізації аналітичних процесів оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства [1; 2]. Адекватні ринковим викликам підходи їх розв'язання, в контексті побудови моделі, мають передбачати кроки щодо [3–2]: діагностики маркетингового середовища, побудови SWOT-матриці, оцінювання функціональної підсистеми, оцінювання інструментальної підсистеми, управлінська оцінка ресурсів маркетингу, оцінювання результативності. Таке змістовне бачення аналітики результативності маркетингової діяльності відрізняється комплексним характером, що дозволяє визначити всі види результатів її здійснення для підприємств. З орієнтацією на майбутнє слід передбачати аналіз ступеня

досягнення його стратегічних цілей із обчисленням відхилення між фактичними і запланованими рівнями та знаходженням співвідношення з витратами рішень [2], пов'язаних із тенденціями.

Отже, однією з основних переваг комплексного підходу в оцінюванні результативності маркетингової діяльності підприємства визначено можливість врахування часового аспекту досягнення конкретних цілей і завдань з визначенням причинного зв'язку між результатами та факторами, що їх зумовили та відстеженням проміжних результатів та зміни середовища.

Список використаних джерел

1. Бойко В.В. Організаційно-економічне забезпечення результативності діяльності підприємства: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 201–204. URL: <https://surl.li/isbxow> (дата звернення: 03.03.2025)

2. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава : ПУСКУ, 2023. 205 с.

3. Шафалюк О. К., Ташченко А. Ю. Особливості і результативність нейромаркетингових досліджень поведінки споживачів у системі бренд-менеджменту. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. №52. С. 121–136. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52>

4. Юшкевич О. Формування системи маркетингу взаємодії з клієнтами та її вплив на підвищення результативності підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2022. Т.77. №4. С. 103–109.

6. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

Балабан Олег Костянтинович,
директор закладу позашкільної освіти
Палац дітей та молоді Бердянської міської ради
аспірант Бердянського державного педагогічного
університету,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2085-2361>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ: УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЕРАТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ

Сучасний етап розвитку суспільства, в світовому масштабі та в Україні зокрема, позначений інтенсивною цифровою трансформацією, детермінує необхідність кардинальної перебудови управлінських підходів у всіх сферах соціальної практики, включно з освітньою галуззю. Заклади позашкільної освіти (ЗПО), що функціонують як важливі інституції соціалізації, розвитку особистості та формування компетентностей здобувачів поза формальною освітою, не можуть залишатися осторонь цих процесів [6]. Ефективне функціонування та сталий розвиток ЗПО в умовах цифрового середовища вимагають глибокої ревізії та модернізації системи менеджменту, її адаптації до нових реалій та проактивного використання цифрових можливостей як стратегічного ресурсу [9].

Традиційні, переважно ієрархічні та адміністративно-командні моделі управління ЗПО демонструють зростаючу неефективність в умовах динамічного цифрового ландшафту [2]. Імперативом стає перехід до гнучких (agile), мережових та адаптивних систем менеджменту. Така трансформація передбачає децентралізацію прийняття рішень, посилення горизонтальних зв'язків, впровадження проектного менеджменту та формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, колаборацію та швидке реагування на зовнішні виклики та можливості, що генеруються цифровим середовищем. Це вимагає від керівництва ЗПО не лише зміни структури, а й зміни філософії управління [1].

Цифрові технології стають невід'ємним інструментарієм стратегічного менеджменту ЗПО. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на системному аналізі великих даних (Big Data), що включають моніторинг попиту на освітні послуги, аналіз конкурентного середовища, оцінку ефективності освітніх програм, аналіз зворотного зв'язку від стейкхолдерів (учнів, батьків, громади).

Використання аналітичних платформ, інструментів прогностичного моделювання та цифрового маркетингу дозволяє менеджменту ЗПО розробляти науково обґрунтовані стратегії розвитку, позиціонування на ринку освітніх послуг та залучення цільових аудиторій [10].

Інтеграція сучасних цифрових рішень – систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), систем управління навчанням (LMS), платформ електронного документообігу, автоматизованих систем складання розкладів та управління ресурсами – дозволяє суттєво підвищити операційну ефективність ЗПО [5]. Автоматизація рутинних адміністративних процесів, оптимізація використання матеріальних та нематеріальних активів, покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій вивільняє управлінські ресурси для вирішення завдань стратегічного рівня та підвищення якості освітніх послуг [3]

Людський капітал є ключовим активом будь-якого освітнього закладу. Менеджмент ЗПО в цифрову епоху несе відповідальність за формування та розвиток цифрових компетентностей як управлінського, так і педагогічного персоналу відповідно до сучасних стандартів (наприклад, DigCompEdu). Це передбачає організацію системного навчання, створення умов для професійного розвитку в цифровому середовищі, впровадження інструментів для дистанційної роботи та колаборації, а також розробку цифрових систем оцінки ефективності діяльності персоналу та його мотивації, що базуються на об'єктивних показниках [10].

Цифрові інструменти модернізують фінансовий менеджмент ЗПО, підвищуючи його прозорість та ефективність. Впровадження систем електронного бюджетування, онлайн-платежів, фінансового обліку в реальному часі оптимізує управління фінансовими потоками. Водночас, цифрові платформи (краудфандинг, соціальні мережі, спеціалізовані ресурси для залучення грантів) відкривають нові шляхи для диверсифікації джерел фінансування, залучення спонсорських та благодійних коштів, що є критично важливим для сталого розвитку ЗПО в умовах обмеженого бюджетного фінансування у зв'язку із бюджетною децентралізацією, де заклади позашкільної освіти фінансуються за рахунок місцевих бюджетів, дохідна та розхідна частина яких є нерівномірною в різних громадах України [4].

Управління комунікаціями та маркетингом в цифровому середовищі стає стратегічною функцією менеджменту ЗПО. Це вимагає розробки та імплементації комплексної комунікаційної стратегії, що передбачає активне використання веб-сайту як інформаційно-презентаційної платформи, соціальних мереж для формування спільноти та залучення аудиторії, інструментів контент-маркетингу та таргетованої реклами для просування освітніх послуг та формування позитивного іміджу (бренду) закладу. Ефективна цифрова

комунікація сприяє налагодженню партнерських відносин з усіма стейкхолдерами.

Цифровізація надає потужні інструменти для побудови ефективної системи управління якістю освітніх послуг ЗПО. Впровадження цифрових систем моніторингу освітнього процесу, збору та аналізу зворотного зв'язку (feedback loops), відстеження освітніх траєкторій учнів та аналізу результативності програм дозволяє здійснювати постійний контроль якості. Перехід до моделі управління, що базується на даних (Data-Driven Decision Making – DDDM), стає ключовим фактором підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту ЗПО [11].

Поряд з можливостями, цифрова трансформація ставить перед менеджментом ЗПО низку серйозних викликів. До них належать забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних учасників освітнього процесу, подолання проблеми цифрової нерівності (digital divide), управління організаційними змінами та подолання опору інноваціям з боку персоналу [12]. Ефективне реагування на ці виклики вимагає від сучасного менеджера ЗПО володіння комплексом специфічних компетенцій: високого рівня цифрової грамотності, лідерських якостей для управління в умовах невизначеності, навичок стратегічного та критичного мислення, гнучкості, адаптивності та здатності до безперервного навчання [8].

Формування ефективного менеджменту закладів позашкільної освіти в еру цифрових можливостей є складним, багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу та науково обґрунтованих рішень [7]. Це передбачає не лише технологічну модернізацію, а й глибоку трансформацію управлінської парадигми, розвиток людського капіталу, оптимізацію операційних процесів та стратегічне використання цифрових інструментів для досягнення освітніх цілей та забезпечення сталого розвитку ЗПО в конкурентному цифровому середовищі. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних моделей та механізмів імплементації цифрових управлінських технологій в специфічних умовах функціонування різних типів закладів позашкільної освіти.

Список використаних джерел

1. Биковська О. Позашкільна освіта: сучасний стан і візія: 2030. Освітня політика: портал громадських експертів. 2019. URL: <http://educationua.org/ua/component/content/article/12-articles/1351j-stan>.
2. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08> (дата звернення: 15.04.2025).

3. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14, № 3. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Шпарик О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА АМЕРИКАНСЬКИЙ ДИСКУРС. *Ukrainian Educational Journal*. 2021. № 4. С. 65–76. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-65-76> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Юсуф, М. Можливості та виклики цифрової трансформації освіти. *Science Insights Education Frontiers*. 2024. Т. 24, № 1. DOI: 10.15354/sief.24.co261.
6. Sismanto. Цифрова трансформація моделі виховання характеру та її впровадження для різних студентів / Sismanto // *Education Technology in the New Normal: Now and Beyond* / за ред. А. Wijaya [та ін.]. – Boca Raton : CRC Press, 2023. – С. 53-66. – DOI: 10.1201/9781003353423-6 .
7. Выков V., Spirin O., Pinchuk O. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *UNESCO chair journal «lifelong professional education in the XXI century»* 2020. № 1. С. 27–36. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36) (дата звернення: 15.04.2025).
8. Digital transformation in school management: the legacy that strategic actions in the 2020s leave for future pandemics / J. d. A. B. Franco et al. *Gestão & Produção*. 2022. Vol. 29. URL: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e622> (date of access: 15.04.2025).
9. Evaluating the Effectiveness of an Extracurricular Teacher Education Training Program for DigCompEdu Competences . F. Johnson et al. *Education Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 12. P. 1390. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci14121390> (date of access: 15.04.2025).
10. FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF ECONOMY AND BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MODERN DYNAMIC CHANGES / N. METELENKO et al. *HUMANITIES STUDIES*. 2025. No. 22 (99). P. 252–261. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-28> (date of access: 15.04.2025).
11. Niță V., Guțu I. The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, no. 6. P. 5124. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124> (date of access: 15.04.2025).
12. Pan J. Data-driven School Management: An Analysis of Pathways to Enhancing Student Academic Performance and Mental Health. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 162, no. 1. P. 125–131. URL: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20363> (date of access: 15.04.2025).

Верховська Наталія Едуардівна,
вчитель фізичної культури
Новоселидівської гімназії
з дошкільним підрозділом
Курахівської міської ради
Донецької області
м. Донецьк, Україна

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗЗСО: МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ

У сучасних умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів перед системою загальної середньої освіти України постає завдання забезпечення високої якості освітнього процесу відповідно до міжнародних стандартів. Менеджмент якості освіти вже не розглядається просто як сукупність управлінських дій, а скоріше як цілісна система, орієнтована на досягнення високих результатів, задоволення потреб здобувачів освіти та всіх зацікавлених сторін, а також на постійне вдосконалення освітньої діяльності [1].

Упродовж 70–90-х років ХХ століття сформувалося наукове підґрунтя для розвитку ефективного управління в освіті, зокрема завдяки дослідженням таких вчених, як О. Боднар, І. Вербовський, Г. Єльнікова, Ю. Кондратенко, В. Крижко, С. Немченко, В. Пікельна, В. Радул, Т. Рожнова, З. Рябова, В. Сагуйченко, О. Старокожко, Г. Тимошенко, Т. Шамова, Н. Хмель. Серед сучасних учених слід відзначити дослідження Н. Васиньової [2; 3], які продовжують і розвивають попередні напрацювання. Особливе місце серед них посідає наукова спадщина Є. Хрикова, який одним із перших здійснив комплексний аналіз внутрішкільного управління як педагогічної системи, а також досліджував механізми ефективної організації навчального процесу [7]. Саме його підходи стали основою для розуміння взаємозв'язку між якістю освіти та рівнем управлінських рішень у закладі освіти.

Незважаючи на значну кількість досліджень, низка аспектів, пов'язаних із забезпеченням якості освітнього процесу в ЗЗСО, досі залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує осмислення досвід застосування сучасних управлінських підходів у закладах нового типу – школах з поглибленим вивченням гуманітарних дисциплін. Ускладнює ситуацію наявність суперечностей, пов'язаних із організацією освітньої діяльності: між необхідністю злагодженої командної роботи та розбіжностями у поглядах працівників, між новими державними стандартами і застарілими формами реалізації навчального процесу, між очікуваннями змін і практикою їх втілення [1].

Усвідомлення цих викликів та пошук ефективних шляхів їх подолання є актуальним для національної системи освіти у широкому, міжнародному контексті. Аналіз досвіду управління якістю освітнього процесу з урахуванням світових тенденцій дозволяє переосмислити класичні підходи крізь призму сучасних викликів та можливостей системи ЗЗСО.

Метою наукової розвідки є аналіз міжнародного досвіду управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти та визначення можливостей його адаптації для підвищення ефективності вітчизняного освітнього менеджменту.

Для глибшого розуміння сучасних підходів до управління якістю освітнього процесу доцільно визначити низку базових термінів.

Так, менеджмент освіти розглядається як цілеспрямована система організаційно-управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітніх закладів на всіх рівнях. Його метою є досягнення високих результатів у навчально-виховній діяльності шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій та формування стратегії розвитку.

Якість освіти у сучасному контексті трактується як відповідність результатів освітньої діяльності очікуванням та потребам основних стейкхолдерів – учнів, батьків, педагогів, суспільства і держави. Вона охоплює не лише академічні показники, а й ціннісні орієнтири, життєві компетенції, здатність до самореалізації в динамічному світі [4].

Відмінності між традиційною системою управління якістю та системою загального управління якістю (TQM) полягають передусім у підходах до організації процесів і взаємодії всередині закладу освіти (рис.1).

Традиційна система управління якістю акцентує увагу переважно на контролі кінцевого результату, орієнтуючись на відповідність стандартам після завершення освітнього процесу. У такій моделі якість здебільшого сприймається як обов'язок окремих посадових осіб, а не всієї команди [8].

На відміну від цього, система TQM (Total Quality Management) базується на філософії постійного вдосконалення, активного залучення всіх учасників освітнього процесу та системного підходу до управління. Вона передбачає орієнтацію не лише на результат, а й на процес досягнення якості, включаючи планування, зворотний зв'язок, участь стейкхолдерів і оптимізацію кожного етапу освітньої діяльності [10].

У контексті ЗЗСО це означає перехід від формального контролю до створення культури якості, де кожен учасник освітнього процесу – вчитель, учень, адміністрація – бере активну участь у її забезпеченні, спираючись на міжнародні інструменти та методології.



Рис. 1. Відмінності системи традиційного управління якістю та загального управління якістю (TQM)

У закладах загальної середньої освіти управління якістю здійснюється через створення внутрішньої системи забезпечення якості, що охоплює стратегічне та оперативне планування, формування професійної культури педагогів, використання зворотного зв'язку, а також впровадження індикаторів та стандартів, орієнтованих на результативність. Важливу роль відіграють міжнародні підходи, зокрема PDCA-цикл, Lean-методологія та стандарти ISO, що дозволяють досягати системного покращення якості освіти на основі даних і зворотного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1.

Міжнародні підходи до управління якістю освітнього процесу [9]

Метод / Підхід	Суть методу	Застосування в освіті
PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Цикл постійного вдосконалення з чотирьох етапів: планування, виконання, перевірка, дія.	Розробка і реалізація освітніх стратегій, оцінка результатів, коригування дій.
Lean	Досягнення ефективності через усунення зайвих витрат, спрощення процесів і бюрократії.	Оптимізація адміністративних процесів, покращення досвіду здобувачів освіти.
Six Sigma	Мінімізація варіацій та усунення дефектів для забезпечення стабільної якості.	Аналіз відхилень у навчальному процесі, стандартизація, запобігання помилкам.

Отже, управління якістю освітнього процесу ЗЗСО – це система цілеспрямованих дій, що включає планування, організацію, моніторинг, оцінювання та вдосконалення освітньої діяльності в межах закладу освіти. Воно ґрунтується на принципах постійного покращення, відповідності стандартам, забезпечення стабільності процесів і задоволення потреб здобувачів освіти [9].

Для оцінки стану освітніх систем використовуються міжнародні моніторингові програми, зокрема освітні індикатори ЮНЕСКО та ОЕСР, які дають змогу виявляти тенденції, оцінювати ефективність освітньої політики та вчасно реагувати на проблеми [6].

Ключовим механізмом управління якістю виступає моніторинг, який розглядається не як контроль, а як системна процедура збору, аналізу та використання інформації для прогнозування змін та вдосконалення освіти. Він охоплює всі елементи системи – від учнів до керівних структур.

За класифікацією О. Ляшенка, моніторинг якості освіти здійснюється на п'яти рівнях: [2]

1. Індивідуальний – самооцінка учнів щодо набутих знань і компетентностей;
2. Локальний – оцінка закладами освіти відповідності державним стандартам і коригування стратегій розвитку;
3. Муніципальний – аналіз результатів навчання, кваліфікації педагогів та адміністрації;
4. Регіональний – оцінка реалізації державної політики в межах регіону;
5. Державний – комплексна оцінка освітньої системи, її відповідність міжнародним стандартам та національним цілям.

Ця багаторівнева система забезпечує єдність управлінських та педагогічних підходів і дозволяє системно покращувати якість освітнього процесу на основі достовірних даних.

У сучасному світі освіта визнається ключовим чинником сталого розвитку, добробуту й формування громадянського суспільства. Міжнародні організації (ООН, ОЕСР, Європейська комісія, Рада Європи) активно впливають на реформування освітніх систем, сприяючи впровадженню стратегій покращення якості освіти та доступу до неї [6].

Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні стандарти якості ISO 9000, їх адаптивність дозволяє враховувати специфіку освітніх закладів і формувати системи якості на основі об'єктивних даних.

Відповідно до міжнародного досвіду, управління якістю в освіті включає системне планування, контроль і постійне вдосконалення освітніх процесів. Його

основні принципи – стабільність, орієнтація на споживача, зворотний зв'язок і постійне поліпшення – забезпечують підвищення ефективності та результативності навчання [5].

Таким чином, міжнародні стандарти ISO у сфері освіти становлять концептуальну основу для побудови дієвих систем управління якістю, орієнтованих на стабільність, результативність та постійне вдосконалення. Їх значущість полягає не лише в уніфікації підходів, а й у чіткому розмежуванні між забезпеченням і управлінням якістю. Перше зосереджене на дотриманні вимог і процедур, тоді як друге передбачає активне керування всіма освітніми процесами задля досягнення високих стандартів. Саме стратегічна інтеграція цих принципів в освітній політиці та практиці дозволить сучасним закладам загальної середньої освіти в Україні формувати ефективне середовище, здатне відповідати очікуванням і потребам суспільства.

Список використаних джерел

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
2. Васиньова Н. С. Тенденції розвитку теорії управління закладами вищої освіти в Україні (остання чверть XX – початок XXI століття). *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип.24. Том 1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3558799> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3558799> (дата звернення: 05.02.2025)
3. Васиньова Н. С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть XX – початок XXI століття) : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою; Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2019. 23 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/3508> (дата звернення: 05.02.2025)
4. Інноваційна платформа міжнародної наукової співпраці Національного університету «Львівська політехніка» /уклад.: Н. І.Чухрай, Л. В.Жук, Г. В.Лазько, С.І.Матвій, О.Я. Юрків; за ред. Ю.Я.Бобала. Львів: *Вид-во Львівської політехніки*. 23 с.
5. Локшина О. І. Моніторинг якості освіти: світовий досвід. Педагогіка і психологія. 2003. № 1. С. 108 –116.
6. Нова динаміка середньої освіти: досліджень для соціальних змін та розвитку: Болонський процес 2020 – Європ. простір вищ. освіти у новому

десятиріччя / М-во освіти і науки України, Фонд «Європа ХХІ»; упоряд.: Т. В. Фініков, за ред. І. О. Вакарчука. Київ: «Агентство «Україна», 2019.

7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.

8. Everard van Kemenade, Paul Garre. *Teach what you preach. Higher education and business: partners en route to quality*. Quality progress. URL: <https://www.teachthought.com/critical-thinking/students-should/> (дата звернення: 27.03.25)

9. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. *New York: Harper and Brothers*, 2011. URL: <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich> (дата звернення: 27.03.25)

10. International Organization for Standardization. *ISO/TR 10017:2003 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000*. URL: <https://www.iso.org/standard/34103.html> (дата звернення: 27.03.2025)

Зюбін Володимир Миколайович,
кандидат економічних наук,
докторант ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна
ORCID [0009-0002-8314-1011](https://orcid.org/0009-0002-8314-1011)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Інклюзивна освіта є важливим напрямом розвитку освітньої системи України, що забезпечує рівні можливості для всіх дітей, незалежно від їхніх особливих освітніх потреб, від їхніх фізичних, інтелектуальних чи соціальних особливостей. Впровадження інклюзивного навчання відповідає міжнародним стандартам та зобов'язанням України щодо прав людини. Розвиток інклюзивної освіти є складним процесом, що потребує вдосконалення нормативно-правової бази, адаптації освітніх програм та підготовки педагогічних кадрів.

В останніх публікаціях, присвячених управлінню розвитком інклюзивної освіти в Україні, висвітлюються сучасні виклики та перспективи цього процесу. Зокрема, у статті «Інклюзивне навчання 2024/2025: ключові аспекти та важливі напрями роботи» розглядаються нові підходи до політики у сфері освіти, спрямовані на створення безпечного, доступного та якісного освітнього середовища для всіх учнів [4]. У статті аналізується Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання до 2029 року, ухвалену Кабінетом Міністрів

України у червні 2024 року, та операційний план заходів для її реалізації у 2024–2026 роках [12].

Шляхи реалізації інклюзивної освіти та перспективи її розвитку в професійній освіті розглянуто у публікації В.О. Купрієвич [6]. Основоволожні засади інклюзивної освіти та новітні підходи до навчання дітей з особливими потребами представлено у монографії А. А. Колупасєва, О. М. Таранченко [5]. Публікація, «Інклюзивна освіта в Україні: досягнення, виклики та перспективи», акцентує увагу на необхідності покращення матеріально-технічної бази шкіл для забезпечення доступності освіти для всіх учнів. У статті обговорюються плани щодо оснащення навчальних закладів необхідними засобами доступності, такими як пандуси, ліфти та спеціалізовані класи для дітей з інвалідністю, а також підготовка фахівців для роботи з дітьми з різними порушеннями [2].

Інклюзивна освіта в Україні – це система освітніх послуг, яка забезпечує право кожної дитини на освіту та передбачає навчання дітей з особливими освітніми потребами в умовах загальноосвітніх закладів [3].

Особи з особливими освітніми потребами – це ті, хто потребує додаткової постійної або тимчасової підтримки в освітньому процесі для реалізації свого права на освіту [3].

Інклюзивне освітнє середовище – це сукупність умов, способів і засобів, що забезпечують спільне навчання, виховання та розвиток учнів з урахуванням їхніх потреб і можливостей [3].

Основні принципи інклюзивної освіти включають [3]:

- *Рівність*: усі діти, незалежно від їхніх особливостей, мають рівні права на якісну освіту.

- *Недискримінація*: створення умов, за яких жодна дитина не відчуває себе виключеною з освітніх, культурних чи соціальних процесів.

- *Індивідуальний підхід*: адаптація навчальних програм та методів викладання відповідно до потреб кожного учня.

В Україні інклюзивна освіта активно розвивається, зокрема через прийняття відповідних законодавчих актів та впровадження програм і стратегій [1; 12 та ін.], спрямованих на створення інклюзивного освітнього середовища. Попри значні досягнення у впровадженні інклюзивного навчання, в Україні залишається низка проблем:

1. *Нормативно-правове забезпечення*. Хоча ухвалено низку законодавчих актів, таких як Закон України «Про освіту» 2017 р. зі змінами [10], Закон України «Про повну загальну середню освіту» 2020 р. зі змінами [11], а також низки Постанов Кабінету Міністрів України щодо організації інклюзивного навчання у закладах освіти [7; 8; 9 та ін.], деякі питання реалізації потребують уточнення та більш ефективного механізму імплементації.

2. *Фінансування.* Витрати на забезпечення інклюзивної освіти, зокрема на додаткові освітні послуги, адаптацію матеріалів, спеціальне обладнання та підготовку педагогів, є значними. Незважаючи на впровадження державних програм фінансування, їх ресурсна база все ще є обмеженою [12].

3. *Кваліфікація педагогів.* Багато вчителів не мають достатньої підготовки для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами. Відсутність належної підготовки та підтримки спеціалістів (асистентів учителів, корекційних педагогів, психологів) ускладнює впровадження інклюзивних підходів [12].

4. *Матеріально-технічна база.* Школи та заклади освіти не завжди мають необхідну інфраструктуру для створення безбар'єрного освітнього середовища (рампи, ліфти, спеціальні класи, адаптовані навчальні матеріали) [12].

Отже, для подальшого розвитку інклюзивної освіти необхідно:

1. Удосконалити законодавчу базу, враховуючи міжнародний досвід та рекомендації ООН і ЮНЕСКО щодо забезпечення інклюзивного навчання.

2. Збільшити фінансування освітніх програм та розширити можливості міжнародного співробітництва, що дозволить залучати додаткові ресурси для розвитку інклюзивного середовища.

3. Підвищити рівень підготовки педагогічних кадрів через курси підвищення кваліфікації, інтеграцію інклюзивної освіти в програми підготовки майбутніх вчителів.

4. Покращити матеріально-технічне забезпечення закладів освіти та створити комфортне навчальне середовище для всіх дітей.

5. Посилити інформаційне висвітлення проблеми для формування толерантного ставлення до дітей з особливими освітніми потребами серед батьків, учнів і педагогічної спільноти.

Висновки. Розвиток інклюзивної освіти в Україні є важливим напрямом реформування освітньої системи. Попри виклики, що виникають у процесі її впровадження, ефективне управління, вдосконалення законодавчої бази, збільшення фінансування та підготовка педагогічних кадрів сприятимуть побудові дійсно інклюзивного освітнього простору.

Список використаних джерел

1. Звіт за результатами дослідження щодо доступу дітей з особливими освітніми потребами до інклюзивної освіти у Львівській області: в межах Ініціативи з розвитку послуг в громадах для дітей та сімей проекту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), що виконується Alinea International Ltd. за підтримки Уряду Канади. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/inkluzyvne->

[navchannya/2021/04/02/Doslidzhennya_dostupu_do_inklyuzyvnoyi_osvity_2_02_04.pdf](#) (дата звернення: 12.03.2025)

2. Інклюзивна освіта в Україні: досягнення, виклики та перспективи. Видавництво Ранок. 24.06.2024. URL: <https://ranok-portal.com.ua/news/inklyuzyvna-osvita-v-ukrayini-dosyagnennya-vyklyky-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 12.03.2025)

3. Інклюзивне навчання : офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/inklyuzivne-navchannya?&tag=inklyuzivne-navchannya> (дата звернення 12.03.2025)

4. Інклюзивне навчання 2024/2025: ключові аспекти та важливі напрями роботи. На урок. 11 грудня 2024 р. URL: <https://naurok.com.ua/post/inklyuzivne-navchannya-2024-2025-klyuchovi-aspekti-ta-vazhlyvi-napryami-roboti> (дата звернення: 12.03.2025)

5. Колупаєва А.А., Таранченко О.М. «Інклюзивна освіта: від основ до практики»: [монографія]. Київ : ТОВ «АТОПОЛ», 2016. 152 с.

6. Купрієвич В.О. Реалізація інклюзивної освіти та перспективи її розвитку в професійній освіті. URL:: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738211/1/%D0%9A%D1%83%D0%BF%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D1%81.%2097-99%20.pdf> (дата звернення: 12.03.2025)

7. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України № 957 від 15 вересня 2021 р. (редакція від 06.09.2022) URL:: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/957-2021-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення 12.03.2025)

8. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України № 635 від 10 липня 2019 року (редакція від 28.07.2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/635-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2025)

9. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах дошкільної освіти : постанова Кабінету Міністрів України № 530 від 4 квітня 2018 року (редакція від 28.04.2022) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2025)

10. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII (редакція від 05.03.2025) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.03.2025)

11. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX м. Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 12.03.2025)

12. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки: розпорядження КМ України від 7 червня 2024 р. № 527-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text>

Іванов Євген Вікторович,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й
управління навчальними закладами,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ПОЛІТИКА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ СТУДЕНТАМИ І ВИКЛАДАЧАМИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Використання штучного інтелекту (ШІ) у вищій освіті є однією з найактуальніших тем сучасного академічного середовища. З одного боку, ШІ відкриває нові можливості для навчання, досліджень та оцінювання, а з іншого – породжує нові виклики щодо академічної доброчесності, автентичності знань і етичного використання технологій [1]. Заклади вищої освіти по всьому світу розробляють норми й внутрішні правила, що регламентують використання ШІ студентами та викладачами. Метою цієї статті є аналіз міжнародного досвіду формування таких правил та можливості їх адаптації до українських реалій.

ШІ стає потужним інструментом у сфері освіти, зокрема його застосовують для:

- автоматизованого оцінювання знань;
- генерування навчальних матеріалів;
- персоналізації навчального процесу;
- аналізу навчальної успішності та рекомендацій щодо навчання.
- Однак зростання використання ШІ викликає питання щодо:
- плагіату та академічної недоброчесності;
- автентичності робіт;
- прозорості та відповідальності за результати навчання;

- потенційного заміщення викладачів автоматизованими системами [3].

Університети в різних країнах розробляють норми й внутрішні правила щодо використання генеративного штучного інтелекту, зокрема:

- США: Массачусетський технологічний інститут заохочує використання ШІ, але вимагає його чіткого декларування в академічних роботах [3].

- Велика Британія: Оксфордський університет розробив етичні правила для використання ШІ в освітньому процесі [4].

- Австралія: університети створюють спеціальні комітети з питань етики використання ШІ у викладанні та дослідженнях [5].

Основні напрями регулювання використання штучного інтелекту:

- дозвіл на використання ШІ лише для певних завдань;
- використання систем виявлення ШІ-генерованого контенту (Turnitin, AI-detection tools тощо);
- розробка навчальних курсів із цифрової грамотності, що включають правила етичного використання ШІ.

Викладачі закладів освіти різних рівнів також застосовують штучний інтелект у своїй професійній діяльності, зокрема:

- автоматизації оцінювання;
- розробки персоналізованих навчальних матеріалів;
- використання адаптивного навчання для кращого засвоєння матеріалу студентами;
- аналізу ефективності навчальних програм на основі великих даних [4].

При цьому вкрай важливо дотримуватись принципів прозорості та відповідальності при застосуванні ШІ в освітньому процесі.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду показує, що ефективна інтеграція штучного інтелекту в освіту можлива за умови чітких регламентів та дотримання принципів академічної доброчесності. Вважаємо, що вітчизняним закладам вищої освіти важливо вжити наступні заходи, які стосуються генеративного штучного інтелекту, а саме:

- розробити власну політику щодо використання ШІ;
- включити елементи цифрової етики до навчальних програм;
- використовувати інструменти для перевірки автентичності робіт;

- розширювати дослідження впливу штучного інтелекту на академічну успішність та доброчесність.

Подальші дослідження можуть зосередитись на оцінці впливу генеративного штучного інтелекту на академічну доброчесність у вищій освіті, а також на створенні стандартів етичного використання технологій в освітньому процесі.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence in Education: Opportunities and Challenges. *Cambridge University Press*, 2023.
2. Ethical Considerations in AI-Driven Learning. *Oxford University Press*, 2022.
3. Smith J. AI in Higher Education: Policies and Practices. – Springer, 2021.
4. The Role of AI in Academic Integrity. *Harvard Education Review*, 2020.
5. AI-Generated Content in Student Work: A Case Study. *Journal of Educational Technology*, 2019.
6. Digital Ethics and Artificial Intelligence. Routledge, 2023.

Кабушка Олександр Михайлович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Наявність потужного кадрового потенціалу для будь-якого закладу вищої освіти (ЗВО) є першочерговою умовою для досягнення своєї стратегічної мети. Він є тією конкурентною перевагою, яка забезпечує зниження залежності ЗВО від факторів зовнішнього. У період змін, коли старі методи управління змінюються методами ринкового регулювання, системи економічних відносин (це стосується й системи управління персоналом) корегуються кардинально, як на рівні формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання. У сучасних умовах існуюча система управління персоналом надає можливість для розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу ЗВО, яка здатна радикально змінити систему управління персоналом в цілому.

Існує багато методів управління кадровим потенціалом. Ми розглянемо найпоширеніші та найбільш прийнятні для застосування їх в ЗВО.

Якщо розглядати методи управління персоналом як категорію, то вона поєднує дві складові: конкретні способи та прийоми управлінської діяльності (методи) і можливості персоналу, які зумовлюються його рівнями освіти, кваліфікації, професійними здібностями та навичками (кадровий потенціал).

Процес формування кадрового потенціалу складається з двох найважливіших компонент – моделей формування й методів формування. Під моделлю формування розуміється абстрактна система формування кадрового потенціалу, яка слугує зразком в практичній роботі з персоналом. Модель формування базується на найважливіших характеристиках персоналу, цілях діяльності ЗВО, особливостях та провідних функціях керівників. Крім того, вона визначає діючі способи корекції діяльності персоналу. Ефективно працююча модель повинна бути гармонійною, тобто її елементи мають повністю узгоджуватись між собою. У противному випадку, одержуючи суперечливі управлінські імпульси, персонал буде змушений здійснювати дії, які інтерферують одна одну. Стосовно методів формування то вони, є похідними від моделі формування, однак розглядатися вони можуть і незалежно від неї.

Кожна структура існуюча в певному економічному середовищі, яке вимагає від неї безперервного організаційного розвитку. ЗВО – це не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна та соціальна система, найважливішим елементом якої є людина, якій властиві як переваги так і недоліки. Управління людьми, їхньою поведінкою, міжособистісними та груповими відносинами – це специфічний вид діяльності в системі управління розвитком ЗВО [8; 9].

Сьогодні у світовій практиці організаційного розвитку загальновизнаним є той факт, що реальний економічний і соціальний результат дають тільки ті ЗВО, які найбільш повно та комплексно використовують наявний кадровий потенціал.

Механізм використання кадрового потенціалу ґрунтується на системі правил інноваційного розвитку, «... відповідно до яких діє система в цілому та по яких діють люди, що входять у дану систему» [8]. А сам процес формування та складові розвитку кадрового потенціалу ЗВО визначають стратегією його перспективного розвитку, залежно від агресивності зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей.

З погляду А. Я. Кібанова, «облік в стратегії перспективного розвитку складових кадрового потенціалу, які складають інноваційний розвиток кадрового потенціалу – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по розробці цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток потенціалу, на створення кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку».

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення функціональних підсистем і систем ЗВО необхідними працівниками в потрібній кількості та потрібної кваліфікації. Дана мета досягається ефективною кадровою роботою з підбору персоналу, оцінки, трудової адаптації, стимулювання й мотивації, навчання, атестації, організації праці й робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, управління нововведеннями в кадровій роботі, безпеки й здоров'я, вивільнення персоналу.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу ЗВО визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління ЗВО, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [4].

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [5].

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу ЗВО.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [2].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів ЗВО. Принцип виражається у тому, що всі співробітники ЗВО мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність [3].

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [6].

Принцип оптимізації кадрового потенціалу ЗВО (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників ЗВО, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому ЗВО займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності ЗВО, використовуючи свої властивості [1].

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання ЗВО в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності ЗВО за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів діяльності, та забезпечують належну якість всієї діяльності, чим займається ЗВО, властиві організаційній системі ЗВО в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам;

Вони відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів ЗВО, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, раціоналізацію організаційної структури і тощо), і тим самим забезпечують поступальну еволюцію організаційної системи ЗВО та її здатність адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Крім того, дозволяють ЗВО домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу ЗВО, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в ЗВО; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [7]. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом. Існує сучасний інструментарій дослідження стану діючої системи управління персоналом, її формування, обґрунтування й функціонування.

Підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО в умовах сучасної кризи може бути досягнене за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі ЗВО, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення ЗВО із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу ЗВО. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів.

Так, принцип оптимізації кадрового потенціалу ЗВО. Означає його реорганізацію, спрямовану на скорочення персоналу, що є звичайною практикою в ЗВО під час кризи. Однак цей захід може бути як ефективний, так і неефективний [9].

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу під час кризи ЗВО підвищує конкурентоспроможність ЗВО. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу ЗВО зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень ЗВО приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу ЗВО з високою конкурентоздатністю.

Принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління ЗВО, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу в ЗВО.

Високий інтелектуальний рівень ЗВО приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу ЗВО з високою конкурентоздатністю.

Оскільки методи формування кадрового потенціалу ЗВО в своїй основі спираються на принципи нормативно-правового регулювання та стандарти управління кадровими ресурсами, систематизація принципів використання

кадрового потенціалу ЗВО надає можливість визначати умови формування ефективної системи управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Розуменко С. М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу як економічної категорії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 3 (23). С. 170–172.
2. Дончак Л. Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 7–11.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : *Центр навчальної літератури*, 2007. 352 с.
4. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. С. 95–98.
5. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 65–68.
6. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
7. Бойківська Г. М. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу переробних підприємств системи АПК : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 238 с.
8. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233–239.
9. Семенова Л. Ю., Шаповал А. Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37) С. 413–416.

Каневська Ірина Миколаївна,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
директор Полтавської філії ПВНЗ «Європейський університет»
м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6293-1375>

МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ЗНАНЬ

У сучасному світі освіта перестала бути винятково державною прерогативою і перетворилася на повноцінний сектор ринку. В епоху інформаційного суспільства знання стали товаром, а освітні заклади – конкурентами за споживача. Як результат, заклади освіти змушені

впроваджувати ефективні маркетингові стратегії, аби залишатися привабливими для своєї цільової аудиторії.

Ринок освітніх послуг має низку специфічних особливостей. По-перше, освітні послуги є нематеріальними, їх неможливо «помацати» чи оцінити до моменту споживання. По-друге, процес надання таких послуг є тривалим у часі та впливає на подальше життя споживача. По-третє, ринок освіти відзначається високим рівнем конкуренції – не лише між державними й приватними установами, а й між традиційною та дистанційною освітою, між локальними та іноземними вишами.

Цільова аудиторія сучасної освітньої установи є надзвичайно широкою: школярі та їхні батьки, абітурієнти, студенти, дорослі, які прагнуть перекваліфікації, а також підприємства, які зацікавлені в навчанні своїх співробітників. Відповідно маркетингова стратегія освітнього закладу має включати чітке позиціонування на ринку, створення впізнаваного бренду, активну присутність у цифровому середовищі та орієнтацію на потреби конкретних цільових груп. Велику роль відіграє репутація закладу, яка формується через якість освіти, професіоналізм викладачів, історії успіху випускників і рівень працевлаштування.

Ефективний маркетинг освітніх послуг потребує глибокого розуміння споживчих очікувань і формування унікальної конкурентної переваги на освітньому ринку [1]. Адаптація товарної політики до потреб споживачів знань є ключовим інструментом для підвищення привабливості освітніх послуг у конкурентному середовищі [2]. Вчені підкреслюють важливість стратегічного управління освітнім продуктом як засобу забезпечення стабільної конкурентної позиції навчального закладу на ринку [3].

Сучасні інструменти просування включають SEO-оптимізацію сайтів, таргетовану рекламу в соціальних мережах, використання відеоконтенту, організацію днів відкритих дверей та вебінарів, а також участь у рейтингах і міжнародних проєктах. Особливу увагу варто приділяти роботі з відгуками студентів та випускників, адже соціальне підтвердження відіграє критичну роль у виборі освітнього закладу.

З-поміж ключових викликів ринку варто згадати глобалізацію освіти, популярність онлайн-курсів і сертифікацій (Coursera, edX, Google), зростання попиту на індивідуалізовані траєкторії навчання та використання штучного інтелекту у викладанні. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, освітні установи мають бути гнучкими, інноваційними та готовими адаптуватися до нових умов.

Отже, маркетинг освітніх послуг є не просто рекламою чи просуванням, а комплексним стратегічним підходом до побудови відносин зі студентами,

формування позитивного іміджу закладу, вивчення потреб ринку та постійного вдосконалення освітнього продукту.

Ринок знань у XXI столітті зазнав суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації та зміни потреб споживачів. Освіта перестає бути лінійним процесом із чітко окресленим початком і завершенням. Натомість зростає попит на безперервне навчання (lifelong learning), перекваліфікацію та здобуття практично орієнтованих знань.

Однією з ключових тенденцій є активне зростання онлайн-освіти. Платформи на кшталт Coursera, Udemy, edX, Prometheus та інші дають змогу людям з різних куточків світу здобувати якісні знання від провідних університетів та компаній. Водночас це створює конкуренцію для традиційних вищих навчальних закладів, які змушені адаптуватися до цифрового середовища.

Іншою важливою характеристикою сучасного ринку є орієнтація на практичні навички. Багато роботодавців дедалі частіше звертають увагу не на диплом, а на реальні компетенції, портфоліо та досвід. Це стимулює зростання популярності короткотермінових сертифікаційних програм, буткемпів та спеціалізованих курсів.

Глобалізація також суттєво вплинула на ринок знань. Українські студенти мають доступ до іноземних програм, обмінів, стипендій і навчання за кордоном. Водночас українські ВНЗ конкурують не лише між собою, а й з іноземними освітніми установами, які активно просувають свої послуги онлайн. Серед технологічних трендів – використання штучного інтелекту, big data, віртуальної та доповненої реальності в навчальному процесі.

У цьому контексті варто зазначити, що ринок освітніх послуг включає велику кількість учасників, які взаємодіють між собою та конкурують за споживача знань. Основними учасниками цього ринку являються:

- державні освітні заклади – школи, коледжі, технікуми, університети, що фінансуються з бюджету та часто мають сталі позиції на ринку завдяки репутації, доступності та академічним традиціям;
- приватні освітні установи активно розвиваються, орієнтовані на гнучкість, інноваційність та індивідуальний підхід. Вони часто пропонують сучасні навчальні програми, співпрацю з бізнесом і міжнародні сертифікати;
- онлайн-платформи та EdTech-компанії є новим, але надзвичайно впливовим сегментом ринку, який забезпечує доступ до знань без географічних обмежень. Отже, всі компанії пропонують курси, тренінги, сертифікати, і навіть повні освітні програми у співпраці з університетами.
- корпоративні освітні структури, зокрема внутрішні навчальні центри компаній, які розробляють власні програми навчання для співробітників, часто

конкуруючи з традиційними освітніми закладами у сфері професійної підготовки;

– неформальні освітні ініціативи, зокрема тренінги, майстер-класи, воркшопи, інтенсиви, мовні школи, репетитори, які орієнтовані на короткотерміновий результат і практичні навички.

Джерела конкуренції на цьому ринку є багатограними: якість освітніх програм; ціна освітніх послуг; форма подачі знань (очна, дистанційна, змішана, адаптивна освіта); імідж та репутація закладу (відгуки, рейтинги, успіхи випускників, міжнародне визнання); інфраструктура та комфорт навчання (технічне забезпечення, кампуси, гуртожитки, позанавчальні активності); рівень цифровізації (наявність LMS-систем, мобільних застосунків, чат-ботів, інтерактивного контенту).

З огляду на все вищезазначене, конкуренція на ринку знань набуває не лише кількісного, а й якісного виміру. Тому поведінка споживачів на ринку освітніх послуг змінюється під впливом технологічного прогресу, економічних факторів та зростаючої конкуренції. Сучасний споживач є інформованим, вибагливим та орієнтованим на результат користувачем, який не просто «купує» знання, а інвестує в особистий розвиток, майбутню кар'єру та фінансову стабільність.

Однією з ключових тенденцій є усвідомлений підхід до вибору закладу або освітнього продукту. Потенційні студенти (або їхні батьки) ретельно аналізують програми, порівнюють умови вступу, ціни, наявність стажувань, рейтинг викладачів, відгуки в інтернеті, а також результати випускників на ринку праці. Прийняття рішення відбувається на основі дослідження, а не випадково.

Велике значення має репутація освітньої установи. Споживачі орієнтуються на публічний імідж, участь у міжнародних програмах, наукову та інноваційну діяльність, а також історії успіху випускників. Сильний бренд викликає довіру та формує відчуття престижу.

Сучасні споживачі віддають перевагу гнучким форматам навчання – онлайн або змішаному (blended learning). Водночас зростає роль емоційного та соціального аспекту – комфортна атмосфера, увага до студента, доброзичливість персоналу, наявність студентських ініціатив та позанавчального життя. Люди прагнуть не лише здобути знання, а й знайти спільноту однодумців, розвинути м'які навички (soft skills), бути частиною активного освітнього середовища.

У сучасних умовах знання перетворюються на стратегічний ресурс, а ринок освітніх послуг – на повноцінне конкурентне середовище, де діють закони попиту, пропозиції, брендингу та позиціонування. Аналіз ринку освітніх послуг засвідчив, що основними учасниками є як традиційні (державні й приватні заклади освіти), так і нові гравці (EdTech-платформи, корпоративні навчальні

центри, незалежні курси). Кожен із них створює унікальні освітні пропозиції, конкуруючи за увагу, час і кошти споживача.

Таким чином, поведінка сучасного споживача освітніх послуг відзначається підвищеною вибагливістю, поінформованістю та орієнтацією на практичний результат. Важливими чинниками впливу є якість контенту, зручність формату навчання, ціна, імідж установи, а також емоційний комфорт та підтримка під час навчального процесу. Для успішного функціонування на ринку освітні установи мають впроваджувати ефективні маркетингові стратегії: цифровий маркетинг, персоналізовану комунікацію, брендинг, розвиток партнерств, використання сучасних технологій тощо. Отже, маркетинг в освіті стає не просто інструментом просування послуг, а стратегічним підходом до розвитку освітніх інституцій у динамічному, висококонкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Іванова Л. О. Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навчальний посібник. Львів: *Видавництво Львівського торговельно-економічного університету*, 2018. 508 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2020. 234 с.
3. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Київ: *Центр учбової літератури*, 2020. 208 с.

Кондратенко Юлія Ігорівна,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти, кафедри педагогіки
Бердянського державного
педагогічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8004-0373>

ВИЗНАЧАЛЬНІ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОВІДНИКА В УМОВАХ ЗМІН І ВИКЛИКІВ

Освіта в Україні є соціальною та ментальною субстанцією розвитку держави і суспільства. Духовність і патріотизм вчителів та керівників закладів освіти пройшли випробування викликами та реаліями повномасштабної війни проти країни.

Пандемія коронавірусу та повномасштабна війна мали надзвичайний вплив на організацію та управління освітою України. Зараз інше суспільство та інші виклики (невизначеність, масова міграція до європейських країн, тимчасова окупація територій, втрата навчальних закладів, колабораціонізм, тотальна онлайн-освіта). Проблема управління освітою в умовах нестабільності є

предметом багатьох досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, провідництво вивчається українськими вченими В. Жадьком, С. Клепком, В. Крижком, Ю. Кондратенко, О. Філоненко. Управлінські процеси в організаціях є предметом досліджень Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Мінцберга, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Є. Хрикова, В. Маслова, Л. Даниленко, О. Боднар, Г. Єльникової, В. Луначека, О. Коберника, О. Мармази.

С. Лисаков у своїй дисертації встановив, що українське суспільство та національна освіта формуються під впливом перехресних історичних та соціальних тенденцій, еволюціонуючи через різноманітні, іноді суперечливі впливи. Автор визначив унікальні риси освітніх провідників, які наголошують на виході за межі традиційних практик для створення емерджентних сценаріїв та рішень, що відрізняє їх від традиційного лідерства. Дослідник визначив вісім форматів діяльності провідників в освіті, враховуючи суспільні та освітні очікування щодо їх ролі у сприянні інноваційному прогресу в освітній системі [3].

Ідея провідництва в освіті наразі перебуває у стані соціальної реактивації. Однак проблема створення динамічної парадигмальної спільноти ще не вирішена. Заслуговує на увагу проблема виявлення синергетичних механізмів реалізації ідеї провідництва в практиці освітніх ландшафтів. Колектив науковців науково-дослідного інституту провідництва в освіті Бердянського державного педагогічного університету працює над розвитком ідеї орієнтації та методологізацією провідницької парадигми в освітньому менеджменті. Варто звернути увагу на те, що саме поняття «провід, настанова» є автохтонним і широко вживаним українськими філософами у XVIII-XXI століттях. У вітчизняній освіті відбувається потужна реактивація цього поняття.

Професор В. Крижко визначає провідництво як в освіті як креативну позапарадигмальну діяльність суб'єкта (суб'єктів) освітньої системи з розширення її теоретичного та прикладного поля на основі унікального авторського бачення усвідомлених перспектив, що лежать за межами існуючої нормативної реальності [1]. Імперативною ідеєю провідницької парадигми є генерування та запровадження змін в освітньому просторі на всіх рівнях, у тому числі на рівні державного управління та філософії освіти.

Проводити таку діяльність, спираючись на ці засади, зможе лише керівник-провідник, який здатен ефективно діяти у складних умовах, вдосконалюватися, розвивати стійкість та працювати з невизначеністю [2]. У ході нашого дослідження нами було виокремлено якості, які характеризують керівників закладів освіти як провідників, у яких внутрішні мотиви переважають над зовнішніми, які прагнуть до самоосвіти та самовдосконалення, здатні до

креативних рішень, усвідомлюють оцінки власних дій і вчинків, здатні до адаптацій та інновацій:

1. *Духовність*. Ця якість має свій вияв у прагненні досягнути вищості та гармонійності, наявності асертивності та альтруїзму. В умовах швидкоплинного середовища BANI-світу вона здатна забезпечити позитивну полікультурну взаємодію.

2. *Наполегливість та спрямованість на успіх*. Мислити стратегічно та бути гнучкими керівникам дозволяє сценарне мислення – метод стратегічного планування, який організації використовують для створення гнучких довгострокових планів [4]. Перед керівником-провідником закладу освіти одним з головних завдань є проаналізувати актуальні тенденції управління освітою, передбачити ризики, розробити сценарії розвитку освітньої установи і плани подолання кризових ситуацій.

3. *Відповідальність* – керівник-провідник має вміти ризикувати, усвідомлювати ці ризики, а також наслідки своїх дій, орієнтуючись на етичні та професійні стандарти, володіти внутрішнім локусом контролю.

4. *Продуктивна миследіяльність* – здатність долати стереотипи і формувати власні судження; креативне вирішення управлінських завдань; оволодіння латеральним типом мислення. Основною ціллю латерального мислення є генерування нових ідей та відхід від старих фіксованих стереотипів та ідей, внесення змін, а не пошук доказів, досягнення евристичного моменту.

5. *Дорадництво*. Керівник-провідник закладу освіти має володіти прагненням передати володіти інформацією у повному обсязі та передати свої знання для досягнення вищої мети.

6. *Вміння провадити колектив та ідеї* – прагнення застосувати свої знання та досвід в сфері управління; вміння створювати форсайтні візії.

7. *Жертовність*. Є специфічною рисою провідника, оскільки такі керівники характеризуються альтруїстичною спрямованістю дій.

Керівник-провідник у сучасному світі – це не просто менеджер, а людина, яка здатна надихати, мотивувати та вести за собою. Поєднання означених нами якостей, стратегічного мислення, адаптивності та емоційного інтелекту дозволяє долати найскладніші виклики та будувати ефективні системи управління.

У сучасному світі, що переживає безпрецедентні трансформації, освітня система змушена функціонувати в умовах постійної нестабільності, невизначеності та турбулентності. За цих обставин особливого значення набуває концепція провідництва як синтезу креативного мислення, адаптивності та відповідальності. Сьогодні освіта потребує керівників нової якості: стійких, гнучких, здатних до стратегічного бачення. Саме провідники спроможні оперативно реагувати на динамічні зміни, пом'якшувати наслідки кризових

ситуацій і формувати простір для якісного навчання та розвитку. Вони не лише утримують освітню систему на плаву, а й стають рушіями її оновлення, вдосконалення та стійкого поступу в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія. Загальна редакція: проф. І.Богданов. Київ : Освіта України, 2020. 478 с.
2. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання / В.Крижко, В.Курило, О.Боднар, Г.Луценко, О.Козлова. Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. 912 с.
3. Лисаков С. Феномен наставництва в українській освіті XIX – початку XXI століття (автореф. дис. ... канд. пед. наук). Бердянськ: Бердянський державний педагогічний університет, 2021. URL: <https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2021/10/Dysertatsiia-Lysakova-S.-V..pdf>.
4. Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*. 2005. 37 (8). PP. 795–812.

Крижко Василь Васильович,

кандидат педагогічних наук,

професор кафедри педагогіки

Бердянського державного

педагогічного університету

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7144-7892>

ДЕЛІБЕРАТИВНА ОСВІТА – МОДЕЛЬ КРИТИЧНОГО ПОЛІЛОГУ І ШЛЯХ ДО НОВІТНЬОГО ШКОЛОЗНАВСТВА

Управління розвитком людських ресурсів в освіті базується на принципах демократії, соціальної детермінації, гуманізації, правової пріоритетності, науковості, компетентності, плюралізму та конструктивного діалогу, інформаційної достатності та зворотного зв'язку. На часі актуалізується побудова деліберативної освіти (*deliberative education*) на дорадницьких (*counseling*) засадах управління. Така освіта являє собою набір засобів, методів, інструментів і технологій поліфонії та полілогу, які допомагають виховувати активних громадян, здатних вдумливо і аргументовано, а, головне, кваліфіковано обговорювати спільні проблеми і разом знаходити оптимальні можливості для їх вирішення [3].

Деліберація – це передусім соціальна, освітня практика, дієвість якої можна побачити і відчути лише активно впроваджуючи її у освітній процес школи чи закладу вищої освіти. Звичайно, деліберація – це не панацея від усіх

суспільних хвороб, але досвід країн, де вона є частиною освіти і громадського життя, промовисто свідчить, що без активної участі здобувачів у громадян зростає їх байдужість до своєї держави, навіть до своєї долі. Суть демократії полягає в деліберації (обговоренні), тобто спілкуванні, ґрунтованому на аргументації, прагненні до істини і розуміння. Основою деліберації є пошук компромісу з гострих питань. Деліберативну педагогіку найкраще розуміти як філософію освіти, зосереджену на формуванні у учнів і студентів установок мислення та навичок, необхідних для високоякісного прийняття рішень за участю перед лицем «злих» проблем.

В ідеальній ситуації деліберативної освіти учні/студенти привносять різні точки зору у відкриту дискусію, представляють свої погляди, важливо слухають і роздумують над аргументованими аргументами, виділеними іншими.

Делібералізація – це спосіб мислення, який спонукає учнів/студентів зустрічатися та розглядати безліч точок зору, зважувати...[5].

Ідея дорадчої демократії широко поширена і обговорюється у царині освіти протягом останніх двох десятиліть. В Україні почав формуватися специфічний науково-практичний напрям професійної діяльності фахівців освіти – педагогічне консультування (дорадництво). Зростання попиту споживачів на консультаційні послуги зумовило потребу в підготовці нової генерації консультантів у галузі освіти. педагогічне дорадництво (дорадник – той, хто дає поради, радить що-небудь ми розглядаємо як організовану і цілеспрямовану фахову діяльність консультантів у галузі освіти з надання консультаційних послуг і науково-методичного супроводу суб'єктів освітнього процесу, визначення й аналізу професійних проблем педагогічних працівників, розроблення порад і рекомендацій для їх розв'язання, системної інформаційної підтримки тощо. Особливості діяльності консультантів у галузі освіти визначає їх професійна компетентність, завдяки якій вони на фаховому рівні надають поради з питань освіти споживачам. Ефективність професійної діяльності дорадника в галузі освіти залежить від його теоретичної підготовленості, кваліфікації, особистісних рис і очікувань клієнта. Дорадництво – це процес, в якому радник допомагає клієнту (потенційному апліканту) в досягненні кращого розуміння себе самого відносно середовища роботи, щоб уможливити йому реалістичний вибір або зміни зайнятості або досягнень відповідних коригувань професійної діяльності. Традиційно функції педагогічного дорадництва належали до обов'язків адміністрації освітніх установ, інспекторських структур, методичних служб, а також здійснювались найбільш кваліфікованими вчителями-наставниками [1].

У свою чергу, професорка Лариса Лук'янова, досліджуючи практику університетської освіти та освіти дорослих у Польщі, фіксує на магістерському

рівні підготовку фахівців за спеціальності «Андрагогіка – професійне та освітнє дорадництво дорослих»[2].

Таким чином, ми є свідками диверсифікації одного соціально-педагогічного явища. Деліберативна освіта і наше дорадництво послугуються одним і тим же понятійним апаратом, але мають різні соціальні конструкції та функції.

Теорії дорадчої демократії стверджують, що сутність демократичної політики полягає не в голосуванні та представництві, а в спільному обговоренні, яке лежить в основі колективного прийняття рішень. В основі цих теорій лежить мотивація.

Тому освіта для дорадчої демократії прагне виховувати майбутніх громадян брати участь у демократичних обговореннях і, таким чином, перш за все зацікавлена у тому, щоб навчати їх як висловлювати претензії, аргументувати, слухати та розмірковувати про інших аргументи та прагнути до пошуку рішення у співпраці з іншими учасниками.

Найбільш чітким сучасний алгоритм делібералізації освіти є концепція шведського професора Томаса Енглунда. Деліберативна навчальна ситуація, згідно з Т. Енглундом, є такою:

- (а) різні погляди конкурують один з одним і аргументи для них сформульовані;
- (b) демонструється толерантність і повага до конкретного іншого, а учасники слухають аргументи кожного;
- (с) обов'язково присутні елементи колективної волі формування консенсусу, бажання досягти консенсусу або тимчасової угоди;
- (d) дозволено ставити під сумнів традиції;
- (е) обговорення, спілкування має відбуватися без вчителя.

Важлива умова: обов'язково відбувається заміна сприйняття поняття «чужа думка» на «інша думка», при цьому нівелюється агресивність та відчуження, адже: «диявол починається з піни на губах ангела, що вступив до бою за святу справу».

Досягнення консенсусу певним чином конфліктує з асертивною позицією особистості. М. Samuelsson визначає два типи критики консенсусу з проблем демократії.

Перший тип консенсусу підлягає критиці, через те, що він не враховує конфліктну сутність самого феномену демократії і змушує визнати її як ідеальну модель; таким чином, не допускає розбіжностей і незгоди.

Другий тип критикує консенсус як мету для обговорень у класі, аулі оскільки допускається зміна моделі спілкування небажаними способами, що може мати негативний вплив на учнів.

М. Самуельсон спростовує обидві форми критики. Адже, на його думку, під час обговорення, дискусії едукатор зобов'язаний до експромтних «провокацій», «збудження» гостроти полілогу, розвитку критичного мислення учнів, вміння приймати думку більшості не як власну поразку.

Треба відзначити, що в освіті поліматів та неогенералістів жодна концепція не обговорювалася більш ретельно ніж дорадча демократія. Дорадча демократія в широкому сенсі – це будь-яка концепція демократії, яка понад усе ставить публічні дискусії. Громадське обговорення – це процес, у якому вільні та рівні учні, студенти наводять обґрунтовані причини, пояснення щодо законів, які вони хочуть «нав'язати» своїм співгромадянам зараз чи у майбутньому.

Таким чином мета комунікативного досягнення колективного рішення – це «що робити?», а не змагальний процес, у якому фіксовані уподобання борються один проти одного.

Припускається, що, беручи участь у дискусіях у класі за цими критеріями, учні матимуть можливість практикуватися в наведенні аргументів, слуханні інших тощо, в той же час будучи частиною процесу формування колективної волі. Беручи участь у нарадчих ситуаціях учні, хочеться сподіватися, поступово стають все більш компетентним у демократичному обговоренні [4].

Деліберативна педагогіка – це підхід до навчання, який зосереджується на розвитку полілогу, критичного мислення та спільного прийняття рішень. За своєю суттю, деліберативна педагогіка заохочує учнів/студентів залучати та обмірковувати складні проблеми з різними точками зору, змушуючи учасників розвивати навички вирішувати складні проблеми шанобливо та вдумливо (Паттерсон). Деліберативна школа або клас, як правило, впливає з підготовки вчителів дорадчої педагогіки, що дозволяє їм виступати в якості фасилітаторів у структурованих та рефлексивних бесідах.

У делібєразації незгоду не тільки очікують, її цінують. Розбіжності спонукають до роздумів над особистими позиціями та дозволяють глибше зрозуміти. Коли студенти стикаються з перспективами, які відрізняються від їхніх власних, їх заохочують практикувати активне слухання, співчуття та відкритість. Ці навички необхідні для успішної поліфонії, діалогу. Крім того, фасилітатори гарантують, що розмова залишається продуктивною та спрямованою на колективне розуміння [6].

Деліберативна освіта здійснюється в багатьох формах, таких як семінари та дискусійні групи, які навчають цілям обговорення в класі; створено Collaborative Deliberative Pedagogy (DeeP) – освітню програму для викладачів, які прагнуть інтегрувати практики обговорення у свої класи.

Отже, перед нами два різних підходи щодо деліберативної освіти. Країни визнаної і невідступної демократії використовують ресурси делібєрації для

«бетонування» свідомості нових поколінь у сприйнятті демократичних засад управління державою та освітою.

В Україні та ряді країн Східної Європи деліберация «загорнута» у варіант консультативності, – підготовку невизначених управлінців (за фокусом ОПП) чи професійних педагогічних дорадників андрагогічного спрямування.

Список використаних джерел

1. Гузій Н.В. Дорадництво. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання: В. Крижко, В. Курило, О. Боднар, Г. Луценко, О. Козлова. Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. 912 с.
2. Лук'янова Л. Сучасні тенденції підготовки педагогічного персоналу для роботи з дорослими в європейських країнах. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719237/1/tmp7877.pdf>.
3. Пилинський Я. Деліберативна освіта в умовах децентралізації. Посібник з організації дорадчого навчання громадян. *Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України*. Київ : «Стилос», 2018. 173 с.
4. Englund Tomas. Deliberative communication: A pragmatist proposal. *Journal of Curriculum Studies*, 2006. 38(5). PP. 503–520.
5. Martin Samuelsson. Education for Deliberative Democracy. A Typology of Classroom Discussions. *Democracy & education*, 2019. vol 24, n-o 1.
6. Patterson Katie. Deliberative pedagogy in the k-12 classroom. *Considerations for Designing a Professional Development Workshop*. 2020. 36 p.

Кузьменко Ірина Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент»
навчально-наукового інституту
публічного управління і післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЯК УМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сталий розвиток освітнього закладу значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів чи організаційної структури, а й від професійно-етичного рівня його керівника. У сучасних умовах, коли освіта переживає період трансформації, особливо актуальною стає потреба в керівниках-лідерах, які поєднують управлінські вміння з високою моральною відповідальністю, повагою до колективу, учасників освітнього процесу та суспільства загалом.

Професійно-етична культура – це сукупність моральних принципів, цінностей, норм поведінки, які керівник застосовує у процесі управлінської діяльності. Вона включає:

- етичну свідомість (розуміння моральних норм професійної поведінки);
- етичне мислення (здатність приймати рішення, враховуючи моральні наслідки);
- етичну поведінку (реалізацію етичних принципів у щоденній діяльності).

О. А. Дубасенюк наголоше, що моральна культура управлінця формує стиль його лідерства та є передумовою довіри з боку педагогічного колективу та батьківської громади [1].

У сучасній науково-педагогічній літературі існують різні визначення поняття «формування професійно-етичної культури». З'ясовано, що цей педагогічний феномен пояснюється здебільшого як: сукупність дій, спрямованих на поетапне моделювання й ефективне функціонування процесу становлення й розвитку належного рівня професійно-етичної культури; процес становлення особистості в результаті об'єктивного впливу спадковості, середовища, виховання, самовиховання й педагогічного управління індивідуальним становленням людської особистості [3].

Етичний керівник сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, формуванню ціннісних орієнтирів педагогів, вихованню морально-етичних якостей учнів. Такий керівник:

- будує відкрити, чесну комунікацію;
- забезпечує справедливий розподіл обов'язків;
- демонструє послідовність у прийнятті рішень;
- підтримує інноваційні підходи та демократичний стиль управління [2].

Це створює основу для сталого розвитку – тобто довготривалого й цілісного прогресу закладу освіти, орієнтованого на якість, інклюзію, екологічну та соціальну відповідальність.

Аналіз наукової літератури дозволив визначити шляхи формування етичної культури керівника:

1. Формальна освіта та підвищення кваліфікації. Курси з педагогічної етики, управління конфліктами, психології лідерства мають стати обов'язковими в системі підготовки керівників.

2. Самоосвіта та рефлексія. Постійне моральне самовдосконалення, критичне осмислення власної поведінки.

3. Наставництво та етичне моделювання. Передача позитивного управлінського досвіду, створення «етичних кейсів» з аналізом управлінських рішень.

4. Інституційна підтримка. Розроблення етичних кодексів у школах, проведення етичного аудиту, створення етичних комісій.

Висновки. Професійно-етична культура керівника є не лише особистісною якістю, а й стратегічною умовою ефективного функціонування та сталого розвитку закладу освіти. Її формування вимагає системного підходу на рівні професійної підготовки, внутрішньої мотивації управлінця та організаційного середовища. Етичне лідерство сприяє довірі, співпраці та якісним змінам в освітньому процесі.

Список використаних джерел

1. Дубасенюк О. А. Етична культура керівника закладу освіти: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ. 2009. С. 14–47.

2. Іванова Н. Етичне лідерство в освітньому середовищі. *Управління освітою*. 2021. № 4. С. 12–17.

3. Прохарчук П. Проблема формування професійно-етичної культури у психолого-педагогічній літературі. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. № 16 (2018). DOI: [10.32835/2223-5752.2018.16.68-73](https://doi.org/10.32835/2223-5752.2018.16.68-73).

Кутриш Анетта Валеріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультету управління та економіки

спеціальності 073 «Менеджмент»

Хмельницького університету

управління та права імені Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ ДИТЯЧИХ ТРАВМ НА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ

Актуальність теми дослідження полягає у наявності того факту, що дитячі травми можуть викликати у нас серйозні проблеми у формуванні відносин з іншими людьми і з навколишнім світом, надати величезний вплив на життя, на розвиток особистості в цілому, на емоційні реакції, на процес прийняття рішення тощо. Наслідки дитячої психологічної травми у дорослих проявляються у високому ризику розвитку депресій, при яких величезне почуття провини може руйнувати всі сторони їхнього життя. Пережитий особистістю дитячий психотравмуючий досвід впливає на життєдіяльність особистості, розриваючи цілісність її психічного світу, перетворюючи її життя, змінюючи її життєву

позицію у суспільстві й у приватному житті. Тому вагомим для психологів, вихователів є розуміння значущості ранніх дитячих переживань та їх впливу на становлення особистості з метою послаблення, нівелювання деструктивних тенденцій психіки

Враховуючи актуальність теми, нами визначена *мета дослідження*: проаналізувати особливості впливу дитячих травм на розвиток особистості.

Наслідки дитячої емоційної травми можуть бути різноманітними і проявлятися на різних етапах розвитку. У короткостроковій перспективі це можуть бути зміни в поведінці (агресія, замкнутість, соціальна ізоляція), емоційні порушення (тривога, страхи, почуття безпорадності) та когнітивні труднощі (проблеми з концентрацією, навчанням). У довгостроковій перспективі емоційна травма може призвести до розвитку психічних розладів, таких як депресія, тривожні розлади або посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Такі особи можуть мати труднощі у формуванні здорових міжособистісних стосунків, довіри до інших, а також у здатності ефективно управляти своїми емоціями та стресовими ситуаціями. Емоційні травми, пережиті в дитинстві, можуть мати важливі наслідки для формування самооцінки, впливати на вміння адекватно оцінювати свої емоції та поведінку в соціальних контекстах [2].

Важливо також відзначити, що дитячі травми можуть мати відтермінований вплив на психічне здоров'я, проявляючись у дорослому віці через різні психічні розлади, включаючи депресію та посттравматичний стресовий розлад [1].

Таким чином, своєчасне виявлення та надання психологічної допомоги дітям, які зазнали травматичного досвіду, є надзвичайно важливим для запобігання негативним наслідкам у дорослому житті.

У сучасному світі, де діти дедалі частіше стикаються з розлученнями в родині, емоційним насильством, булінгом, війною, втратою близьких або нестачею безпечного середовища, вивчення наслідків дитячих психотравм набуває особливої значущості. Зростання рівня тривожних, депресивних та поведінкових розладів серед підлітків та дорослих, які мають за плечима складне дитинство, підкреслює необхідність глибшого аналізу цієї проблеми.

Аналізуючи вплив дитячих психотравм на подальший розвиток особистості, ми можемо стверджувати, що негативні переживання в ранньому віці мають довготривалий і часто непомітний на перший погляд вплив. Психологічні травми, отримані у дитинстві, формують глибинні внутрішні установки, які згодом проявляються в емоційній нестабільності, труднощах у соціальній взаємодії, порушеннях у прийнятті рішень та побудові стосунків. Особливо важливо те, що подібні травми часто залишаються непоміченими протягом багатьох років і виявляються лише у дорослому віці у вигляді

депресивних розладів, тривожності, психосоматичних захворювань чи поведінкових девіацій.

Ці наслідки не лише ускладнюють особисте життя людини, а й впливають на її здатність реалізовувати себе в соціальному середовищі. Така трансформація особистості часто пов'язана з ранніми порушеннями базової довіри до світу, формуванням почуття небезпеки, заниженою самооцінкою. З огляду на це, надзвичайно важливо вчасно виявляти такі порушення у дітей та створювати умови для безпечного середовища, емоційної підтримки й професійного психологічного супроводу. Лише через раннє втручання та цілеспрямовану психокорекційну роботу можливо мінімізувати деструктивний вплив ранніх травм на подальше життя особистості.

Список використаних джерел

1. Гордійчук О. В. Вплив дитячих емоційних травм на психосоціальний розвиток особистості. *ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя*. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47596>
2. Збірник доповідей Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, присвяченої 125-річчю з Дня народження Гордона Олпорта (11 травня 2022 р.) / уклад. Н. М. Філоненко. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. 131 с. URL: https://cusu.edu.ua/images/conferences/2022/zbirn_stud_psycholog_11.05.22.pdf
3. Коваленко А. Б., Голота В. Г. Зв'язок травматичного дитячого досвіду з толерантністю особистості в дорослому віці. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2023. Том 11. № 63. С. 25–28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1750761>

Ласкутов Владислав Андрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри теорії та практики управління,
Національного технічного університету
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1031-9412>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Питання безпеки в різних сферах діяльності людини, в тому числі й освітній, є вкрай актуальним. У сучасних умовах, коли відбувається суцільне впровадження інформаційних технологій в усі сфери, особливу актуальність набуває потреба забезпечення інформаційної безпеки. Інформаційна безпека є дуже важливою складовою безпеки закладів освіти.

Право на безпеку поряд із правом доступу до інформації є конституційними правами кожного громадянина України. Право доступу до інформації гарантується положенням статей 32 і 34 Конституції України [1] та регулюється законами України «Про інформацію» [3], «Про звернення громадян» [4], «Про доступ до публічної інформації» [5], «Про захист персональних даних» [6] та іншими нормативно-правовими актами.

Інформаційна безпека у загальному визначенні – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якого запобігається завдання шкоди через:

- негативний інформаційний вплив за допомогою, в першу чергу, несанкціонованого створення, розповсюдження, використання свідомо спрямованої із визначеною метою неповної, невчасної, невірогідної та упередженої інформації;

- негативні наслідки застосування інформаційних технологій;

- несанкціоноване порушення режиму доступу до інформації з подальшим її розповсюдженням та використанням [7].

Заклади вищої освіти мають широку та розвинену інфраструктуру, мають великі бази даних, що містять інформацію різного характеру, пов'язану з наукою та освітою. У закладах вищої освіти переробляється та аналізується інформація різного характеру, зокрема персональна інформація студентів та викладачів, навчальні плани та матеріали, накази та посадові інструкції, навчальні та методичні матеріали в електронному вигляді, а також важливі проектно-дослідні документи. Виходячи з цього, ЗВО гостро потребують забезпечення інформаційної безпеки, а дієві механізми впровадження заходів захисту інформації у ЗВО важко переоцінити.

Під час аналізу нами було виділено наступні види реальних практичних загроз, які можуть спіткати заклад вищої освіти в інформаційному просторі:

1. Хакерська атака на автоматичну інформаційну систему ЗВО з подальшою крадіжкою персональних даних студентів, викладачів та іншої, недоступної широкому колу користувачів, інформації.

2. Свідоме використання співробітниками ЗВО неліцензійних програм з подальшими негативними наслідками, зокрема наслідками втрати (витоку) цінної інформації.

3. Спроба проникнення в системи бухгалтерського обліку закладу.

4. Запуск ігрових програм або забороненого контенту на навчальних платформах.

5. Хакерська атака на офіційний сайт ЗВО з подальшим використанням «фішингових атак», встановленням вірусних програм та «троянських коней».

6. Видалення інформації із репозиторію ЗВО.

7. Видалення інформації з електронної навчальної системи (наприклад, moodle).

8. Хакерська атака на внутрішню університетську систему перевірки академічних текстів на плагіат.

8. Крадіжка наукових напрацювань, які наділено ознаками інтелектуальної власності, але ще не оформлено документально та, відповідно, не захищено законом.

Забезпечення інформаційної безпеки закладів вищої освіти передбачає реалізацію системи заходів, спрямованих на захист загального інформаційного простору закладу та персональних даних співробітників та студентів від неправомірного доступу. Система інформаційної безпеки має включати наступні складові (рис. 1).

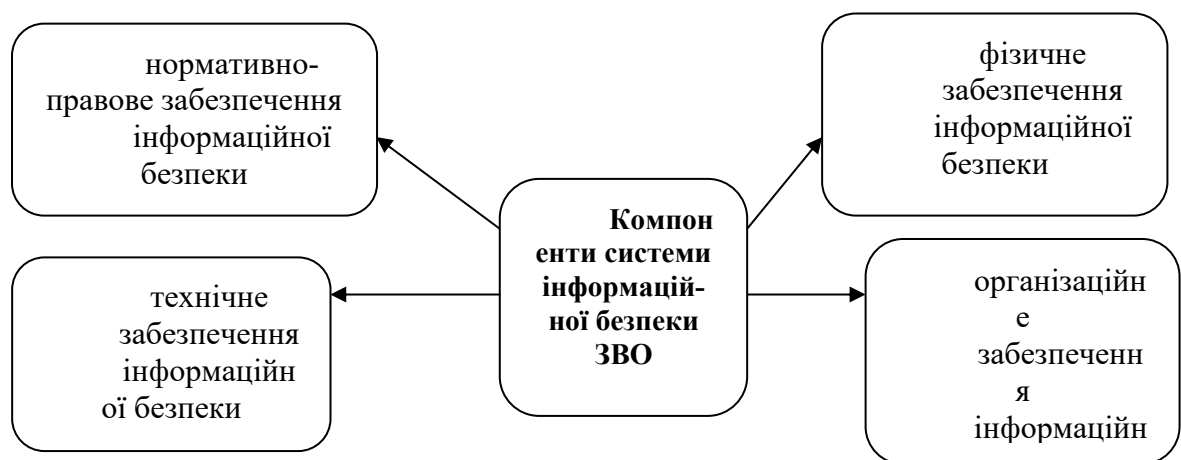


Рис. 1. Компоненти системи інформаційної безпеки закладу вищої освіти

Примітка. Побудовано автором

Нормативно-правова складова є основою системи інформаційної безпеки закладу вищої освіти. Окрім загальнодержавних нормативних актів, вона включає внутрішню нормативно-розпорядчу документацію, зокрема положення та регламенти з роботи в інтернеті, інструкції з кібербезпеки для співробітників та студентів, положення про організацію профілактичних заходів з інформаційної безпеки тощо.

Фізична складова забезпечення інформаційної безпеки закладу вищої освіти передбачає формування пропускнуої системи за рівнем доступу до приміщень, де розміщено носії інформації навчального закладу. Лише авторизовані користувачі повинні мати доступ до офіційного сайту закладу, а використання ними інформації має бути лише в межах прав доступу, що визначені системним адміністратором. Регулярна зміна паролів усіх рівнів дає додатковий захист інформації.

Технічна складова забезпечення інформаційної безпеки закладу вищої освіти включає використання спеціалізованого ліцензійного програмного забезпечення для автоматизації роботи закладу, а також для виявлення потенційних загроз та вжиття заходів щодо їх запобігання.

Організаційна складова забезпечення інформаційної безпеки закладу вищої освіти передбачає організацію просвітницьких заходів з інформування та навчання кібербезпеці, а також забезпечення роботи студентів з ПК закладу освіти виключно за розкладом навчальних занять та під наглядом викладачів або лаборантів.

Таким чином, ефективна система інформаційної безпеки закладу вищої освіти є основою його стабільного, безпечного та безперебійного функціонування. Дана система передбачає комплексне використання нормативно-правового, технічного, фізичного та організаційного компонентів захисту даних. Відповідальність у формуванні інформаційної безпеки ЗВО покладено на посадових осіб, які формують механізм захисту та безпосередньо здійснюють комплекс заходів із захисту інформаційного середовища.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.96 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.03.2025).
2. Лужецький В. А. Інформаційна безпека: навч. посіб. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 240 с.
3. Про інформацію : Закон України від 02.10.92 р. № 2657-XII ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення 12.03.2025).
4. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.96 р. № 393/96-ВР. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.03.2025).
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.11 р. № 2939-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 12.03.2025).
6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.10 р. № 2297-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 12.03.2025).
6. Спірін О., Ковальчук В. Методика забезпечення онлайн-безпеки старшокласників у навчально-виховному процесі школи. Інформаційні технології і засоби навчання. 2011. N1 (21). URL: <http://www.journal.iitta.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2025).
7. Фурашев В. Сутність та визначення понять «інформаційна безпека» і «безпека інформації». Правова інформатика. 2012. № 2(34). С. 51 – 59.

Лєсовець Нєля Миколєївна,
канд. фїлол. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Державний заклад «Луганський національний
унїверситет імені Тараса Шевченка»,
м. Полтава, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2717-1606>

МОВНІ НОРМИ В ПРОФЕСІЙНОМУ МОВЛЕННІ УПРАВЛІНЦЯ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Актуальність статті зумовлена високими вимогами роботодавців до культури ділового мовлення фахівців в управлінській діяльності, оскільки дотримання мовних норм – ознака професіоналізму. До того ж, правильність та доречність уживання мовних засобів є також свідченням загальної культури фахівця з будь-якої галузі діяльності.

Мета статті – розглянути зміни, унесені до правопису 2019 року [7], навести приклади дотримання мовних норм.

Насамперед необхідно зазначити, що сьогодні науковці велику увагу приділяють питанням щодо дотримання вимог усного й писемного ділового мовлення (О. Авраменко, М. Блажко [1], Г. Волкотруб [2], І. Левчук, Л. Матящук [5], О. Пономарів [6] та багато ін.

Насамперед зазначимо, що для фахівця в управлінській галузі вагомого значення набуває дотримання мовних норм, оскільки одна з вимог, що висувається сьогодні – це грамотне оформлення службових документів. Для цього необхідно дотримуватися не тільки чинного державного стандарту щодо оформлення організаційно-розпорядчої документації [4], але й не забувати про мовні норми.

Для уникнення (чи зменшення) помилок у писемному діловому мовленні зупинимося на дотриманні вимог правопису. Зауважимо, що 22 травня 2019 року Кабінет Міністрів ухвалив нову редакцію українського правопису. А в грудні 2019 року презентували паперовий примірник від академічного видавництва «Наукова думка» – єдине його офіційне видання. Відтак, уже пройшов перехідний період, коли протягом п'яти років використання старої редакції правопису не було помилкою. Проте з 22 травня 2024 р. перехідний період завершився, і сьогодні треба керуватися «Українським правописом» тільки за новою редакцією.

Зміни в правописі умовно можна розподілити на дві групи: перша – безваріантні зміни (ті, яких необхідно чітко дотримуватися), а друга – варіантні (паралельне вживання).

У нашому дослідженні зупинимося на змінах першої групи, оскільки вбачаємо, що помилки в управлінських документах стосуються більшою мірою стосуються саме цих змін.

Серед змін, що належать до першої групи, можна навести такі:

- пишеться **є** замість **е** в словах: *проект, проектор, проєкція* тощо;
- не пишемо **й** (відповідно до вимови іншомовного слова з **й** у складі буквосполучень передаємо буквами **я, ю, є, ї**: *конвеєр, плеєр, феєрверк, флаєр, фое, еті, Ісая, Гоя, Єйтс, Каєнна, Маєр, Рамбує, Савоя, Соєр, Хаям, Хеєрдал, Феєрбах*;

- уживання з двома **-нн**: *священник* (було *священик*);
- пишемо з однією **к** (буквосполучення **ск**, що в англійській, німецькій, шведській та деяких інших мовах передає звук [k], відтворюємо українською буквою **к** (без подвоєння): *Бекі, Брокес, Брюкнер, Букінгем, Дікенс, Дікінсон, Джексон, Ламарк, Рудбек, Текерей, Шерлок, Штокманн*. Подвоєння **кк** зберігаємо у власних назвах кельтського походження, де формант **Мас, Мс** поєднується з основою, що починається на [k], коли це одне слово: *Маккартні, Маккензі, Маккенна, Маккінлі*, а також у загальних назвах, утворених від таких власних назв: *маккартизм* і т. ін [7, с. 158];

- унесено доповнення щодо написання слів **разом** із першими часто вживаними іншомовними частинами на голосний і приголосний: **абро-, авіа-, авто-** ('само', 'автоматичний'), **агро-, аеро-, аква-, алко-, арт-, астро-, аудіо-, біо-, боди-, боді-** (перед голосним), **веб-, геліо-, гео-, гідро-, дендро-, екзо-, еко-, економ-, етно-, євро-, зоо-, ізо-, кібер-, мета-, метео-, моно-, мото-, нарко-, нео-, онко-, палео-, пан-, пара-, поп-, прес-, псевдо-, смарт-, соціо-, теле-, фіто-, фолк-** (фольк-), **фоно-** та ін.: *артринок, бодіарт, бодибілдінг, вебресурс, вебсайт, вебсторінка, економклас, екопродукти, кроскультурний, масмедіа, медіакритика, медіаклуб, медіажанр, панамериканський, попгурт, попмузика, пресзала, пресклуб, пресконференція, смартгодинник, смарткарта* та ін. Якщо іншомовні частини приєднані до власної назви або аббревіатури, то між ними ставимо дефіс: *пан-Європа, псевдоФауст, веб-API, псевдо-ФОП*;

- написання **разом** слів із першою іншомовною частиною, що визначає кількісний вияв чого-небудь (вищий від звичайного, дуже високий, слабкий, швидкий та ін.): **архі-, архи-, бліц-, гіпер-, екстра-, макро-, максі-, міді-, мікро-, міні-, мульти-, нано-, полі-, преміум-, супер-, топ-, ультра-, флеш-**: *бліцопитування, мінісукня, мініспідниця, мікрохвилі, нанотехнології, преміумклас, топмодель, топменеджер, мінідиск, екстраклас, флешінтерв'ю, вебсайт, мультимільйонер, контрудар, попмузика, пресконференція*. Якщо такі іншомовні частини приєднані до власної назви або аббревіатури, то їх пишемо з дефісом: *Супер-Шмідт, мікро-ЕОМ, міні-ПК, флеш-BIOS*.

Звертаємо увагу, що за чинним правописом частина **топ- із числівниками не поєднувана** [Там само, с. 49]. Тобто написання на кшталт «топ-100», «топ-десять» тощо – порушення правопису! Для передачі поняття чогось найпершого (чи найостаннішого), найважливішого, чільного, провідного або найгіршого багата українська мова має досить засобів, і не варто збіднювати її до одного-єдиного способу, ще й чужого [8];

- написання слів разом з першою іншомовною частиною **анти-, віце-, екс-, контр-, лейб-, обер-, штабс-, унтер-:** *антивірус; віцеконсул, віцепрем'єр; ексміністр, експрезидент, експрем'єр-міністр, ексчемпіонка; контрадмірал, контрудар; лейбгвардієць, лейбмедик; оберлейтенант, обермайстер, оберофіцер, оберпрокурор; штабскапітан; унтерофіцер*. Із власними назвами та аббревіатурами частини **анти-, екс-** пишемо з дефісом: *«Анти-Дюринг»; екс-Югославія; анти-АВН, екс-НДР* [7, с. 49];

- назви сайтів, мереж, пошукових систем тощо без родового слова пишемо з малої букви (*гугл*); назви з родовим словом пишемо з великої букви та в лапках (*пошукова система «Гугл», енциклопедія «Вікіпедія», мережа «Фейсбук», системи обміну повідомленнями «Вайбер», «Телеграм»*); найменування сайтів, ужиті як назви юридичних осіб, пишемо з великої букви та без лапок (*РНБО ввела санкції проти Яндекс*) [Там само, с. 86].

- крапку не ставимо: у графічних скороченнях, утворених стягненням звукового складу слова: *грн* (гривня), *крб* (карбованець), *млн* (мільйон), *млрд* (мільярд) і под., на відміну від скорочень, утворених усиченням складу слова, де крапку ставимо: *дол.* (долар), *тис.* (тисяча) і под. (згідно з нормами чинного державного стандарту України «Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила» [3];

- змінено написання з частиною **-пів**. Зокрема, невідмінюваний числівник **пів** зі значенням **‘половина’** з наступним іменником – загальною та власною назвою у формі родового відмінка однини **пишемо окремо:** *пів аркуша, пів відра, пів години, пів літра, пів міста, пів огірка, пів острова, пів яблука, пів ящика, пів ями; пів Європи, пів Києва, пів України*. Якщо ж **-пів** з наступним іменником у формі називного відмінка становить єдине поняття і не виражає значення половини, то їх **пишемо разом:** *піваркуш, південь, півзахист, півколо, півкуля, півмісяць, півоберт, півовал, півострів*;

- слова з елементами **дво- / двох-, три- / трьох-, чотири- / чотирьох-** пишуться таким чином: пишемо **двох-, трьох-, чотирьох-**, якщо наступна частина є числівником чи співвідносним іменником: *двохсотий, трьохтисячний, чотирьохмільйонний, чотирьохмільярдний; двохсотріччя, трьохсотріччя, чотирьохсотріччя*; і **дво-, три-, чотири-** в усіх інших випадках, зокрема: *двоактний, двоокис, двоокисень, двооксид, двоопуклий,*

двоосьовий, триатомний, триокисень, чотириосьовий. У попередній редакції правопису в першому з цих випадків припускалося і **двох-, трьох-, чотирьох-**; натомість тільки ці форми на **-ох-** вимагалися в разі, якщо наступна частина слова розпочиналася на голосний **а, о** [8];

- слова **«ви», «ваш»** тощо завжди пишемо з малої літери, якщо тільки це не лист із персональним зверненням до однієї особи з виявом особливої ввічливості;

- слово **госпіс** тепер пишемо з **г** на початку (раніше було *хоспіс*); при цьому інші схожі запозичені слова залишилися через **х** [7, с. 156];

- в імені **Ігор** змінений **кличний відмінок: Ігорю** (раніше було *Ігоре*). Також форма **по батькові** від цього імені тепер подається як **Ігорьович** (раніше була *Ігорович*);

- для імені **Олег** встановлено форму **кличного відмінка – Олеже**, що раніше вважалася неправильною формою, але як варіант залишена і стара форма – **Олегу**;

- із невідмінюваних іменників іншомовного походження перевели до **відмінюваних** слово **ситро**, додавши його до відмінюваного й раніше пальта [8];

- разом пишемо іменник **Святвечір**.

Таким чином, дотримання мовних норм свідчить про загальну та професійну культуру фахівців будь-якої галузі діяльності. Дотримання ж мовних норм фахівцями в управлінській діяльності відіграє провідну роль та слугує показником високого професіоналізму.

Список використаних джерел

1. Авраменко О., Блажко М. Короткий словник наголосів. URL: <https://dyvoslovo.com.ua/wp-content/uploads/2018/03/2-0318.pdf> (дата звернення: 30.03.2024).

2. Волкотруб Г. Й. Стилїстика ділової мови : навч. посібник. Київ : МАУП, 2002. 208 с.

3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с.

4. ДСТУ 4163-2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. Київ : Держспоживстандарт України, 2020. 37 с.

5. Левчук І. П., Матящук Л. А. Основи культури мовлення: особливості, поради, роздуми : навч. довідник. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 164 с.

6. Пономарів О. Д. Окремі випадки порушення норм української літературної мови. URL: <http://kulturamovy.univ.kiev.ua/KM/pdfs/Magazine1-13.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).

7. Український правопис. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/Pravopys.2019/ukr.pravopys-2019.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).

8. 20 найбільших новацій Українського правопису 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30025623.html> (дата звернення: 28.03.2025).

Ляшенко Катерина Іванівна,

доктор філософії, голова циклової комісії загальної та дошкільної педагогіки, дисциплін природничого циклу, викладач педагогічних дисциплін

Відокремлений структурний підрозділ

«Лисичанський педагогічний фаховий коледж

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Долина, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6006-9008>

Ляшенко Віталій Васильович,

викладач предметів фізкультурного циклу,

Відокремлений структурний підрозділ

«Лисичанський педагогічний фаховий коледж

Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Долина, Україна

МЕНТАЛЬНЕ ЗДОРОВ'Я УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Сучасна освіта стикається з численними викликами, серед яких важливе місце займає проблема ментального здоров'я викладачів та студентів. Висока емоційна напруга, інформаційне перевантаження, стрес через академічні та професійні вимоги – все це негативно впливає на психологічний стан учасників освітнього процесу. В умовах постійних змін і нестабільності особливо актуальним стає питання збереження внутрішнього ресурсу, підтримки психоемоційного стану та формування культури турботи про ментальне здоров'я.

Сучасний науковий дискурс активізує дослідження широкого кола вітчизняних науковців щодо проблеми безпечного освітнього середовища, його структури, формування та функціонування. Вагомими у розв'язанні означеної проблематики стали наукові розвідки Н. Бойчук, Г. Васяновича, Г. Гончаренко, В. Духновича, Н. Кириленко, О. Крутенко, О. Обозової, С. Совгіри, Т. Цюман та ін. У своїх дослідженнях науковці торкаються окремих аспектів даної проблеми,

а саме: психологічної, екологічної, інформаційної, соціальної, фізичної безпеки; ролі педагога у формуванні освітнього середовища, у площині його безпеки; технології створення безпечного освітнього середовища тощо [4, с. 53].

Сучасні підходи до організації освітнього середовища базуються на принципах гуманізму, демократії, дотриманні прав і свобод кожної особистості незалежно від її фізичних та психологічних особливостей. Л. Коваль наголошує: «Якщо у дитини є особливі потреби, то вона включається в освітнє середовище на своїх власних умовах: не дитина пристосовується до середовища, а середовище до дитини» [3, с. 72].

Освіта – це сфера, яка передбачає високий рівень когнітивної та емоційної активності. Викладачі часто зіштовхуються з професійним вигоранням через великий обсяг роботи, необхідність адаптації до нових умов, включаючи дистанційне навчання. Студенти, у свою чергу, відчувають стрес через навчальне навантаження, екзаменаційні сесії, соціальну ізоляцію та невизначеність майбутнього.

У сучасних дослідженнях (Luthar, Cicchetti, Becker, 2000; Masten, 2014; Southwick, 2016; Yehuda, Flory, 2007) показано важливість резильєнтності для ефективного подолання наслідків стресових і травматичних подій. Резильєнтність як важливий компонент психологічної стабільності означає здатність людини витримувати неоднозначність і непередбачуваність життєвих ситуацій та адаптуватися до них без значних страждань, що передбачає прийняття внутрішньої непередбачуваності життя.

Резильєнтність визначають як цілісну характеристику особистості, необхідний ресурс, який сприяє поліпшенню та підтриманню психічного й фізичного здоров'я, успішній адаптації в складних умовах розвитку та життєдіяльності, у ситуаціях вибору, пов'язаних з особистісним, професійним самовизначенням та самореалізацією [2, с. 51].

Психоемоційний стан дорослих істотно впливає на психоемоційний стан дітей, що свідчить про значущу роль дорослих у відновленні емоційної рівноваги, опануванні сприятливого алгоритму подолання стресових обставин та підтримці ментального здоров'я дітей. Дослідники наголошують на необхідності впровадження спеціальних соціальних програм, які б запобігали виникненню симптомів ПТСР у населення у воєнному та поствоєнному середовищі.

З огляду на нинішню соціокультурну ситуацію та проблематику, яка постає перед фахівцями освітньої галузі у зв'язку з нею, перспективами розвитку освіти є формування освітнього процесу, який враховує сучасний соціокультурний контекст і здійснює відповідні заходи щодо збереження ментального здоров'я його учасників; формування особистості, яка, крім знань та навичок, усвідомлює цінність ментального здоров'я, виокремлює стресові

чинники та розпізнає ознаки їхнього впливу на психоемоційний і фізичний стан, уміє застосовувати навички психопрофілактики та подолання негативних наслідків впливу надмірного стресу.

Збереження ментального здоров'я учасників освітнього процесу є пріоритетним завданням освітнього середовища в сучасних кризових умовах, а отже, потрібні відповідні заходи для формування цього складника освітнього середовища [4, с. 54].

Шляхи збереження ментального здоров'я

Для викладачів:

1. Розмежування роботи та особистого життя. Важливо встановлювати чіткі межі між робочими обов'язками та часом відпочинку.
2. Практики саморегуляції. Використання дихальних вправ, медитації, технік усвідомленості сприяє зниженню рівня стресу.
3. Підтримка професійного розвитку. Постійне навчання та участь у супервізіях допомагає зберігати мотивацію та впевненість у своїй діяльності.
4. Формування здорового середовища. Створення атмосфери підтримки серед колег сприяє підвищенню емоційної стійкості.

Для здобувачів освіти:

1. Планування навчального процесу. Чітке структурування завдань допомагає уникнути перевантаження.
2. Збалансований спосіб життя. Регулярний сон, фізична активність та правильне харчування позитивно впливають на ментальне здоров'я.
3. Емоційна саморегуляція. Використання технік релаксації, ведення щоденника емоцій сприяє зниженню тривожності.
4. Комунікація та підтримка. Спілкування з друзями, звернення до психолога допомагає подолати емоційні труднощі [1, с. 67].

Отже, ментальне здоров'я є важливим чинником успішності в освітньому процесі. Викладачам та студентам необхідно розвивати навички емоційної стійкості та підтримувати баланс між навчанням, роботою та особистим життям. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку програм психоемоційної підтримки в освітніх закладах, інтеграцію психологічної грамотності в навчальні курси та впровадження методів превенції професійного вигорання.

Список використаних джерел

1. Воробйова І. В. Психологічне здоров'я та його значення в сучасному освітньому просторі. Київ: *Наукова думка*, 2021.
2. Захист і підтримка ментального здоров'я українців в умовах воєнного стану: виклики і відповіді : монографія / НАПН України; за заг. ред. В. Г. Кременя; [В. Г. Панок, С. Д. Максименко, М. М. Слюсаревський,

Л. І. Прохоренко, Н. В. Чепелєва, Т. І. Куліш, С. Л. Чуніхіна, І. Г. Губеладзе, І. І. Ткачук, Н. А. Ярмола]. [Електронне видання]. Київ, 2024. 188 с.
<https://doi.org/10.32405/978-617-7118-51-9-2024-188>

3. Методичні рекомендації щодо організації освітнього простору Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennyametodichnih-rekomendacij-shodoorganizaciyi-osvitnogo-prostoru-novoyiukrayinskoyi-shkoli> (дата звернення: 23.03.2025).

4. Олійник Л., Стешенко А. Безпека і здоров'я учасників освітнього процесу в умовах сьогодення. *Безпека і здоров'я учасників освітнього процесу в умовах сьогодення* : збірник наукових статей VI Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференції, м. Суми, 16 листопада 2023 р. / за заг. ред. В. М. Успенської. Суми : ФОП Цьома С.П., 2023. С. 51–56.

5. Петренко О. М. Емоційний інтелект у професійній діяльності викладача. Львів: *Освіта України*, 2020.

6. World Health Organization. Mental Health in Academia: Challenges and Solutions. Geneva, 2021.

7. American Psychological Association. *Stress Management for Educators and Students*. Washington, 2020.

Мармаза Олександра Іванівна,

кандидат педагогічних наук, професор

професор кафедри менеджменту та економіки

Харківський національний педагогічний

університет імені Г. С. Сковороди,

м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0979-9256>

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Значні соціально-економічні та політичні перетворення, умови турбулентності під час воєнного стану в Україні суттєво змінили зміст діяльності очільника закладу середньої освіти, розширили його функції, ускладнили і додали нові управлінські завдання, підвищилась соціальна роль керівника взагалі. Аналіз останніх змін у суспільстві, державі та галузі освіти змушують по-новому оцінювати ефективність управління та особистісно-професійні характеристики керівника.

Потреба у розробленні та введенні в діяльність освітніх закладів нових механізмів управління ними, що базуються з одного боку на гуманістичних принципах, а з іншого на економічній та соціальній ефективності, підтверджує те, що удосконалення управління закладами освіти з використанням нових

технологій значно покращує їх результативність [1]. Однією з таких технологій є паблік рілейшнз (PR) або зв'язки з громадськістю, що, безумовно, є актуальним напрямом для наукових досліджень.

Натепер на ринку освіти склалася ситуація, коли боротьба йде за кожного здобувача, а конкуренція між закладами доволі висока як у державному, так і в комерційному секторі. Необхідність освіти, зміна її парадигми сприйняття в суспільстві, переосмислення ролі в житті людини – все це формує імідж закладів освіти, їх стратегію, заходи щодо залучення нових здобувачів та їх утримання, формування стійкої репутації на ринку освітніх послуг. Це зумовлює необхідність пошуку нових методів висвітлення інформації про заклад, професіоналізм педагогічного колективу та якість освітніх послуг.

За таких умов, ключовим напрямом стає грамотно вибудована PR-діяльність освітньої організації. Паблік рілейшнз – нова, але досить необхідна в умовах конкуренції технологія управління, оскільки вибір закладу з гарною репутацією, здатного забезпечити високий рівень освіти стає для дітей і батьків все найбільш актуальною проблемою. Однак, щоби школа зайняла надійну позицію на сучасному освітньому ринку, потрібна розробка грамотного стратегічного і тактичного плану по позиціонуванню освітніх послуг. Це завдання можна ефективніше реалізувати за допомогою засобів PR-технології, яка допомагає створити імідж, що є гарантом надійного бренду освітнього закладу та якості його послуг.

Паблік рілейшнз – технологія управління, що сприяє встановленню та підтримці співпраці між закладами освіти та громадськістю. Основна її мета – формування сприятливого іміджу закладу і надаваних ним освітніх послуг в очах громадськості, потенційних споживачів. Система засобів PR-діяльності являє собою широкий спектр методів, методик, програм, технік.

За допомогою PR-технології можна вирішувати такі проблеми, як:

- забезпечувати управління інформацією про громадську думку щодо закладу освіти;
- надавати допомогу адміністрації та колективу у виробленні адекватних заходів щодо покращення репутації закладу;
- націлювати діяльність керівництва та педагогічного колективу в інтересах громадськості;
- використовувати дослідження зовнішнього середовища та відкрите спілкування з соціумом як один із основних засобів удосконалення діяльності.

Паблік рілейшнз в освіті можна охарактеризувати як задоволення інтересу громадськості до закладу, його діяльності, його освітніх послуг шляхом поширення інформації через різні канали. PR – це створення громадської думки про освітній заклад для його успішної роботи і підвищення репутації.

Паблік рілейшнз є однією з технологій управління, що допомагає ефективній комунікації і співробітництву між різними організаціями, підтримує їх взаєморозуміння, а також допомагає керівництву одержувати інформацію про громадську думку і дозволяє йому виробляти належні заходи, окреслювати тенденції, бути готовим до різноманітних змін [3].

Кожна організація в процесі свого існування вирішує дві групи проблем: взаємодія із зовнішнім середовищем і використання внутрішніх ресурсів. Відповідно до цього можна виділити два напрями PR-діяльності закладу: «зовнішній» PR закладу, як одного з багатьох конкуруючих постачальників послуг на ринку освіти; і «внутрішній» PR даного закладу в процесі його освітньої діяльності.

Очікуваним результатом PR-діяльності є найбільш ефективне задоволення потреб:

- особи – в отриманні якісної освіти;
- закладу освіти – в адекватному результаті діяльності, в позитивній громадській думці, надійній репутації;
- співробітників установи – в особистісному зростанні, професійному розвитку, збереженні робочого місця [2].

Вибір PR-заходу безпосередньо залежить від адресата і мети звернення. У роботі з цільовими аудиторіями важливий індивідуальний підхід, безпосереднє, живе спілкування. До прикладу, День відкритих дверей є найбільш важливим заходом, що дає максимум інформації про роботу закладу безпосередньо від педагогів і учнів майбутнім школярам та їх батькам. Соціальні партнери можуть брати участь у різноманітних професійних заходах, дослідницьких проєктах та спільних широкомасштабних акціях закладу освіти.

Для представників ЗМІ створюються інформаційні приводи; їх запрошують на публічні звіти і масові заходи, проводять прес-конференції, розсилають прес-релізи.

Великі можливості в отриманні необхідної інформації, а також в організації комунікаційного середовища надає Інтернет. Він дозволяє здобувачам дистанційно брати участь в різних телекомунікаційних форумах, вікторинах, конкурсах, інтелектуальних змаганнях, предметних олімпіадах, які є надійними засобами презентації успішності, якості, інноваційності, освітніх досягнень. При проведенні заходів, пов'язаних з інформатизацією освіти, надання якісних освітніх послуг за допомогою Інтернет-технологій є важливим і актуальним, так як вони можуть сприяти розширенню освітнього середовища.

У арсеналі паблік рілейшнз різноманітні методи і засоби, що застосовуються для просування освітніх послуг – це преса, телебачення, радіо, реклама, презентації, усні засоби комунікацій, публічні заходи тощо.

Паблік рілейшнз також передбачає співпрацю закладу освіти з громадами та підприємствами, міжнародне співробітництво (обмін досвідом із закладами освіти за кордоном, подвійні документи про освіту), колаборацію з бізнесом (стажування, освітні проєкти за участю різних компаній), залучення громади та бізнес-структур до освітнього процесу для забезпечення практичної підготовки учнів та підтримки інноваційних проєктів.

Отже, в умовах збільшення ваги репутації організацій освіти та роботи з громадськістю на перший план виходить паблік рілейшнз як одна з технологій управління. Основна її мета – формування сприятливого іміджу закладу в очах громадськості, потенційних споживачів і надаваних їм освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.
2. Олійник О. М. Зміст PR-діяльності у закладі освіти. *Розвиток системи управління організацією*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 145-151.
3. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 202 с.

Омелянєнко Алла Володимирівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри дошкільної освіти

Бердянський державний

педагогічний університет ,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5214-1663>

ФУНКЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

Теоретичні засади основних управлінських методів у закладах освіти висвітлені у працях вітчизняних вчених О. Акімова, Н. Волкова, В. Бондаря, Л. Даниленко, М. Дарманського, Л. Калініної, Г. Єльнікової, В. Олійника, В. Крижка, Б. Літовченко, О. Мармаза, В. Маслова, С. Немченка, Т. Пасічник, Ю. Петруня, В. Радул, О. Старокожко, Є. Хрикова [1, 2, 7]. Проблема управління закладом дошкільної освіти у різних її аспектах розкривається Л. Артемовою, Л. Калуською, К. Крутій, О. Корнєєвою, Л. Козак, Н. Лисенко, М. Марусинець, Т. Махинею, Н. Платохіною, Г. Товканець [3; 4; 5; 6].

Педагогічний менеджмент доцільно розглядати через закономірності його втілення, через виявлення зв'язків різних елементів, які є його фундаментом. Закономірності процесів та мистецтво управління як творчий процес досліджує така наука, як менеджмент, яка враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння правильно застосовувати теоретичні знання, передовий досвід. Педагогічний менеджмент забезпечує ефективне функціонування освітніх систем через комплексний вплив на зміст і діяльність індивідів та колективу. Особа, яка має професійні знання та вміння, необхідні для здійснення управління діяльністю закладу згідно з відповідними реальними нормативними повноваженнями, є менеджером у сфері освіти. На думку Л. Козак поняття «менеджер освіти» характеризує професійно підготовленого управлінця, який володіє системою теоретичних знань універсальних наукових підходів і технологій, розроблених у межах науки менеджменту та практично застосовує ці знання в різних сферах управління [4, с.153].

Важливою складовою освітнього менеджменту є його функції, які відображають основний зміст управлінської діяльності та визначають характер і спосіб досягнення певної мети. Як зазначається в дослідженнях В. Крижка, О. Старокожко визначальними ознаками для класифікації функцій менеджменту освіти є, по-перше, вид управлінської діяльності; по-друге, спрямованість видів освітньої діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища [7]. Відповідно до цього науковці виділяють загальні та специфічні функції менеджменту освіти. Загальні функції менеджменту освіти – це частина управлінського циклу, якому притаманний регулярний вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, характеру діяльності, масштабів. Загальні функції характеризують будь-яку управлінську діяльність та сам процес управління. На підставі аналізу робіт різних авторів ми виокремили такі основні загальні функції менеджменту: планування, організація, мотивування, контролювання і регулювання. Специфічні функції менеджменту освіти виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління. Специфічні функції менеджменту освіти О. Боднар пропонує класифікувати за:

- ознакою рівнів управління: загальнодержавний, регіональний, локальний;
- ознакою освітніх рівнів: управління дошкільною, загальною середньою, професійною, вищою, позашкільною, післядипломною підсистемами освіти;
- ознаками об'єктів управління: управління закладами освіти різних видів та типів (дитсадками, школами, ліцеями, гімназіями);
- ознакою процесів управління: навчально-методичною роботою; освітнім процесом; роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами [7, с. 124].

Під час розгляду специфічних функцій менеджменту освіти дослідниками чітко виокремлюється як підсистема менеджмент дошкільної освіти, в якому всі зазначені специфічні функції набувають особливого, властивого лише дошкільній освіті, змісту та вияву. Як зазначає К. Крутій, кожний заклад дошкільної освіти є самостійною одиницею у структурі загального менеджменту освіти, і в кожному закладі менеджмент має свої особливості, а саме: у способах ухвалення управлінських рішень, у культурі управління та культурі організації освітнього процесу [5, с. 11].

Л. Калуська, аналізуючи сучасний освітній простір, серед проблем менеджменту дошкільної освіти виокремлює такі:

- розгалуженість системи дошкільної освіти, відсутність чітких параметрів організації освітнього процесу в різних типах закладів дошкільної освіти;
- відсутність єдиного підходу до визначення узагальнених критеріїв та механізмів оцінки якості роботи закладів освіти;
- орієнтація на застарілі принципи управління персоналом, освітнім процесом, іншими аспектами діяльності закладу дошкільної освіти [3, с.10].

Заклад дошкільної освіти як складова системи освіти хоча й має спільні з різними закладами освіти риси, але відрізняється специфічністю функціонування, що не завжди дозволяє пряме перенесення загальних теоретичних позицій і технологій управління освітою з інших освітніх систем у практику дошкільної освіти. Вони мають бути наповнені змістом, адекватним сучасним особливостям функціонування й завданням дошкільного навчального закладу. Як зазначає в своєму дослідженні Г. Товканець, вивчення практичних аспектів діяльності закладів дошкільної освіти засвідчило, що значна кількість керівників, чий педагогічний стаж становить понад 30 років, виявилася не готовою сприймати інновації сучасного менеджменту. Згідно з традиціями, закладеними ще з кінця минулого століття, коли від керівника закладу дошкільної освіти вимагалось чітке виконання інструкцій, настанов «зверху», більшість з них продовжує дотримуватись старих орієнтирів, вибудовує відносини з колективом з позиції «над», нерідко сприймаючи педагога закладу як формального виконавця керівних указівок, що свідчить про фактичну відсутність належного рівня управлінської культури. Водночас, життя доводить необхідність здійснювати діяльність дошкільних закладів відповідно до принципів сучасного економічного й освітнього менеджменту [6, с. 148].

На думку Н. Волкової, педагогічний менеджмент у дошкільній освіті – це специфічний вид інтелектуальної діяльності, що реалізується через систему дій особистості та впливу на об'єкт управління шляхом науково обґрунтованого аналізу, прогнозування, планування, організації, контролю і оцінки якості їхнього функціонування з метою досягнення високої ефективності соціально-

значущих освітньо-виховних результатів [2, с. 347]. Педагогічний менеджмент закладу дошкільної освіти має свої специфіку та закономірності, які зумовлені своєрідністю предмета, продуктів, засобів і змісту професійної діяльності його керівника як головного суб'єкта управління педагогічною системою. Залежно від домінування будь-якої функції управлінської діяльності, керівник як менеджер дошкільної освіти постає в єдності основних статусних ролей: діагноста, ідеолога, новатора, програміста, методиста, адміністратора, вихователя-педагога, психолога, інспектора, дослідника, економіста, підприємця.

Оскільки менеджер дошкільної освіти є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі; пошук та створення інновацій; проектування майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та постановку перспективних цілей; планування оптимальних шляхів їхнього досягнення; добір, організацію, стимулювання учасників конкретних дій і заходів; контроль ефективності їхньої реалізації, оцінку та самооцінку якості одержаних результатів.

Отже, менеджер дошкільної освіти – це фахівець, професіонал, сучасний керівник, який сприяє створенню умов ефективного управління, керує персоналом закладу дошкільної освіти, забезпечує успіх у досягненні мети, престиж і ефективність соціально-педагогічних результатів, тобто суб'єкт, якому належить активно-організуюча роль, що підкріплена певною владою та розповсюджена на об'єкт управління.

Список використаних джерел

1. Акімова О. В. Формування творчого мислення в процесі рішення розумових задач. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Умань : УДПУ, 2020. Вип. 19. С. 144–150.
2. Волкова Н. П. Ситуаційна технологія як засіб підготовки фахівців у вищому закладі освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Запоріжжя, 2021. № 20 (73). С. 347–355.
3. Калуська Л.О. Нові підходи до методичної роботи в ЗДО. *Дошкільне виховання*. 2023. № 11. С. 10 – 11
4. Козак Л. В. Кейс-метод у підготовці майбутніх викладачів до інноваційної професійної діяльності. *Освітологічний дискурс*. 2021. № 3 (11). С. 153–162.
5. Крутій К. Л. Масові форми методичної роботи з педагогами в сучасному дошкільному навчальному закладі. Запоріжжя: «ЛІПС» ЛТД, 2019. 128 с.
6. Товканець Г. В. Особливості застосування кейс-методу у процесі професійної підготовки майбутнього фахівця. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету : Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2025. Вип. 20. С. 148–150.

7. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Павленко Ірина Григорівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри педагогіки

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7656-8039>

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Сьогодні на підприємство повинен прийти такий фахівець, який володів би не тільки знаннями, але й здатністю реалізуватись в професійній діяльності. У професійних діях сучасного фахівця повинні виявлятися основні професійно значущі та екологічні властивості його особистості. Професіоналізм фахівця, його професійна майстерність повинні нести в собі високу екологічну культуру. У цьому зв'язку актуалізується потреба в підготовці кваліфікованих кадрів з високим рівнем екологічної свідомості.

На сучасному етапі окреслена проблема набуває особливого значення, належить до глобальної та визнана багатьма країнами та народами, що знайшло відображення у міжнародних та національних документах, серед яких: Декларація про поширення серед молоді ідеалів миру, взаємної поваги і взаєморозуміння між народами, Декларація про виховання народів у дусі миру, Декларація принципів «Побудова інформаційного суспільства – глобальне завдання у новому тисячолітті», Рекомендації під егідою ЮНЕСКО про виховання в дусі міжнародного взаєморозуміння, співробітництва і миру, Бухарестська декларація етичних цінностей і принципів вищої освіти в Європі, Хартія про партнерство заради інформаційних прав і свобод та захисту суспільної моралі, Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про захист суспільної моралі», Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, Концепція національного виховання студентської молоді, Концепція національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Національна комплексна програма

екологічного виховання тощо. Ці документи на законодавчому рівні засвідчують основні вимоги до підготовки професійних кадрів, професійного рівня сучасного фахівця, що повинен бути творчою, розвиненою особистістю.

Реалізація зазначених в офіційних документах задач вимагає вирішення ряду проблем, однією з яких є переорієнтація педагогічного процесу ЗВО на збагачення духовного світу майбутнього фахівця, педагогічне забезпечення умов для повноцінного екологічного самовираження і самореалізації екологічного самовиховання спеціаліста.

Значний внесок у вирішення проблем екологічної освіти зробили Г. Волошина, Л. Іщенко, І. Костицька, С. Карпєєва, Г. Марочко, Д. Мельник, Л. Немець, В. Назаренко, Р. Науменко, З. Плохій, Г. Пустовіт, Л. Салєєва, Т. Тарасова, В. Червонецький, Н. Щоткіна тощо.

Але сьогодні існує гостра потреба в розробці інноваційних методів і засобів екологічного виховання студентської молоді, створенні результативних проєктів та пошуку нових засобів і шляхів в сучасних умовах війни в країні.

Впровадження нових методичних прийомів навчання і виховання студентів припускає використання таких форм і методів роботи, які впливають на формування екологічної свідомості особистості, розвивають її самосвідомість і самоконтроль. Комплексне використання методів дослідження дозволило виявити і вивчити ступінь сформованості екологічної свідомості здобувачів вищої освіти у процесі їхньої професійної підготовки в університеті. Одержані результати показали, що високим рівнем екологічної свідомості володіє невелика група студентів – це свідчить про прояв недостатньої уваги до екологічної освіти в навчально-виховному процесі закладів вищої освіти. Більшість студентів продемонструвала середній і низький рівень екологічної свідомості, що підтверджує необхідність створення і введення в навчальний процес закладів вищої освіти спеціальної системи роботи по формуванню екологічної свідомості.

Проведені дослідження довели, що найбільша ефективність у формуванні екологічної свідомості досягається за допомогою застосування різних ситуацій, прийомів і принципів «позитивної» екології та екологічних ігор. Обстеження особливостей екологічної свідомості та використання елементів нової технології дозволило розробити практичні рекомендації щодо роботи зі студентами.

Аналіз теоретичної сторони цієї проблеми і результати, одержані при проведенні експериментальної роботи, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Актуальність дослідження викликана пошуком сучасним суспільством шляхів контролю і стабілізації екологічної ситуації; необхідністю швидкого відновлення культурних цінностей і відродження духовності як головної умови для вирішення екологічних проблем; низьким рівнем сформованості у студентів

екологічної свідомості, виховання якої веде до гармонії у відносинах «людина – суспільство – природа»; недостатньою увагою при розгляді цього питання в галузі наукових досліджень.

2. Аналізуючи суть ключового поняття, зауважимо, що разом з визначенням екологічної свідомості, існує уявлення про екологічну культуру особистості, засноване на оволодінні людиною необхідною природничо-науковою інформацією, на засвоєнні відповідних норм поведінки, на розвитку етично-естетичних відчуттів в результаті спілкування з природою, на участі в природоохоронній діяльності. Таким чином, екологічна свідомість – це форма свідомості, яка на певному етапі розвитку суспільства включає сукупність екологічних знань, поглядів, переконань, емоцій, уподобань, мотивацій, що відображають екологічне буття, спрямована на підтримання нормального функціонування природи як цілісної системи й оптимального стану системи «суспільство – природа».

3. Розглянуті деякі аспекти формування екологічної свідомості дозволяють оцінити еколого-естетичне відношення студентів до природи. Під екологічною свідомістю здобувачів вищої освіти слід розуміти сукупність уявлень, знань, поглядів, переконань, які включають в себе взаємодію людства з природою, що дозволить сформувати у майбутніх фахівців стратегію і технологію взаємодії з природою в сфері екологічної діяльності. Ці складові дозволили з'ясувати рівні сформованості екологічної свідомості у студентів.

Так, на високому рівні сформованості екологічної свідомості відчутна готовність розв'язувати як теоретичні так і практичні проблеми екології. Присутні всі основи наукових знань, творчий підхід до взаємодії з довкіллям, що заснований на грамотній екологічній діяльності. Присутні глибокі знання про природу, які є основою екологічної культури, відповідальності за сучасне та майбутнє живого світу.

До середнього рівня ми можемо віднести студентів, у яких досить глибокі екологічні знання з окремих питань, але загалом недостатньо систематизовані. Здобувачі вищої освіти орієнтовані на необхідність збереження та охорони навколишнього середовища, небайдужі до випадків порушення правил поведінки в ньому. Вони утримуються від порушень правил поведінки в навколишньому природному середовищі. У молоді не зовсім здоровий спосіб життя (окремі не обов'язкові види споживання, нераціональне харчування, намагання зменшити витрати енергетичних і матеріальних ресурсів, прагнення зменшити кількість побутових відходів, відсутність шкідливих звичок). Посильна участь в екологічній діяльності.

До низького рівня сформованості екологічної свідомості ми відносимо студентів, у яких поверхові, фрагментарні екологічні знання. Споживацька

орієнтація щодо навколишнього середовища, байдужість до випадків заподіяння йому шкоди. Порушення правил поведінки в навколишньому середовищі. Нездоровий спосіб життя (багато необов'язкових, надмірних видів споживання, нераціональне харчування, відсутність прагнення зменшити витрати енергетичних і матеріальних ресурсів, кількість побутових відходів, наявність шкідливих звичок). Бездіяльність у посильній екологічній роботі.

4. Формування екологічної свідомості здобувачів вищої освіти буде цілеспрямованим і ефективним, якщо у закладах вищої освіти будуть створені педагогічні умови для ефективного формування екологічної свідомості, а у навчально-виховному процесі в університеті будуть домінувати такі моделі навчальних занять, які максимально впливають на формування екологічної свідомості особистості кожного студента.

5. Невід'ємною частиною успішного і повноцінного формування екологічної свідомості є комплексне використання в практиці закладів вищої освіти творів пейзажного живопису, музики, поезії, що відображають специфічні риси, властиві даному культурному середовищу. Дія мистецтва на студентів стимулює прояв творчої активності, тим самим створюючи сприятливе середовище для ефективного формування екологічної свідомості студентів.

6. Використання в освітньому процесі університету системи роботи по формуванню екологічної свідомості сприяє інтенсивному зростанню результатів її основних структурних складових, що підвищує загальний рівень сформованості екологічної свідомості майбутніх фахівців. Це свідчить про реалізацію наміченої мети та завдань.

З огляду на сучасний розвиток екологічних проблем, в закладах вищої школи необхідно створити та впровадити в освітній процес систему формування екологічної свідомості здобувачів вищої освіти у процесі їхньої професійної підготовки, а також розширити застосування екологічних заходів, які впливають на грамотну екологічну діяльність студентів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розв'язання проблем охорони природи і раціонального природокористування неможливе без формування високого рівня екологічної свідомості кожного члена сучасного суспільства, особливо здобувачів вищої освіти у процесі професійної підготовки в університеті. Від того, наскільки глибоко усвідомлюють студенти потребу дбайливого, бережливого ставлення до природи як національного суспільного багатства, вмітять передбачати наслідки своєї поведінки, а також дії інших людей у природі, спиратися на глибоко наукові знання при виборі рішень стосовно природи у процесі своєї трудової діяльності, істотною мірою залежатиме майбутнє людства. Ставлення студентів до природи свідчить про рівень їхньої культури та позиції як громадян незалежної України.

Рудь Дарина Віталіївна,
здобувач PhD,
асистент кафедри менеджменту
і публічного адміністрування
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8380-0799>

Запорожець Ганна Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
і публічного адміністрування
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7131-6817>

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах глобалізації та цифровізації економіки, інтенсивного розвитку освітніх технологій, підвищення вимог до якості підготовки фахівців, заклади вищої освіти функціонують у середовищі жорсткої конкуренції. Тому питання формування та ефективного використання конкурентного потенціалу ЗВО є пріоритетним для їх стратегічного розвитку.

Конкурентний потенціал є фундаментальним чинником, що забезпечує та підтримує конкурентоспроможність організації на довготривалу перспективу. Він відображає здатність закладу вищої освіти успішно діяти в умовах ринкової конкуренції, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та впроваджувати стратегії, орієнтовані на стабільний розвиток. У дослідженнях Т. Нефедової та І. Тарасенко конкурентний потенціал ЗВО розглядається як багатогранна характеристика, що відображає його здатність до загального поступу та підвищення рівня конкурентоспроможності [2; 3]. Така здатність зумовлена ефективністю реалізованої конкурентної політики, наявними ресурсами, а також адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі [4].

На нашу думку, конкурентний потенціал – це інтегральна характеристика, що визначає здатність ЗВО успішно реалізовувати свою місію, відповідати запитам здобувачів освіти та роботодавців, адаптуватися до зовнішніх викликів та впроваджувати інноваційні підходи в освітній та науковій діяльності.

До складових конкурентного потенціалу можуть належати інноваційна діяльність, технологічне вдосконалення, висока якість освітнього процесу, здатність залучати кваліфікованих фахівців і ефективно управління наявними ресурсами. Конкурентний потенціал проявляється як у вже реалізованих можливостях, які забезпечують стабільне функціонування закладу, так і в перспективних напрямках, що можуть бути використані в майбутньому для посилення позицій на ринку освітніх послуг. Відтак конкурентний потенціал є важливою основою для зростання конкурентоспроможності університету, що забезпечує його здатність адаптуватися до змін у сфері освіти та зміцнювати власні позиції в умовах постійної динаміки.

На наш погляд, конкурентний потенціал закладу вищої освіти варто розглядати як багатовимірний індикатор, який поєднує низку ключових елементів, що визначають можливість ЗВО підтримувати та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. До таких елементів належать: забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою, рівень професійної підготовки та досвіду педагогічного складу, наявність сучасної науково-дослідної інфраструктури, методичне забезпечення освітнього процесу, різноманітність освітніх послуг, а також якість підготовки випускників [1].

Крім основних складових, важливу роль у формуванні конкурентного потенціалу ЗВО відіграють стратегічне управління, розвиток цифрової інфраструктури та міжнародна співпраця. Заклади, які активно розвивають інноваційний потенціал і партнерства, мають кращі шанси зміцнити авторитет і залучити студентів та науковців.

Актуальним стає створення освітнього середовища, що поєднує традиційне навчання з онлайн-курсами, дистанційними платформами та елементами штучного інтелекту, що підвищує доступність освіти.

Співпраця з роботодавцями через дуальні програми і спільні проєкти сприяє формуванню практичних знань і підвищує конкурентоспроможність випускників.

Методичне забезпечення, інноваційні методики та адаптація до міжнародних стандартів формують висококваліфікованих фахівців. Різноманіття освітніх послуг дозволяє задовольняти потреби здобувачів, забезпечуючи гнучкі траєкторії навчання.

Інноваційна та науково-дослідна діяльність зміцнює престиж університету. Наявність сучасних лабораторій і розробок підвищує інтерес до навчального закладу.

Кадровий потенціал – ключ до реалізації освітніх програм. Високий рівень викладачів сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців.

Матеріально-технічна база, сучасне обладнання та доступ до інформаційних ресурсів створюють умови для якісної освіти.

Якість підготовки випускників визначає їхню затребуваність на ринку праці та здатність адаптуватися до нових викликів.

У підсумку, формування й розвиток конкурентного потенціалу ЗВО є багатокомпонентним і безперервним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного бачення і адаптивності до сучасних викликів. Комплексне врахування ключових факторів і ефективне використання наявних ресурсів створює передумови для стійкого розвитку закладу вищої освіти в умовах динамічного освітнього середовища та глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Василенко О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрних закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073– Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). Біла Церква, 2023. 292 с. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/8872> (дата звернення: 08.04.2025).
2. Нефедова Т. М., Тарасенко І. О. Конкурентний потенціал ВНЗ в системі управління конкурентоспроможністю. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну* : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України», Серія «Економічні науки». 2015. С. 96–104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/780> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Ситницький М. В. Міжнародний конкурентний потенціал дослідницьких університетів України. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 171–181. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-170-181> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. Київ: Ліра-К, 2018.

Ручкіна Маріанна Миколаївна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
Ruchkina.MM@pdpu.edu.ua
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7170-4078>

Фен Сініюнь,
магістр спеціальності 073 Менеджмент
ОПП «Управління закладом освіти»
Державний заклад «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
Feng.X@pdpu.edu.ua

PR-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

В умовах сучасного інформаційного суспільства управління закладом освіти вимагає не лише ефективної організації освітнього процесу, а й активного формування позитивного іміджу, довіри громадськості та конкурентних переваг. PR-технології стають важливим інструментом для досягнення означених цілей, а саме: формування позитивного іміджу (освітні установи конкурують за учнів, студентів, партнерів і фінансування; вдалі PR-стратегії допомагають зміцнити репутацію закладу та підвищити його конкурентоспроможність), комунікація з громадськістю (важливо налагодити ефективний діалог із батьками, учнями, випускниками та потенційними абітурієнтами, сучасні PR-інструменти сприяють прозорості й відкритості управління), антикризове управління (PR-технології допомагають мінімізувати негативний вплив та оперативно вирішувати проблеми), інформаційні технології та цифровий PR (використання соціальних мереж, сайту закладу, блогів і відеоконтенту значно розширює можливості взаємодії та підвищує рівень довіри до установи), вплив на розвиток бренду освіти (створення унікального стилю, корпоративної культури та впізнаваного бренду закладу освіти підвищує його престиж і популярність серед цільової аудиторії).

Дослідженню PR-технологій в освіті присвячено багато праць учених, серед яких: М. Кир'янов, О. Олійник, О. Мармаза, Н. Шалигіна, Е. Селюков, Є. Курач, Л. Карамушка, В. Варенич, В. Ніколаєвська та ін.

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується високою конкуренцією як серед державних, так і приватних закладів освіти різного рівня. Для батьків і учнів вибір закладу освіти стає все більш актуальним, адже якість освітніх послуг є визначальним чинником. Конкурентоспроможність будь-якого закладу у сфері освіти залежить від грамотно розробленої стратегії та ефективного тактичного плану позиціонування, а також від зв'язків з громадськістю, які сприяють створенню позитивного іміджу та зміцненню бренду закладу освіти, сприяють формуванню суспільної думки про установу та освітні послуги, які вона надає. Використовуючи різні комунікаційні канали, можна підвищити рівень довіри, привернути увагу громадськості та зміцнити репутацію закладу.

Як зазначає М. Кир'янов, PR виконує важливу управлінську функцію, забезпечуючи ефективну взаємодію між закладом освіти, громадськістю та партнерами, що дає можливість керівництву краще розуміти суспільні настрої, оперативно реагувати на зміни, прогнозувати тенденції та сприяти стабільному розвитку установи [2].

Слід зазначити, що для ефективного використання PR-технологій у сфері освіти необхідно дотримуватися кількох ключових рекомендацій, серед яких: застосування різних комунікаційних каналів (поширення інформації не лише через пресу, а й через телебачення та Інтернет), забезпечення оригінальності матеріалів (подача інформації має відповідати характеристикам іміджу закладу освіти), співпраця з різними цільовими аудиторіями (громадськість та професійна спільнота, що зацікавлені у питаннях освіти), організація заходів, орієнтованих на відповідну цільову аудиторію (наприклад, «один день у закладі», майстер-класи, прес-тури та екскурсії), що сприятиме підвищенню уваги до закладу і зростанню рівня довіри.

Додатковим інструментом є використання фірмової сувенірної продукції, що допомагає закріпити впізнаваність бренду. Варто зазначити, що під час реалізації PR-діяльності слід проводити моніторинг і відповідний аналіз з метою оперативного коригування ситуації, у разі необхідності.

М. Зацерківна наголошує, що інформаційне висвітлення та організація спеціальних заходів є невід'ємною частиною комплексного комунікаційного підходу, в основі якого – чітке визначення місії закладу освіти та її дотримання. Зміст місії відіграє ключову роль у формуванні загального іміджу закладу освіти на рівні зі створенням візуального стилю та організацією його представництва в Інтернеті [1, с. 112].

На думку О. Олійник, PR у сфері освіти – це не лише філософія, стратегія та тактика взаємодії між споживачами та постачальниками освітніх послуг, а й можливість вільного вибору пріоритетів і дій для обох сторін, а також відкритий обмін цінностями. Результатом PR-діяльності є максимально ефективне

задоволення потреб, серед яких: особистісні (здобуття якісної освіти), закладу освіти (досягнення очікуваних результатів діяльності та формування позитивної громадської думки), співробітників установи (професійний розвиток, особистісне зростання та підвищенні рівня матеріального добробуту), юридичних осіб та інших організацій-замовників (розширення кадрового потенціалу та залучення кваліфікованих фахівців) [3, с. 8–9].

Отже, у сучасних умовах інформаційного суспільства PR-технології є невід’ємною складовою ефективного управління закладом освіти. Завдяки використанню різних каналів комунікації, організації заходів для цільових аудиторій та застосуванню цифрових технологій, PR дозволяє закладу освіти не лише ефективно взаємодіяти з суспільством, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Важливими аспектами успішної PR-стратегії є дотримання оригінальності матеріалів, підтримка активного діалогу з партнерами та громадськістю, а також використання фірмової продукції для закріплення впізнаваності бренду. PR у сфері освіти виконує не лише інформаційну, а й управлінську функцію, сприяючи сталому розвитку установи, підвищенню її престижу та залученню нових здобувачів освіти і партнерів.

Список використаних джерел

1. Зацерківна М. О. Напрями організації зв’язків з громадськістю ВНЗ. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2018. № 2. С. 109–114. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2018_2_17
2. Кир’янов М. В. Проблеми застосування PR-технологій у державних освітніх установах. URL : http://www.createbrand.ru/biblio/pr/pr_v_gos.html
3. Олійник О. М. Зміст PR-діяльності у закладі освіти. *Розвиток системи управління організацією* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції з міжнародною участю (м. Харків, 19-20 травня 2022 року) / за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. С. 7–12.

Ручкіна Маріанна Миколаївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»
м. Одеса, Україна

Ruchkina.MM@pdpu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7170-4078>

Чагочкіна Вікторія Володимирівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент

ОПП «Управління закладом освіти»

Державний заклад «Південноукраїнський національний
Педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

м. Одеса, Україна

Chahochkina.VV@pdpu.edu.ua

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ

Оцінювання є невід'ємною складовою освітнього процесу, оскільки допомагає визначити ефективність освітніх цілей. Оцінювання значно впливає на спосіб навчання учнів, їхню мотивацію та методи викладання вчителів. Основним завданням оцінювання у закладах освіти є аналіз інформації або даних про об'єкт чи особу з метою покращення поточних результатів, а оцінка передбачає фіксацію рівня виконання завдань відповідно до встановлених стандартів. Оцінювальна діяльність залишається важливою складовою освітнього процесу, спираючись на компетентнісний, діяльнісний і суб'єкт-суб'єктний підходи та передбачає налагодження позитивних партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу: вчителями, учнями та їхніми батьками або іншими законними представниками.

Серед актуальних проблем оцінювання навчальних досягнень учнів особливу увагу слід приділити оцінюванню дітей з особливими освітніми потребами (ООП), актуальність якої зумовлена переходом до нових освітніх стандартів, що потребує перегляду загальних підходів до формування системи оцінювання. Важливим наразі є забезпечення необхідності відповідності сучасним освітнім цілям.

Різні аспекти оцінювання дітей з особливими потребами порушують такі учені: А. Колупаєва, А. Лапін, Т. Сак, Н. Софій, О. Стягунової, Л. Сурмай, О. Таранченко, О. Федоренко, Н. Фіголь, О. Щуцька, Н. Ярмоли та ін.

Оцінювання навчальних досягнень учнів регулюється низкою нормативних документів, серед яких: Закони України «Про освіту» №2145-VIII від 16.03.2025 р., «Про повну загальну середню освіту» №463-IX від 16.03.2025 р., Постанови КМУ «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти» №898-2020-п від 02.09.2022 р., «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти» №957-2021-п від 06.09.2022 р., Накази МОН «Про затвердження Критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти» №z0566-11 від 13.04.2011 р., Наказ МОН «Про затвердження орієнтовних вимог оцінювання навчальних досягнень учнів із базових дисциплін у системі загальної середньої освіти» № v1222729-13 від 16.09.2020 року та ін.

У дослідженні Н. Софій, О. Стягунової, О. Федоренко наголошується, що оцінювання варто проводити з метою створення оптимальних умов для розвитку та навчання кожного учня, формування його компетентностей і наскрізних умінь, а також для визначення якості освітнього процесу та пошуку шляхів підвищення його ефективності. Учені визначають три види оцінювання, а саме: оцінювання для навчання; оцінювання як навчання; оцінювання самого навчання [1, с. 9].

На думку Н. Ярмоли, аналіз практичного досвіду закладів освіти свідчить, що традиційна шкільна система бального оцінювання не завжди повною мірою відображає динаміку навчальних досягнень учнів, зосереджуючись переважно на підсумковому результаті та суб'єктивній оцінці вчителя, що особливо актуально для учнів з ООП та вимагає впровадження сучасних і ефективних методів оцінювання.

На сьогодні навчальні досягнення як учнів з ООП, так і дітей з типовим розвитком оцінюються за чотирма рівнями (початковий, середній, достатній, високий) за 12-бальною шкалою. Однак критерії оцінювання відрізняються, оскільки необхідно враховувати індивідуальні можливості учнів та їхні психофізичні особливості [2].

Зауважимо, що оцінюючи навчальні досягнення учнів з ООП, важливо враховувати рівень підтримки, який вони отримують у закладах загальної середньої освіти, що визначає специфіку проведення як поточного, так і підсумкового оцінювання. У науковій літературі (Н. Софій, О. Стягунова, О. Федоренко) визначено п'ять рівнів підтримки. Так, перший рівень підтримки передбачає, що оцінювання здійснюється за загальними критеріями, можлива адаптація підходів до оцінювання з урахуванням особливих освітніх потреб

учня. Для учнів, які потребують другого рівня підтримки оцінювання відбувається за загальними критеріями з можливістю адаптації умов його проведення, враховується адаптація процедури оцінювання за часом і змістом (наприклад, збільшення часу на виконання завдань), можлива зміна методів тестування, зокрема: формування завдань в аудіо форматі, а також використання збільшеного шрифту або шрифту Брайля.

Оцінювання учнів, які потребують третього рівня підтримки проводиться за загальними критеріями з урахуванням індивідуальної навчальної програми (за наявності). Умови оцінювання можуть бути адаптовані відповідно до особливих освітніх потреб учня, а також передбачена адаптація за часом і змістом виконання завдань. Використовуються змінені методи тестування (аудіоформат, збільшений шрифт, шрифт Брайля тощо).

Для учнів, які потребують четвертого рівня підтримки, оцінювання ґрунтується на загальних критеріях з урахуванням ІНП та можливістю адаптації або модифікації умов його проведення. Адаптація передбачає: використання доступних форм подання інформації (шрифт Брайля, письмові чи усні завдання); застосування засобів альтернативної комунікації під час формування завдань; адаптацію або модифікацію завдань відповідно до способу сприйняття учнем; збільшення часу на виконання оцінювальних завдань; відповідність тестових завдань змісту модифікованої навчальної програми.

Оцінювання учнів, які потребують п'ятого рівня підтримки здійснюється за загальними критеріями з урахуванням ІНП та можливістю адаптації або модифікації його проведення. Передбачені адаптації за часом і змістом, що включають: використання доступних форматів подання матеріалу (шрифт Брайля, письмові або усні завдання); застосування альтернативних засобів комунікації; адаптацію або модифікацію завдань відповідно до сприйняття учня; збільшення часу на виконання оцінювальних завдань; відповідність тестових завдань змісту модифікованої навчальної програми [1, с. 14–15].

Отже, оцінювання є важливим елементом освітнього процесу, що дозволяє аналізувати успішність учнів та визначати ефективність навчання. Воно не лише відображає рівень досягнень школярів, а й впливає на їхню мотивацію та педагогічні підходи. Особливу увагу слід приділяти оцінюванню учнів з особливими освітніми потребами, оскільки традиційна система бального оцінювання не завжди враховує їхні можливості та специфіку розвитку. Перехід до нових освітніх стандартів вимагає адаптації методів оцінювання, щоб забезпечити їхню відповідність сучасним освітнім цілям. Для забезпечення об'єктивного оцінювання навчальних досягнень учнів з ООП необхідно впроваджувати сучасні, гнучкі та адаптивні підходи, що сприятимуть розвитку їхніх компетентностей та створенню сприятливих умов для навчання.

Список використаних джерел

1. Оцінювання навчальних досягнень учнів з особливими освітніми потребами / методичні рекомендації / укладачі : Н. Софій, О. Стягунова, О. Федоренко. Київ, УІРО, 2024, 40 с.

2. Ярмола Н. Оцінювання навчальних досягнень учнів з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718656/1>

Сайбеков Максим Геннадійович,

доктор філософії 011, завідувач кафедри
аудіовізуального мистецтва

Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5454-7181>

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАВІДУВАЧА КАФЕДРИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

Формулювання з Закону України «Про вищу освіту» (стаття 35, пункт 7): «Керівник кафедри забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів.» [1].

Проналізуємо ключові компоненти норми. Перше, «*Забезпечує організацію освітнього процесу*», що охоплює:

- формування розкладу;
- навантаження викладачів відповідно до навчальних дисциплін
- координацію лекційних, практичних занять, консультацій (настановчими, звітними конференціями з практик, проведення інших навчально-наукових і практичних заходів);
- забезпечення навчально-методичних матеріалів на кафедрі (методичні рекомендації кваліфікаційних робіт, робочі програми освітніх компонентів з атестації, розробка тестувань, підготовка вибіркового навчальних дисциплін, розробка і підготовка вимог до творчих конкурсів та фахових вступних випробувань та ін.);
- взаємодію з адміністрацією факультету/інституту для узгодження питань навчального процесу.

Це *адміністративна* та *комунікативна* функція, яка вимагає управлінських навичок та стратегічного бачення.

Друге, «Виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін», це стосується:

- дотримання змісту освітніх програм (ОП) і навчальних планів (НП);
- відповідність робочих програм освітніх компонентів (силабусів) до затверджених навчальних планів;
- методичне супроводження оновлення програм згідно з вимогами МОН, ринку праці, акредитаційних стандартів, внутрішніх положень і процедур університету.

Також варто врахувати відповідність всіх вищезазначених процедур принципам ESG.

У контексті європейських підходів до внутрішнього забезпечення якості, завідувач кафедри виступає ключовим суб'єктом реалізації стандартів ESG на базовому (кафедральному) рівні. Зокрема:

Відповідно до п. 1.1 ESG, політика забезпечення якості має бути публічною частиною стратегічного управління. Завідувач кафедри координує участь викладачів, студентів і зовнішніх стейкхолдерів (працедавці, випускники) у формуванні такої політики та забезпечує її імплементацію через діяльність кафедри.

У межах п. 1.2 (розроблення і затвердження програм), керівник кафедри організовує оновлення змісту освітніх програм, дотримуючись вимог законодавства і внутрішніх процедур університету:

1. координує оновлення освітніх програм і навчальних планів;
2. забезпечує відповідність програм результатам навчання та кваліфікаціям;
3. організовує розробку силабусів та змістового наповнення дисциплін.

У п. 1.3 зазначено про студентоцентризований підхід. Завідувач кафедри сприяє впровадженню активних методів навчання, контролює якість оцінювання знань, дотримання принципів академічного партнерства, а також має:

1. підтримувати культуру партнерства між викладачем і студентом;
2. слідкувати, щоб форми оцінювання відповідали цим підходам.

Реалізація політики щодо «життєвого циклу» студента (п. 1.4) на кафедральному рівні передбачає управління процедурами атестації, визнання результатів навчання, супроводу академічного розвитку здобувачів (заохочення до участі у науковій роботі (участь у конференціях, практичних семінарах, наукових гуртках / проблемних групах), забезпечення участі в академічній мобільності).

Завідувач також відповідає за належний рівень компетентностей викладачів (п. 1.5), організовує внутрішнє підвищення кваліфікації, моніторинг професійного зростання. Тому здійснює:

1. Контроль за відповідністю фахового рівня викладачів. Цей пункт корелює і з нормою Закону України «Про вищу освіту»;

2. Сприяння підвищенню кваліфікації та академічному зростанню;

3. Участь у кадровій політиці (навантаження, стажування, мотивація).

Забезпечення навчальних ресурсів (п. 1.6) та інформаційна відкритість кафедри (п. 1.8) входять до кола його управлінських обов'язків, як і координація інформаційно-аналітичної діяльності (п. 1.7):

1. Участь у формуванні запитів на матеріальне, інформаційне й методичне забезпечення дисциплін;

2. Забезпечення доступності навчальних матеріалів.

3. Організація збору та аналізу даних про результати навчання;

4. Контроль за актуальністю інформації про освітні компоненти кафедри на сайті, у каталогах дисциплін, силабусах;

5. Використання аналітики для ухвалення управлінських рішень;

6. Ініціювання внутрішньої оцінки якості дисциплін, модулів, ОП;

7. Проведення методичних семінарів, опитувань студентів;

8. Узагальнення результатів моніторингу.

Надзвичайно важливою є участь завідувача у моніторингу й перегляді програм (п. 1.9) та підготовці до циклічного зовнішнього оцінювання (п. 1.10):

1. Підготовка до акредитацій, участь у візитах експертів;

2. Координація самооцінювання кафедри щодо освітніх програм.

Таким чином, управлінська діяльність завідувача кафедри інтегрується у систему стратегічного менеджменту ЗВО через реалізацію ESG-стандартів, забезпечуючи сталість та якість освітнього процесу на всіх рівнях [2].

Третє, «Здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін». Можна виділити такі форми контролю:

- відкриті заняття, взаємовідвідування;

- аналіз зворотного зв'язку від викладачів та здобувачів вищої освіти (після завершення вивчення курсу, проходження практик, випуску з освітньої програми);

- звіти про виконання навчального, наукового навантаження та підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів проміжного/підсумкового контролю. Цей контроль прямо впливає на внутрішню систему забезпечення якості освіти. Але, на мою думку, щодо поняття «*контроль*» варто використати метонімію, а саме інше поняття «*моніторинг*».

Четверте, «Контроль за навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів», а саме:

- перегляд та затвердження методичних матеріалів;

- стимулювання участі у НДР, грантах, публікаційній активності;
- організацію роботи методичних/наукових семінарів кафедри;
- моніторинг результатів наукової діяльності.

Завідувач виконує роль модератора академічного зростання викладачів.

Отже, ця норма юридично закріплює мультифункціональну роль завідувача кафедри як керівника середньої управлінської ланки, який:

- поєднує адміністративну, академічну та методичну діяльність,
- відповідає не лише за організацію, а й за якість та ефективність освітнього процесу,
- є ключовою фігурою у побудові внутрішньої системи якості освіти.

Варто також відмітити, що у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» відсутні норми, що стосуються безпосереднього вимог до завідувача кафедри [3].

Закон України «Про вищу освіту», Стандарти ESG чітко окреслюють обов'язки ЗВО щодо внутрішнього забезпечення якості, а завідувач кафедри – ключова фігура реалізації цих норм, стандартів і принципів на кафедральному рівні. Його управлінська роль охоплює не лише організацію освітнього процесу, а й стратегічне управління розвитком програм, методичним забезпеченням, підвищенням кваліфікації викладачів та моніторингом академічної доброчесності.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. (№ 37-38). Дата оновлення: 05.03.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8+#w1_1 (дата звернення: 08.04.2025).
2. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ “ЦС”, 2015. 32 с. (дата звернення: 08.04.2025).
3. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF?find=1&text=%D0%97%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8#n1344> (дата звернення: 08.04.2025)

Сакалюк Оксана Олександрівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри освітнього менеджменту та
публічного управління, Державний заклад «Південноукраїнський
національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»,
м. Одеса, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3465-2149>

ПОЛІФУНКЦІЙНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ВИШУ

У сучасних умовах інформаційний компонент освітнього процесу в університетах набуває все більшого значення. Це виявляється в широкому використанні цифрових технологій, інтерактивних платформ, онлайн-курсів, віртуальних лабораторій та інших інструментів, які сприяють підвищенню якості освіти та наукових досліджень. Актуальність інформаційно-освітнього середовища в закладах вищої освіти зумовлена низкою факторів, зокрема: доступністю актуальних даних і ресурсів для всіх учасників освітнього процесу, можливістю взаємодії та обміну знаннями, розвитком інноваційних технологій і методів навчання, а також підтримкою творчості.

Науковці активно досліджують різні аспекти інформаційно-освітнього середовища. Наприклад, Н. Бахмат та А. Яновський вивчають його функціонування в умовах дистанційного навчання, Л. Панченко та М. Топузов – розвиток і проєктування в університетах, а М. Коваль, В. Колмакова, М. Кусій та С. Шаров аналізують його завдання та можливості. Незважаючи на значний інтерес до цієї теми, проблема потребує подальшого уточнення, зокрема щодо поліфункційних можливостей середовища в організації освітнього процесу та управлінні закладами освіти.

За узагальненням сучасних дослідників (О. Вознюк, М. Коваль, М. Кусій, Л. Панченко тощо), інформаційно-освітнє середовище виконує низку важливих завдань, серед яких варто виділити організаційно-управлінські та навчально-методичні: використання інформаційно-комунікаційних технологій відповідно до вимог сучасної освіти; впровадження сучасних технологічних та дидактичних підходів, у тому числі електронні засоби навчання та інформаційні ресурси; забезпечення доступності навчально-методичних матеріалів та захист інформації [1; 3 та ін.]. Головним завданням інформаційно-освітнього середовища є докорінна модернізація освітньої системи та перехід до відкритої освіти, що відповідає потребам сучасного суспільства.

Серед ключових характеристик інформаційно-освітнього середовища можна виділити інноваційність, системність, багатокomпонентність, цілісність,

багатофункційність, інтегрованість та універсальність. Водночас важливо враховувати, що у своїй поліфункційності інформаційно-освітнє середовище може бути чинником, що визначає ефективність освітнього процесу та досягнення нових якісних результатів: особистісних (висока мотивація до навчання та саморозвитку, відповідальність за професійну діяльність); предметних (формування базових компетентностей для розв'язання професійних завдань); метапредметних (розвиток універсальних способів діяльності, зокрема на основі ІКТ). Поліфункційність середовища також виявляється у його ресурсній основі, яка забезпечує необмежені можливості для пошуку інформації, самостійного навчання та участі у різних видах діяльності (дослідницькій, консультаційній, рефлексивній тощо).

За висновками науковців (А. Заболотна, Н. Ільченко), інформаційно-освітнє середовище визначає інформаційний супровід освітнього процесу, спрямований на формування системи знань, вмінь та ціннісно-орієнтованої поведінки, що дозволяє людині активно функціонувати в інформаційному суспільстві [2]. Воно є одночасно умовою і засобом підвищення ефективності діяльності університету.

Інформаційно-освітнє середовище можна визначити як середовище, що створює умови для формування професійної компетентності всіх учасників освітнього процесу; організаційно-методичну основу підготовки майбутніх випускників; чинник підвищення якості освіти та професійного розвитку; засіб формування компетентностей для успішної професійної діяльності в інформаційному суспільстві; управлінську систему взаємодії всіх складових освітнього процесу. Формування та розвиток інформаційно-освітнього середовища – це складний процес, який забезпечує оптимальні умови для розвитку освіти, формування інформаційної культури та підготовки здобувачів освіти до ефективної професійної діяльності в умовах інформаційного суспільства.

Список використаних джерел

1. Вознюк О. М. Сучасна психологічна комфортність та безпека інформаційно-освітнього середовища. *Створення інформаційно-освітнього середовища сучасного закладу освіти України* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 березня 2019 р.). Суми, 2019. С. 16-19.
2. Заболотна А. Г., Ільченко Н. В. Інформаційне освітнє середовище як складова підготовки кваліфікованих фахівців. *Формування сучасного освітнього середовища : теорія і практика* : матеріали міжвузівської наук.-практ. конф. (м. Ірпінь, 27 лютого 2020 р.). Ірпінь, 2020. С. 5–9.

З. Коваль М. С., Кусій М. І. Завдання та властивості інформаційно-освітнього середовища закладу вищої освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2021. Вип. 60. С. 247-255.

Сидоренко Сергій Юрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

МЕТАВСЕСВІТ У ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ: ІНТЕГРАЦІЯ МЕТАВСЕСВІТУ ІЗ СИСТЕМОЮ LMS

Сучасні виклики глобалізації та стрімкий розвиток цифрових технологій змушують освітні заклади шукати нові формати організації навчального процесу та адаптуватися до вимог сучасного ринку праці. У цьому контексті однією з найбільш перспективних технологій є метавсесвіт, який об'єднує елементи 3D-геймінгу, віртуальної реальності (VR) [1] та доповненої реальності. Інтеграція цих віртуальних просторів із системою управління навчанням (LMS) дозволяє створити умовно безшовне середовище, де навчальний процес набуває нового динамічного і інтерактивного виміру. Таке поєднання сприяє не лише глибшому зануренню учнів у матеріал, але й стимулює розвиток їхнього творчого потенціалу та критичного мислення.

Впровадження технологій метавсесвіту таких як Spatial [4] у професійно-технічних навчальних закладах є багатогранним процесом, що охоплює модернізацію як методів викладання, так і організаційних структур освітніх установ. Інтеграція з системою LMS дозволяє досягти синергії між традиційними підходами до управління освітнім процесом та інноваційними цифровими технологіями, які характеризуються високою інтерактивністю та можливістю створення віртуальних середовищ, де взаємодія між учасниками навчального процесу здійснюється в режимі реального часу.

Така інтеграція надає можливість розширити межі традиційного навчання, перетворюючи навчальний простір на динамічну платформу, де інформація подається не лише у вигляді текстових і графічних матеріалів, а й у вигляді тривимірних візуалізацій, що ілюструють складні процеси та концепції. Завдяки використанню сучасних метавсесвітніх технологій, студенти отримують змогу безпосередньо взаємодіяти з навчальними ресурсами, експериментувати з

інтерфейсами віртуальної реальності та оперативно обговорювати та коригувати набір інформаційних елементів. Це сприяє не просто передачі знань, а й розвитку практичних навичок самостійного аналізу та творчого мислення, що є надзвичайно важливими для професійно-технічної освіти.

Водночас, інтеграція метавсесвіту з системою LMS потребує високого рівня технічної готовності закладу. Сучасне обладнання, високошвидкісне інтернет-з'єднання та відповідна інфраструктура створюють фундамент для ефективного впровадження цих технологій. Безперечно, велике значення має також підготовка кадрів, оскільки викладачі, які володіють необхідними навичками роботи з новітніми цифровими інструментами, можуть значно підвищити якість організації навчального процесу та забезпечити його адаптивність до постійно змінюваних вимог сучасного світу. Окрім технічних аспектів, впровадження таких інновацій сприяє формуванню освітнього простору, в якому кожен учень отримує можливість самостійно шукати, аналізувати та застосовувати знання для розв'язання реальних професійних завдань. Практичні дослідження показують, що інвестиції в цифрову інфраструктуру окуповуються через підвищення якості підготовки майбутніх фахівців, які володіють не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками для роботи у швидко-змінюваному технологічному середовищі.

Крім того, використання метавсесвіту дає можливість встановлювати більш гнучкі форми взаємодії між викладачами та студентами. Сучасні LMS, інтегровані з віртуальними технологіями, сприяють створенню умов для дистанційного навчання, яке за своєю суттю набуває нових технологічних характеристик [2]. Це дозволяє не лише ефективно управляти навчальним процесом, а й налаштовувати його під конкретні потреби кожного учня, забезпечуючи тим самим індивідуальний підхід до процесу навчання. Такий підхід є вкрай актуальним у сучасних умовах, коли гнучкість та швидкість реакції на зміни визначають якість освітніх послуг та рівень підготовки майбутніх спеціалістів.

Інтеграція метавсесвіту в систему LMS [3] відкриває нові можливості для професійно-технічних навчальних закладів шляхом створення інноваційного освітнього середовища, яке поєднує традиційні методи навчання з сучасними цифровими технологіями. Такий підхід сприяє більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу, розвитку практичних навичок та формуванню здатності швидко адаптуватися до вимог сучасного ринку праці. Незважаючи на виклики, пов'язані з технічним забезпеченням та необхідністю підготовки персоналу, досвід впровадження інтегрованих цифрових технологій підтверджує високий потенціал цього напрямку, що дозволяє створити динамічний, інтерактивний та ефективний навчальний процес.

Список використаних джерел

1. Сидоренко С. Ефективність системи управління закладом освіти «моя школа» (на прикладі професійно-технічного училища №44 м. миргорода). *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. «Scientific Paradigm in the Context of Technologies and Society Development» (May16-18, 2023; Geneva. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.05.2023/164> (дата звернення: 19.03.2025)).
2. Сидоренко С. Платформа SkillGate як інструмент цифрової трансформації професійно-технічної освіти. «*InterConf+*». 2025. «Modern Knowledge: Research and Discoveries» (February 19-20, 2025; Vancouver, Canada). URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.02.2025/246> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Innovative LMS Solution for your organization. *EducateMe*. URL: <https://www.educate-me.co/> (date of access: 19.03.2025).
4. Spatial – create immersive UGC, virtual classrooms, experiential marketing. *Spatial.io*. URL: <https://www.spatial.io/> (date of access: 19.03.2025).

Сичук Ольга Олександрівна,

здобувач (третього) освітньо-наукового рівня,

1-го року навчання, зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

Державний заклад «Південноукраїнський національний

педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

sychuk_olga@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5584-946X>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

Освітня система України перебуває в умовах кризи, що ставить більшість закладів освіти на межу виживання, знижує їхню конкурентоспроможність, а деякі навіть опиняються під загрозою закриття. У таких умовах ефективним підходом до управління закладами освіти стає антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасному аналізі рівня та причин кризової ситуації, а також на впровадженні спеціальних антикризових програм. Основна мета такого управління – подолання кризи та покращення системи управління закладом освіти, адже його стабільне функціонування безпосередньо залежить від ефективного менеджменту. Завчасна розробка та реалізація антикризових заходів сприятиме подоланню кризових явищ, відновленню продуктивної роботи закладу та зміцненню його конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що антикризове управління спочатку було предметом дослідження різних прибуткових підприємств, але згодом розповсюдилося і на

інші типи організацій. Означене питання досліджується у працях таких науковців: Л. Балаш, О. Бінерт, І. Бланк, В. Василенко, К. Докуніна, О. Лисюк, Л. Лігоненко, О. Терещенко (антикризове управління підприємством, фінансові питання), О. Скібіцький (антикризовий менеджмент), В. Маховка, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова (методи, функції антикризового управління), І. Безена, О. Поляк, Т. Сорочан (антикризове управління в освіті), Ю. Мельник (маркетингові стратегії антикризового управління) та ін.

Аналіз наукової літератури дає можливість зазначити, що поняття «антикризове управління» вчені (О. Коваленко, О. Винокурова, О. Терещенко) розглядають як систему управлінських заходів, спрямованих на попередження або пом'якшення кризових ситуацій, забезпечення стабільної роботи підприємства в період кризи та його вихід із кризового стану з найменшими можливими втратами; безперервний процес управлінського впливу на об'єкт шляхом застосування комплексу методів, підходів і прийомів, що дозволяють прогнозувати, запобігати, виявляти та долати кризові явища на всіх етапах життєвого циклу підприємства, що спрямований на розробку ефективних управлінських рішень для забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання; використання спеціальних методів і підходів у фінансовому управлінні, що дозволяють забезпечити стабільну діяльність підприємства шляхом контролю зовнішніх і внутрішніх ризиків, запобігання та подолання фінансової кризи [5, с. 143; 4; 7].

Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк антикризове управління тлумачать також як систему і наголошують, що включає стратегічно спрямовані заходи, що допомагають вирішувати проблеми, які виникають у процесі діяльності підприємства та ґрунтуються на таких принципах: своєчасна діагностика кризових ситуацій, оперативне реагування на їхню появу, об'єктивна оцінка загроз для підприємства, а також максимальне використання внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [1, с. 137].

У дослідженні В. Василенко визначено сутність антикризового управління через його ключові особливості, а саме: головною метою антикризового управління є забезпечення стабільності підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища; антикризове управління передбачає своєчасне, адекватне та ефективне реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі; основу антикризового управління становить безперервний пошук і впровадження інновацій у всіх сферах діяльності підприємства; реалізація антикризового управління має відбуватися у тісному зв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства [3, с. 56-59].

О. Коваленко також фокусує увагу на тому, що антикризове управління спрямоване на своєчасне прогнозування, точне виявлення та ефективне подолання кризових ситуацій, основні процеси яких спрямовані на досягнення мети. Вчений антикризове управління класифікує як випереджувальне (передкризове), кризове (управління в умовах кризи), після кризове (управління процесами виходу із кризи). Зміст передкризового управління полягає у своєчасному виявленні загроз і ухваленні рішень, що допомагають запобігти кризі. В умовах кризи управління має стабілізувати нестійкий стан, забезпечити керованість системою, зберегти капітал і платоспроможність організації. Процес виходу з кризи здійснюється через мінімізацію витрат і впровадження оперативних заходів, що дозволяють зберегти виробничі ресурси та підтримати їхню працездатність [5, с. 141].

Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк підтримують думку О. Коваленко щодо різновидів антикризового управління (передкризове, кризове, після кризове) та доповнюють його своєчасністю управлінського впливу, стабілізацією стану, нівелюванням відхилень [1, с. 138].

Узагальнивши погляди учених [2; 6, с. 279] зазначимо, що політика антикризового управління спрямована на подолання кризових ситуацій і запобігання їхньому виникненню в майбутньому та повинна передбачати такі заходи: постійний моніторинг діяльності підприємства для своєчасного виявлення кризових явищ; застосування найбільш ефективних заходів для стабілізації підприємства; удосконалення системи управління через впровадження комплексу інноваційних рішень; активізацію або розширення вже існуючих інноваційних процесів у всіх напрямках діяльності підприємства.

Отже, антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування закладів освіти та підприємств в умовах кризових явищ. Аналіз наукових досліджень свідчить, що означена система управління спрямована на своєчасне виявлення, прогнозування та подолання криз, що дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив та забезпечити конкурентоспроможність закладу освіти.

Антикризове управління розглядаємо як сукупність заходів, спрямованих на подолання проблем, викликаних кризовими ситуаціями.

Виявлено основні принципи антикризового управління: своєчасна діагностика кризових ситуацій, швидке реагування, раціональне використання внутрішнього потенціалу та впровадження інноваційних рішень. Політика антикризового управління повинна включати постійний моніторинг діяльності закладу освіти, розробку та реалізацію стабілізаційних заходів, удосконалення управлінських процесів та активізацію інновацій під час освітнього процесу. Успішне застосування антикризового управління дозволяє не лише подолати

кризові явища, а й створити ефективну освітню систему розвитку організації, підвищити якість надання освітніх послуг і забезпечити довгострокову стабільність у динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14) 2019. С. 136–140.
2. Бараннікова Н., Шведа, Н. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством в умовах сталого розвитку. 2016. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15521/2/Conf_2016_Barannikova_NInnovation_as_a_tool_14-15.pdf.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Винокурова О. І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*, 2014. № 3(42). С. 54–61.
5. Коваленко О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2009. № 1(15). С. 140–143.
6. Поляк О. Інноваційна діяльність керівника закладу освіти в умовах антикризового менеджменту. *Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс*. Львів, 2022. С. 277–281.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.

Солонина Вікторія Сергіївна,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, кафедри публічної служби й управління навчальними закладами Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава, Україна

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У сучасному світі, який характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, інформатизація вищої освіти стає ключовим фактором її трансформації. Глобальні виклики, такі як пандемії, військові конфлікти та економічні зміни, вимагають від освітніх установ адаптації до нових умов через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) [5].

Теоретичні засади управління закладами вищої освіти, інформатизацією освіти зокрема висвітлюються у працях: Н. Васиньової, І. Вербовського, Г. Єльнікової, В. Лугового, О. Мармази, В. Пікельної, М. Поташника, І. Отамась, Є. Хрикова [1–5; 7–8] та інших.

Метою статті є аналіз наявних викликів, що виникають в умовах цифрової трансформації та окреслення складових ефективної інформатизації вищої освіти в сучасних умовах.

Інформатизація освіти – це доволі складна сучасна тенденція, пов'язана із упровадженням у навчально-освітній процес різноманітних інформаційних засобів, що працюють на основі мікропроцесорів, а також електронної продукції та нових педагогічних технологій, що ґрунтуються на використанні ІКТ для навчання [3].

До основних аспектів актуальності відносимо:

- цифровізацію освітнього процес (перехід до дистанційного та змішаного навчання забезпечує гнучкість та доступність освіти, що особливо важливо в умовах криз);
- підвищення ефективності управління освітою (використання цифрових систем у вищих навчальних закладах сприяє оптимізації адміністрування та аналітики освітніх процесів);
- зміна вимог до компетентностей (впровадження інформатизації потребує формування у студентів та викладачів цифрової грамотності, що є необхідною умовою для успішної професійної діяльності);
- інтеграція міжнародного досвіду (використання світових стандартів у цифровій освіті дозволяє вищим навчальним закладам залишатися конкурентоспроможними та ефективно взаємодіяти в глобальному освітньому середовищі) [5; 6]. Звідси можна зробити висновок, що дослідження інформатизації вищої освіти є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для розвитку освітньої системи, забезпечення її стійкості та відповідності сучасним викликам, зокрема в період воєнного стану в Україні.

Проте аналіз джерельної бази з проблеми дослідження дозволив виокремити ключові проблеми інформатизації вищої освіти, що потребують вирішення [2–3; 5–6]:

1. Нерівний доступ до цифрових освітніх технологій (різний рівень технічного оснащення університетів та індивідуальні цифрові бар'єри у здобувачів вищої освіти (недостатня технічна підтримка, слабка інтернет-інфраструктура) можуть ускладнювати навчання.

2. Недостатній рівень цифрової грамотності викладачів. Використання цифрових платформ потребує підготовки педагогічного складу та адаптації методик викладання до нових форматів.

3. Ризики кібербезпеки та захисту персональних даних. Зростання використання онлайн-ресурсів потребує вдосконалення механізмів захисту освітніх платформ.

4. Відсутність стандартизації цифрового навчального контенту. Нестача єдиних підходів до розробки та впровадження освітніх матеріалів у цифровому форматі може впливати на якість навчального процесу.

5. Проблеми із впровадженням комплексних цифрових рішень. Відсутність системного підходу до цифрової трансформації вищої освіти може зменшувати ефективність її реалізації на стратегічному рівні.

На нашу думку, однією з ключових проблем у напрямі інформатизації вищої освіти є недостатня інтеграція цифрових технологій у систему управління освітнім процесом та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів. Ця проблема вимагає пошуку оптимальних рішень, що враховують не лише технічні аспекти, а й соціальні, педагогічні та етичні чинники.

Підкреслимо, що для успішної інформатизації вищої освіти необхідно забезпечити системний підхід до її налагодження, включаючи вдосконалення цифрової інфраструктури, інтеграцію ефективних управлінських механізмів та підвищення цифрової компетентності учасників освітнього процесу (рис. 1).

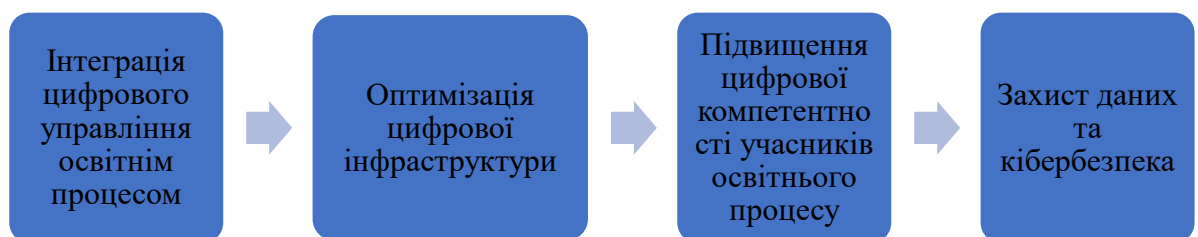


Рис. 1. Складові оптимізації та налагодження інформатизації вищої освіти

Оформлено автором на основі аналізу джерел [1; 4; 9]

Отже, запропоновані заходи формують стратегічні напрями розвитку інформатизації вищої освіти, спрямовані на забезпечення її якісної цифрової трансформації. Їх реалізація сприятиме підвищенню доступності освітнього процесу, удосконаленню його організації та зміцненню стійкості освітніх установ перед сучасними викликами. Впровадження комплексного підходу до цифровізації забезпечить інноваційний розвиток освітнього середовища та його адаптацію до глобальних змін.

Висновки. Інформатизація вищої освіти є стратегічним напрямом її розвитку, що відповідає сучасним викликам цифрової епохи та глобальних змін у суспільстві. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню доступності, ефективності та якості освітнього процесу.

Аналіз проблем, пов'язаних із цифровізацією, показує необхідність системного підходу до модернізації освітньої інфраструктури, підготовки кадрів та забезпечення кібербезпеки. Запропоновані заходи, зокрема розбудова інтегрованих цифрових платформ, розвиток цифрової компетентності та автоматизація управлінських процесів, сприятимуть вдосконаленню освітнього середовища та його відповідності потребам сучасного суспільства.

Отже, ефективна інформатизація освіти є не лише вимогою часу, а й ключовим чинником її стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності. Подальші дослідження в цьому напрямі дозволять удосконалити існуючі моделі та розширити перспективи цифрової трансформації освітніх установ.

Спираючись на те, що інформатизація освітнього процесу є динамічним напрямом, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до технологічних, соціальних та економічних змін. До перспектив подальших досліджень відносимо аналіз ефективних підходів до підготовки викладачів у контексті цифрової трансформації освіти.

Список використаних джерел

1. Васиньова Н. С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть XX – початок XXI століття) : дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою / Надія Сергіївна Васиньова ; наук. кер. Є. М. Хриков ; ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2019. 294 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3615/Vasiniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 11.04.2025)
2. Вербовський І. Модель інформатизації управління плануванням освітнього процесу у закладі вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. № 22. Т. 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%81_%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
3. Завальна І. Інформатизація освіти як чинник розвитку інформаційного суспільства <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13265/34.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Гречаник О., Шинкевич М. Удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти. *InterConf*. 2021. № 90. С. 57–62.

5. Отамась І. Інформатизація освітнього процесу вищих навчальних закладів (закладів післядипломної освіти) [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717160/1/2017n879_Otamas_I-
Informating_of_the_educational_91-99.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717160/1/2017n879_Otamas_I-Informating_of_the_educational_91-99.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).
6. Інформатизація управління соціальними системами URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14625/> (дата звернення: 11.04.2025).
7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч.1 Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с.
8. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч.2. Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с.
9. 4 Key Challenges of Digital Transformation for Higher Ed URL: [https://www.kuali.co/post/challenges-digital-transformation-higher-
education?utm_source=chatgpt.com](https://www.kuali.co/post/challenges-digital-transformation-higher-education?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 11.04.2025).

Скляров Андрій Ігорович,

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри педагогіки

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0929-4645>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ З ПРОГНОСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У наукових дослідженнях, спираючись на теоретичну модель VUCA-світу (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), вперше детально описану Уорреном Беннісом та Бертом Нанусом у 1987 році, стверджується, що ефективна протидія нестабільним і складним обставинам вимагає від керівників розвитку особливих управлінських навичок. Ця модель, розроблена в контексті вивчення лідерства та управління в умовах швидких змін, підкреслює необхідність адаптивності та стратегічного мислення для успішного функціонування в сучасному світі.

В освітньому ландшафті України протікають різновекторні процеси, з-поміж яких вагоме місце посідають широкомасштабні реформи (зокрема, реалізація концепції Нової української школи, впровадження трирічної профільної середньої освіти для здобувачів освіти 10-12 класів, а також децентралізація системи управління освітою), актуальні тенденції розвитку (активна цифровізація освітнього процесу, забезпечення принципів інклюзивної освіти) та комплексні виклики, детерміновані умовами воєнного стану та

завданнями подальшої післявоєнної відбудови, що, зокрема, охоплюють забезпечення безпечного освітнього середовища, подолання освітніх втрат, психологічну підтримку учасників освітнього процесу, відновлення освітньої інфраструктури та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб до освітнього простору.

Ці зміни підкреслюють, наскільки важливо майбутнім керівникам закладів освіти вміти передбачати тренди та адаптуватися до них. Особливо зараз, коли все навколо так швидко змінюється, а соціальні та економічні умови залишаються непередбачуваними.

Змістовна сутність поняття «управління розвитком» у контексті підготовки керівників закладу освіти з прогностичного менеджменту розкривається через поєднання двох фундаментальних категорій – «розвиток» і «управління». Концепт «розвитку» має міждисциплінарну природу, адже охоплює філософські, загальнотеоретичні, психолого-педагогічні та інші аспекти. У широкому сенсі розвиток постає як закономірний та незворотний процес ускладнення та вдосконалення матеріальних і духовних форм буття [1, с. 128-129].

Не менш глибоким є поняття «управління». Воно було у колі інтересів і зарубіжних, і вітчизняних дослідників. Так, до формування дефініції цього поняття доклали руку Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі, Пітер Фердинанд Друкер і дійшли спільного знаменника, що управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, який перетворює групу людей у згуртовану й ефективну команду для досягнення цілей організації [2, с. 17–19].

На основі розглянутих визначень (хоч це і невичерпний перелік), ми пропонуємо розуміти «управління розвитком» в освіті як свідомий процес керування освітніми суб'єктами та системами з метою їхнього поступального руху в потрібному напрямку, узгоджуючи їх з вимогами освітнього простору – державними стандартами, соціальними запитами, технологічними викликами тощо. Прогнозування є центральним елементом цього процесу, виходячи за межі простого передбачення. Воно слугує стратегічним інструментом управління, що допомагає визначити найкращі шляхи розвитку, поставити досяжні цілі та пристосувати роботу закладу до мінливих обставин. Отже, прогноз є фундаментом для створення стратегії розвитку закладу освіти, яка узгоджує внутрішні можливості із зовнішніми потребами.

Ми працюємо над створенням алгоритмічної моделі «Діяльнісний сценарій прогностичного компонента менеджменту освіти». Ця модель, на наш погляд, систематизує послідовність управлінських процедур і рішень, спрямованих на оптимізацію управління та стратегічного планування в освітній сфері.

Перший етап «ситуативна рефлексія реальності» передбачає ретельний аналіз сучасного стану освітньої системи та ідентифікацію контроверз та

кризових компонентів. Другий крок, «очікування», потребує розробки науково обґрунтованої політики та супроводжується створенням суспільного консенсусу з метою врахування інтересів зацікавлених сторін. Третій крок алгоритмічної моделі – «запити – бачення». Він необхідний для врахування запитів стейкхолдерів та формування дизайну візії. На етапі «рефлексія – дослідження» проводиться комплексний аналіз потенційних управлінських змін, таких як реформи, системні трансформації та інноваційні підходи. Особлива увага приділяється уникненню так званих «карго-культ» практик – поверхневого копіювання методів без глибокого розуміння їхньої суті – задля забезпечення автентичності та результативності змін. На п'ятому етапі «рефлексія – вибір» базується на критичному зіставленні варіантів із попередньо визначеним баченням, що гарантує їхню відповідність поставленим цілям. Шостий етап «апробація» охоплює тестування моделі через експертну оцінку, пілотне впровадження, корекцію програм на основі отриманих даних і адаптацію до специфічних умов контексту. І завершальний сьомий етап «рефлексія нової реальності» передбачає осмислення трансформованої освітньої реальності з подальшим застосуванням прогностичної методології. Це дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та планувати подальшу модернізацію, спрямовану на підтримку сталого розвитку системи [3, с. 208].

Підбиваючи підсумки, доходимо висновку, що підготовка керівників закладів освіти з урахуванням управління розвитком прогностичних компетентностей не лише підвищує якість управління освітніми інституціями, але й забезпечує синергію між національними стратегіями та їхнім практичним впровадженням.

Список використаних джерел

1. Крижко В., Балабан О., Данилова Н. Змістовно-дискурсивні концепти «управління розвитком» та «керований розвиток». *European Science*. 2023. № 1(sge25-02). С. 127–141. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-25-00-004>
2. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
3. Скларов А. Прогностичні ресурси стратегічного управління національною освітою України // *Abstracts of I International Scientific and Practical Conference*. – Munich, Germany, 2024. С. 206–208. URL: <https://eu-conf.com/en/events/current-means-of-training-young-people-and-developing-their-abilities/> (дата звернення: 10.04.2025)

Сніжко Максим Олексійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої
ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ЗВО ПІД ЧАС ВІЙНИ

В умовах воєнного стану значна частина закладів освіти була змушена змінити місце розташування, переміщуючись у більш безпечні регіони. Це вимагає від університетів не лише адаптації освітнього процесу, а й впровадження якісної комунікаційної політики, здатної оперативно реагувати на нові виклики.

У складних реаліях воєнного стану цифровізація вищої освіти стала не просто вимогою часу, а порятунком для освітнього процесу. Коли багато університетів втратили доступ до аудиторій і традиційної інфраструктури, саме онлайн-інструменти дали змогу зберегти навчання. Віртуальні середовища, зокрема платформи для відеозв'язку й обміну навчальними матеріалами, стали основою для підтримання взаємодії між викладачами та студентами. Цей вимушений, але швидкий перехід дозволив ЗВО пристосуватися до нових умов і забезпечити неперервність навчання навіть в умовах обстрілів чи евакуацій [5].

Особливу роль у цьому процесі відіграли цифрові платформи – Moodle, Google Meet, Zoom, Microsoft Teams та інші. Вони дали можливість не просто викладати матеріал, а й повноцінно організовувати освітній процес: проводити консультації, перевіряти знання, обговорювати проєкти в реальному часі. Це не просто технічне рішення – це нова культура взаємодії в освіті. Дистанційна форма навчання завдяки цим інструментам стала більш гнучкою й доступною, а студенти отримали можливість долучатися до занять незалежно від свого місцезнаходження. Водночас ці технології сприяють підвищенню рівня залученості, що особливо важливо в умовах психологічного стресу, пов'язаного з війною [7].

Звісно, такий стрімкий розвиток цифровізації не обійшовся без труднощів. Виявилося, що не всі учасники освітнього процесу однаково підготовлені до використання цифрових інструментів. Частина викладачів потребує додаткового навчання, студенти – підтримки й технічного забезпечення. Крім того, виникають виклики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Важливо, щоб цифровізація не зводилася лише до формального використання інструментів, а була частиною осмисленої освітньої стратегії. Інакше є ризик звести весь потенціал до формальностей – як справедливо зазначають деякі

дослідники, це лише «модний тренд», якщо за ним не стоїть реальна зміна підходів [6].

Через обмеження доступу до аудиторій та постійні загрози безпеці навчання набуло гібридного й дистанційного характеру. Асинхронні формати навчання, зокрема використання електронної пошти, хмарних сховищ, тестових платформ на зразок Google Forms чи Classtime, стали відповіддю на виклики, пов'язані з перебоями в електропостачанні або нестабільним інтернетом. Вони дозволяють здобувачам освіти навчатися у зручному темпі, а викладачам – організовувати освітній процес з урахуванням індивідуальних можливостей кожного студента. Водночас сервіси, орієнтовані на візуалізацію й презентацію навчального контенту (Canva, Prezi, Padlet), сприяють кращому засвоєнню матеріалу і створюють комфортне середовище для творчої самореалізації [8].

Цифрова трансформація в управлінні закладами вищої освіти стає ключовим чинником у сучасних умовах, особливо під час війни, коли традиційні методи комунікації та організації навчального процесу втрачають свою ефективність. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити безперервність освітнього процесу, навіть коли фізичний доступ до аудиторій обмежений. Наприклад, системи управління навчанням (Learning Management Systems) дають змогу оперативно координувати роботу викладачів і студентів, моніторити успішність та швидко адаптувати навчальні програми до змін.

Важливим аспектом цифрової трансформації є забезпечення безпеки даних та ефективної комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. У період кризи, коли ризики кібератак зростають, а студенти та викладачі розсіяні географічно, цифрові платформи стають не лише інструментом навчання, а й засобом підтримки психологічного благополуччя. Віртуальні конференції, чати та електронні ресурси допомагають зберігати зв'язок між колегами та студентами, запобігаючи соціальній ізоляції та забезпечуючи стабільність освітнього середовища.

Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для міжнародної співпраці, що особливо актуально для українських ЗВО під час війни. Спільні онлайн-курси, вебінари та віртуальні академічні обміни дозволяють інтегруватися в глобальний освітній простір, підвищуючи конкурентоспроможність закладів. Це також сприяє розвитку цифрових компетентностей у студентів, які отримують доступ до інноваційних методів навчання та міжкультурного досвіду, незважаючи на складні умови. Таким чином, цифрова трансформація стає необхідною умовою для ефективного управління ЗВО у воєнний час та після нього [4].

У реаліях повномасштабної війни цифрові платформи стали для закладів вищої освіти не просто допоміжним інструментом, а справжнім порятунком, який дозволяє зберігати зв'язок зі студентами, продовжувати навчальний процес і підтримувати спільноту. Однак разом із новими можливостями виникає чимало труднощів, які доводиться долати як адміністраціям ЗВО, так і самим студентам та викладачам. Насамперед ідеться про технічну нерівність, кібербезпеку та інформаційне перевантаження – проблеми, які в мирний час були менш помітними, а зараз постали особливо гостро.

Першою і чи не найбільш очевидною перепорою стало те, що не всі студенти мають однакові можливості для участі в онлайн-навчанні. У когось під рукою сучасний ноутбук і стабільний високошвидкісний інтернет, а хтось змушений підключатися до пар зі старого телефону або шукати місце з кращим зв'язком у сусідів чи в укритті. В умовах війни ці відмінності тільки загострилися: через руйнування житла, інфраструктури, вимушене переселення багато хто втратив навіть той мінімум, що мав. Як наслідок – знижується мотивація, виникає відчуття ізоляції, а в окремих випадках студенти змушені переривати навчання. Тож завдання закладів освіти сьогодні – не просто організувати онлайн-пари, а подбати про підтримку тих, кому найбільше потрібна допомога, чи то через надання техніки, чи через адаптацію графіків і навчальних вимог до обставин, у яких опинилися здобувачі освіти [1].

Ще одне питання, яке набуло особливої актуальності, – це безпека особистих даних і захист освітніх платформ від кібератак. Освітній простір, як і будь-яка інша сфера, сьогодні не є осторонь цифрових загроз. Навпаки – ворог часто намагається використати онлайн-інструменти для зриву навчального процесу, збору даних чи поширення дезінформації. Тому адміністраціям ЗВО доводиться не лише впроваджувати технічні засоби захисту (від шифрування до двофакторної автентифікації), а й працювати з людьми – навчати студентів і викладачів основ кібергігієни, пояснювати, як поводитися у випадку підозрілих листів чи повідомлень і що робити, аби не наражати на небезпеку себе та інших [2].

І нарешті – проблема, яка начебто менш помітна, але щоденно відчутна для кожного учасника освітнього процесу. З переходом в онлайн ми всі опинилися в умовах безперервного потоку повідомлень, завдань, посилань, листів і нагадувань. Таке інформаційне перевантаження швидко виснажує, розсіює увагу, позначається на здатності зосереджуватися та врешті-решт знижує ефективність навчання. Тому надзвичайно важливо, аби кожен викладач і кожна освітня програма враховували ці реалії. Важливо не лише надавати студентам рекомендації щодо достовірних джерел чи структурувати завдання, а й стимулювати розвиток критичного мислення, вміння аналізувати,

відокремлювати головне від другорядного, дозувати навантаження і залишати простір для власних роздумів і відпочинку. Саме це дозволяє зберегти ментальне здоров'я і підтримати мотивацію в надзвичайно напружений період [3].

Висновки. Таким чином, цифровізація освіти є однією з ключових тенденцій сучасного суспільного розвитку, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу та його організацію. Впровадження цифрових технологій в управлінську, методичну та навчальну діяльність закладу загальної середньої освіти відкриває нові можливості для всіх учасників освітнього процесу. Формування цифрового освітнього середовища, розвиток цифрових компетентностей педагогічних працівників, використання сучасних сервісів і платформ є важливими умовами підвищення ефективності управління та організації навчання. У контексті цифровізації особливої уваги набуває аналітична діяльність, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі обробки актуальної інформації. Комплексний підхід до цифровізації освітнього середовища забезпечує створення умов для формування конкурентоспроможного випускника, здатного успішно реалізовувати себе в умовах інформаційного суспільства.

Список використаної літератури

1. Бобро, Н. (2024). Цифровізація освіти: виклики та можливості у XXI столітті. Молодий вчений, 5 (129), 46–50. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-8> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Дущенко, О. (2021). Сучасний стан цифрової трансформації освіти. Фізико-математична освіта, 28(2), 40–45. <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Карплюк, С. О. (2019). Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. У В. Г. Кремень, О. І. Ляшенко, А. В. Яцишин, & О. М. Соколюк (Ред.), Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку. Матеріали методологічного семінару НАПН України (с. 188–197). Київ.
4. Кодочигов, Д. О. (2024). Цифрова трансформація управлінських рішень у закладах вищої освіти: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, 66, 435–441. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-73> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Концепція цифрової трансформації освіти і науки: МОН. <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorenniya>
6. Кучерак І. В. (2020). Цифровізація та її вплив на освітній простір у контексті формування ключових компетентностей. Інноваційна педагогіка, 22(2), 91–94.

7. Сисоєва С. Цифровізація освіти: педагогічні пріоритети. URL: https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2545/ (дата звернення: 15.04.2025).

8. Собченко Т., Желізняк О. (2023). Практичне використання цифрових сервісів в освітньому процесі закладів вищої педагогічної освіти як педагогічна проблема. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 3(49), 63–75. <https://doi.org/10.55643/ser.3.49.2023.501> (дата звернення: 15.04.2025).

Тетерещенко Олена Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Середня освіта (Математика. Фізика)»
Державний заклад Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка
м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УРОКАХ МАТЕМАТИКИ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Сьогодні у багатьох галузях нашого життя використання штучного інтелекту зробило переворот. Однак, у сфері освіти штучний інтелект перебуває на початкових стадіях свого розвитку та застосування. Використання ШІ в професійній діяльності вчителя сучасного закладу загальної середньої освіти відкриває безліч нових можливостей для поліпшення процесу освіти та навчання на основі індивідуальних потреб кожного школяра. Однак, разом з цими можливостями постають і виклики, які потребують уваги та обґрунтованих рішень. Перед учителями стоїть завдання оволодіти новими навичками та розуміти, як оптимально використовувати штучний інтелект у своїй педагогічній роботі. Важливо зрозуміти, що штучний інтелект не може повністю замінити вчителя, але може стати потужним інструментом для покращення якості навчання та розвитку учнів.

Кабінет міністрів України у грудні 2021 року затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року. Відповідно до якої передбачено впровадження ШІ у сфері освіти «впровадження технологій штучного інтелекту у сфері освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони та інших сферах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на міжнародному ринку» [1].

Штучний інтелект (ШІ) — це технологія, яка дозволяє комп'ютерам виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як навчання, розпізнавання мови та прийняття рішень. У сучасній освіті ШІ стає важливим інструментом, що сприяє покращенню освітнього процесу, робить його більш ефективним і доступним.

Штучний інтелект відкриває нову еру в математиці, де сучасні алгоритми та методи сприяють вирішенню складних задач і підвищують точність прийнятих рішень.

Математика – це предмет, який часто викликає труднощі у школярів. Використання штучного інтелекту може зробити процес навчання більш зрозумілим і цікавим, адаптуючи матеріали до індивідуальних потреб кожного учня та відкриваючи нові можливості для вчителів. Наприклад:

- *Системи індивідуального навчання*, розроблені за допомогою ШІ, можуть аналізувати стиль навчання учня та пропонувати персоналізовані курси з математики. Ці системи враховують рівень знань учня, його інтереси та навчальний ритм, що забезпечує максимальну ефективність навчання.

- *Віртуальні репетитори та чат-боти*. Штучний інтелект має потенціал виконувати функції особистого помічника з математики. Чат-боти, що базуються на алгоритмах штучного інтелекту, здатні надавати учням відповіді в реальному часі, пояснювати складні математичні концепції та сприяти розв'язанню задач. Наприклад чат-бот Schoolhub.ai – спеціально розроблений для учнів і вчителів у школах, або Mathos AI – репетитор з математики, який допомагає учням не лише розв'язувати задачі, але й розвивати логічне мислення та глибше розуміти математичні концепції.

- *Інтерактивне навчання через ігри*. Гейміфікація, що використовує технології штучного інтелекту, значно підвищує зацікавленість учнів. Платформи, такі як Prodigy Math Game, створюють навчальне середовище, в якому школярі можуть розв'язувати задачі в ігровій формі, що мотивує їх до активного засвоєння матеріалу.

- *Вплив на розвиток критичного мислення*. Використання штучного інтелекту (ШІ) не лише сприяє розв'язанню математичних задач, але також стимулює розвиток логічного та аналітичного мислення. Учні навчаються застосовувати алгоритмічні методи, оцінювати альтернативні рішення та знаходити оптимальні шляхи досягнення відповіді.

- *Індивідуальний підхід*. Адаптивні платформи допомагають виявити слабкі місця учнів і коригувати навчальну програму відповідно до їхніх потреб.

- *Скорочення рутинних завдань*. ШІ здатен автоматично генерувати тести з певної теми, підбирати індивідуальні завдання та створювати навчальні матеріали, що значно полегшує роботу вчителя.

Хоча впровадження штучного інтелекту в освіту має багато переваг, існують також виклики та обмеження. Наприклад:

1. *Підготовка вчителів до роботи з новими технологіями*. Вчителі повинні бути готові ефективно використовувати нові технології щоб забезпечити їх належне впровадження в навчальний процес.

2. *Доступність технологій та ресурсів.* Не всі навчальні заклади мають достатнє фінансування для реалізації інноваційних освітніх рішень на основі штучного інтелекту. Важливим питанням залишається забезпечення рівного доступу до технологій для всіх здобувачів освіти, незалежно від їх соціально-економічного статусу.

3. *Етичні аспекти та конфіденційність даних.* Штучний інтелект збирає та аналізує велику кількість інформації про учнів, що викликає занепокоєння щодо захисту персональних даних. Необхідно розробити надійні механізми, які забезпечать безпеку та конфіденційність користувачів.

4. *Ризик втрати критичного мислення.* Автоматизація навчальних процесів може призвести до того, що учні почнуть покладатися на ШІ у вирішенні завдань замість того, щоб аналізувати їх самостійно. Важливо зберегти баланс між використанням технологій і розвитком аналітичного мислення.

5. *Обмеження індивідуального підходу.* Хоча ШІ може адаптувати навчальні матеріали до рівня учня, він не здатний замінити живу взаємодію з викладачем, який враховує емоційний стан, мотивацію та індивідуальні особливості навчання кожного учня.

6. *Технічні збої та залежність від інтернету.* Якість освітніх платформ значною мірою залежить від надійності технологій та стабільності інтернет-з'єднання. Будь-які технічні проблеми можуть перервати навчальний процес і створити труднощі як для учнів, так і для вчителів.

Підводячи підсумки, необхідно ще раз підкреслити, що незважаючи на величезний потенціал штучного інтелекту для покращення освітнього процесу, його впровадження вимагає ретельного планування, щоб уникнути технічних, етичних та методичних викликів. Важливо інтегрувати новітні технології з традиційними методами навчання, щоб забезпечити ефективний і збалансований розвиток освіти.

Список використаних джерел

1. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ РОЗПОРЯДЖЕННЯ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» (дата звернення: 10.04.2025)
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

Харченко Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

Кастирін Дмитро Вікторович,
здобувач другого (магістерського) рівня,
спеціальність 073 «Менеджмент організацій і адміністрування»
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасні проблеми менеджменту персоналу в закладах дошкільної освіти є важливою темою, оскільки якість освіти та виховання дітей залежить від професіоналізму та мотивації педагогічного колективу. Варто зазначити актуальні проблеми, з якими стикаються заклади дошкільної освіти: 1) нестача кваліфікованих кадрів: багато закладів дошкільної освіти стикаються з проблемою недостатньої кількості кваліфікованих вихователів. Це може бути пов'язано з низькими зарплатами, відсутністю кар'єрного зростання та високим рівнем стресу на роботі [3]; 2) високий рівень плинності кадрів: Через низькі умови праці та недостатню підтримку, багато вихователів залишають свої посади. Це призводить до нестабільності в колективі, що негативно впливає на якість навчання і виховання дітей; 3) проблеми з мотивацією: Відсутність ефективних систем мотивації може призводити до низької продуктивності праці. Важливо забезпечити не лише фінансову винагороду, а й можливості для професійного розвитку та навчання; 4) неправильне управління конфліктами: У колективах можуть виникати конфлікти, які погіршують атмосферу в закладі. Важливо мати стратегії для їх вирішення та створення здорового робочого середовища; 5) зміни в законодавстві: Часті зміни в законодавстві щодо освіти можуть створювати труднощі для управлінців, які повинні постійно адаптувати свої підходи до нових вимог; 6) впровадження нових технологій: Сучасні технології стають все більш важливими в освіті. Однак не всі педагоги мають достатній рівень підготовки для їх використання, що може призводити до нерівномірного впровадження інновацій; 7) психологічний стан працівників: пандемія COVID-19 та інші стресові фактори можуть негативно впливати на психологічний стан вихователів, що, у свою чергу, позначається на їхній роботі з дітьми.

Війна в Україні призвела до дестабілізації в багатьох аспектах суспільного життя. Однією з найбільш уразливих галузей стала освіта, яка не встигла стабілізуватися після випробування глобальною пандемією. Навчальні заклади, змушені адаптуватися до обмежень та загроз, стикнулися із завданням гарантувати безпеку, надійність та доступність освіти в найскладніших умовах.

Війна, особливо в Україні, суттєво вплинула на управління персоналом в закладах освіти. Ось кілька основних аспектів цього впливу:

1. Нестабільність і стрес: Війна створює атмосферу невизначеності та страху, що може негативно позначатися на психологічному стані працівників. Це призводить до зниження мотивації, продуктивності та загального рівня задоволеності роботою.

2. Плинність кадрів: Багато педагогів можуть залишати свої посади через евакуацію, переїзд до інших регіонів або країн. Це призводить до нестачі кваліфікованих кадрів і ускладнює процеси навчання [2].

3. Зміни в організації навчального процесу: У зв'язку з війною заклади освіти часто змушені переходити на дистанційне навчання або змішану форму. Це вимагає від педагогів нових навичок та адаптації до нових технологій.

4. Нові вимоги до безпеки: Заклади освіти повинні впроваджувати нові заходи безпеки для захисту дітей і працівників. Це включає в себе навчання персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях. За даними міністра освіти, найкраща ситуація щодо обладнання укриттями спостерігається у закладах професійно-технічної освіти – 95% закладів обладнано укриттями, із яких 94% – це заклади фахової, передвищої та вищої освіти. Лише 55% державних садочків обладнані укриттями [1].

5. Зміни в управлінських підходах: У кризових умовах управлінці повинні бути більш гнучкими та адаптивними. Необхідно швидко реагувати на зміни та ухвалювати рішення, які можуть забезпечити безперервність навчального процесу.

6. Співпраця з батьками та громадами: У умовах війни важливо налагоджувати тісну співпрацю з батьками та місцевими громадами для забезпечення підтримки дітей і працівників закладів освіти.

Таким чином, війна суттєво змінює не лише умови роботи, а й сам підхід до управління персоналом в закладах освіти, вимагаючи від керівників нових стратегій та рішень для підтримки як працівників, так і учнів у ці складні часи.

Список використаних джерел

1. Марія Мигаль. (2025, Квітень 13). Освіта в умовах війни: Виклики та перспективи для України. *Інститут аналітики та адвокації*. <https://iaa.org.ua/articles/education-in-times-of-war-challenges-and-prospects-for-ukraine/>

2. Ручкіна, М. М., & Гжибовська, Т. С. (2023). СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*, 6, 49–53. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.7>

3. Borshch, V. (2019). MODERN PARADIGM OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE HEALTHCARE INSTITUTIONS. *PROBLEMS OF SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY*, 1(69). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>

Цип'яшук Владислав Віталійович,

Мичко Олександр Олександрович,

Бушак Олександр Олександрович,

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 015 «Професійна освіта»

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

(Науковий керівник Уніят Л.М., д.е.н., професор кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін Нововолинського навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Західноукраїнського національного університету)

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Сучасне українське суспільство та освітня спільнота активно обговорюють необхідність оновлення професійної освіти відповідно до вимог сьогодення та в контексті реформування всієї освітньої системи. Формування в Україні сучасної, ефективної системи освіти є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності держави як на європейському, так і на світовому рівнях. Відтак, професійна освіта відіграє важливу роль у цьому процесі. Її оновлення значною мірою залежить від глобальних соціальних змін, суспільного запиту, потреб промислового та інноваційного розвитку, а також від інтеграції в міжнародний економічний та освітній простір.

Професійна освіта потребує системного та стратегічного вдосконалення – як у сфері управління, так і у змістовому наповненні. Це вимагає комплексного підходу, що враховує доцільність, актуальність та якість освітніх процесів. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню мобільності працівників, підвищенню їхньої кваліфікації та зміцненню конкурентоздатності на ринку праці [1, с.105].

Фінансове забезпечення розвитку професійної освіти в Україні є ключовим фактором для її модернізації, адаптації до потреб економіки та підвищення якості підготовки кадрів.

Згідно із Законом України «Про освіту», професійна освіта – це система підготовки кваліфікованих працівників, яка дає змогу здобути професію, кваліфікацію та практичні навички для подальшої трудової діяльності [2].

Професійна освіта в Україні поділяється на початковий, базовий і вищий рівні. Початковий рівень – формує базові знання та навички для робітничої професії. Базовий рівень – поглиблена підготовка для виконання складніших професійних завдань. Вищий рівень – дає змогу працювати за складними спеціальностями та продовжити навчання на рівні фахової передвищої або вищої освіти. Фахова передвища освіта здобувається у коледжах і технікумах [3, с. 115]

Фінансування професійної освіти в Україні здійснюється за рахунок декількох джерел, визначених законодавством. Це дозволяє забезпечити функціонування та розвиток професійно-технічних навчальних закладів. Основні джерела фінансування: державний бюджет, місцеві бюджети, приватні джерела. З державного бюджету здійснюється фінансування державного замовлення. Кошти виділяються на навчання за спеціальностями, що є пріоритетними для держави.

Місцеві бюджети забезпечують утримання професійних навчальних закладів, що передані на баланс місцевих громад. Відтак, визначаються потреби регіону в кадрах та обсяги фінансування.

Приватними джерелами фінансування є кошти студентів, що навчаються за контрактом, гранти, донорські та міжнародні програми. Підприємства-замовники кадрів можуть фінансувати підготовку робітників під свої потреби.

Фінансування професійної освіти в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які визначають джерела та механізми фінансування закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Зокрема, Законом України «Про освіту» і Законом України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Закон України «Про освіту» встановлює загальні принципи фінансування системи освіти, включаючи професійну освіту. Зокрема, стаття 78 передбачає, що фінансування професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, освітніх субвенцій, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством [2].

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» деталізує фінансову діяльність закладів професійної освіти [4].

У 2024 році Міністерство освіти і науки України презентувало Проект Закону України «Про професійну освіту» який передбачає оновлення системи фінансування професійної освіти. Зокрема, пропонується запровадити новий механізм фінансування дуальної освіти, що дозволить отримувати гранти від держави чи місцевої влади на навчання на базі підприємств. 21 березня 2025 року Кабінет Міністрів України ухвалив проект Закону України «Про професійну

освіту». Даний законопроект передбачає 5 ключових змін, які стосуються фінансової та кадрової автономії, впливовості наглядових рад, реалізації інвестиційних проєктів, грантів на дуальну освіту.

Заклади освіти зможуть функціонувати як комунальні некомерційні товариства. Це дасть можливість самостійно управляти коштами, затверджувати штатні розписи та відходити від тарифної сітки. Такі заклади освіти будуть отримувати кошти від своїх засновників за послуги з підготовки фахівців, а не за кошторисом, тож розподіл грошей між закладами стане більш ринковим і конкурентним [5].

Наглядові ради стануть реальним органом управління закладу освіти, як у бізнесі. Вони проводитимуть конкурс на посаду директора закладу, оцінюватимуть його роботу, затверджуватимуть стратегію та фінансовий план. До складу наглядової ради увійдуть роботодавці, які співпрацюють із закладом, тож бізнес отримає реальний вплив [5].

Бізнес отримає більше можливостей співпраці з закладами освіти через реалізацію інвестиційних проєктів. Наразі механізм державно-приватного партнерства є складним для реалізації у сфері професійної освіти, тому залучення інвестора в об'єкти державної та комунальної власності стане ефективним інструментом для спільної діяльності бізнесу та закладів професійної освіти. Буде надана можливість укладати договори оренди, а також передавати заклад професійної освіти в управління [5].

Передбачається запуск нового механізму фінансування дуальної освіти, щоб люди могли отримувати гранти від держави чи місцевої влади на навчання на базі підприємств – як це працює в ЄС. Для популяризації поєднання роботи з навчанням, буде створений «студентський трудовий договір».

Передбачено, що Міністерство освіти більше не буде затверджувати стандарти освіти для кожної професії. Заклади розроблятимуть освітні програми разом із бізнесом, а змінювати та затверджувати їх буде наглядова рада. Крім цього, законопроектом змінюється бренд професійної освіти: замість «ПТ», «ВПУ» та інших застарілих аббревіатур, планується залишити професійні коледжі та навчальні центри. Учні стануть студентами, слухачами або курсантами [5]. Проте Проєкт Закону України «Про професійну освіту» ще потребує реєстрації у ВРУ та його розгляду на голосуванні.

Удосконалення професійної освіти в Україні є важливою складовою модернізації всієї освітньої системи. Основні напрямки реформ відображають потреби економіки, ринку праці та сучасного суспільства.

Удосконалення фінансування професійної освіти в Україні є критично важливим для її розвитку та адаптації до потреб сучасного ринку праці.

Основними напрямками удосконалення фінансування є перехід до результативного фінансування, запровадження дуального фінансування, фінансова автономія закладів, освітні ваучери.

Перехід до результативного фінансування передбачає орієнтацію не лише на кількість учнів, а й на якість підготовки, працевлаштування випускників та ефективність управління закладом. Введення коефіцієнтів для спеціальностей, що мають вищий попит на ринку праці. Дуальне фінансування здійснюватиметься співфінансуванням з боку роботодавців у межах дуальної освіти. Фінансова автономія закладів передбачає надання закладам професійної освіти права самостійно розпоряджатися коштами, відкривати спецрахунки, залучати додаткові джерела фінансування. Введення механізму освітніх ваучерів, за якого кошти «йдуть за учнем» дасть змогу навчальним закладам отримувати фінансування залежно від кількості студентів і затребуваності спеціальності.

Для модернізації інфраструктури, навчання викладачів, цифровізації слід залучати кошти міжнародної та технічної допомоги (гранти ЄС, GIZ, UNICEF, Світового банку та інших партнерів)

Таким чином, фінансування професійної освіти в Україні здійснюється за рахунок державного, місцевого та приватного секторів. Ефективність цього фінансування напряду впливає на якість підготовки фахівців і здатність системи освіти відповідати потребам сучасного ринку праці. Удосконалення фінансування передбачає впровадження нових моделей - таких як фінансування за результатами, дуальна форма підготовки, фінансова автономія закладів, партнерство з бізнесом та міжнародна підтримка.

Список використаних джерел

1. Супрун В.В. Модернізація професійної освіти як управлінська умова підготовки компетентних фахівців нової формації. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/3_31_2017/upravl/%D0%A1%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%A3%D0%9D.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

3. Супрун В.В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні. Bulletin of postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and Administration». Vol 2, No 31 (2016). URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/uad/article/view/500/1070> (дата звернення: 12.04.2025).

4. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 № 103/98-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1998. № 32. Ст. 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

5. КМУ ухвалив проєкт Закону, який змінить правила роботи всієї системи професійної освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/kmu-ukhvalyv-proiekt-zakonu-iakyi-zminyt-pravyla-roboty-vsiiei-systemy-profesiinoi-osvity> (дата звернення: 12.04.2025).

Чехов Артем Анатолійович,

здобувач (третього) рівня вищої освіти

спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки

ДЗ «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність. Сучасні кризові виклики, серед яких пандемія COVID-19 та військова агресія, кардинально змінили підходи до управління закладами вищої освіти (ЗВО), спонукаючи керівництво до швидкої адаптації та пошуку нових рішень для забезпечення безперервності освітнього процесу. Диджитал-комунікації стали не просто інноваційним доповненням до традиційних управлінських практик, а життєво необхідним інструментом, що забезпечує функціонування освітніх закладів в умовах непередбачуваних загроз. Успішний досвід застосування цифрових технологій комунікації у закладах освіти для відновлення освітнього процесу під час тривалої пандемії COVID-19, а згодом повномасштабного вторгнення створив передумови до розробки «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні», що має за мету подолання викликів шляхом цифровізації вищої освіти, розвитку віртуальної мобільності, студентоцентрованого навчання та викладання [1]. Однак, не всі учасники освітнього процесу у ЗВО належно обізнані з етикетом комунікації та спілкування в цифровому просторі, оскільки ці правила поведінки формуються на наших очах. Збіг кризових обставин загострив проблему формування оновлених моральних законів та правил комунікативної поведінки викладачів у віртуальному середовищі, які сприятимуть ефективній професійній діяльності. Проте систематизований підхід до інтеграції цифрових комунікаційних рішень в

управлінські процеси ЗВО залишається недостатньо розробленим, що актуалізує необхідність дослідження цієї проблематики.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей та розробці рекомендацій щодо інтеграції диджитал-комунікацій в управлінські процеси закладів вищої освіти України в умовах сучасних кризових викликів.

Кризові явища останніх років суттєво прискорили процеси цифрової трансформації ЗВО. Вимушений перехід до дистанційного та змішаного форматів навчання змусив адміністрацію переосмислити не лише освітні практики, але й увесь комплекс управлінських процесів. Диджитал-комунікації стали ключовим фактором збереження організаційної цілісності та продовження функціонування закладів освіти. Як зазначає Солоніченко Є.Ю., «у сучасній ситуації глобальної цифровізації та конкуренції на ринку освітніх послуг, ЗВО повинні адаптуватися до нових викликів, використовуючи інноваційні методи комунікації» [2]. Соціальні мережі та інші цифрові платформи стали не просто зручним способом комунікації між викладачами та студентами, але й важливим інструментом для профорієнтації та формування іміджу закладу вищої освіти. Завдяки розвитку інформаційних технологій та збільшенню кількості користувачів Інтернету, ЗВО отримали можливість ефективно використовувати онлайн-методи, включаючи соціальні мережі, для популяризації своїх освітніх програм, створення позитивного іміджу та налагодження зворотного зв'язку з абітурієнтами, що особливо актуально в умовах кризових викликів.

Проведений аналіз засвідчує, що інтеграція диджитал-комунікацій в управлінські процеси ЗВО відбувається на декількох рівнях:

1. *Стратегічний рівень управління:*
 - Впровадження систем аналітики даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
 - Використання цифрових платформ для стратегічного планування та моніторингу виконання стратегії
 - Застосування прогностичних моделей на основі Big Data для оцінки ризиків та можливостей
2. *Адміністративний рівень:*
 - Діджиталізація документообігу та перехід до електронних систем управління адміністративними процесами
 - Впровадження CRM-систем для оптимізації роботи з абітурієнтами та партнерами
 - Використання цифрових платформ для координації роботи структурних підрозділів
3. *Комунікаційний рівень:*

- Створення єдиних цифрових екосистем для внутрішньої комунікації (корпоративні месенджери, інтранет-портали)
- Розвиток зовнішніх цифрових каналів комунікації з стейкхолдерами
- Використання соціальних мереж та месенджерів для оперативного інформування

Дослідження показує, що найефективнішими цифровими інструментами для управління ЗВО в кризових умовах стали:

- Інтегровані системи управління навчальним процесом (LMS)
- Корпоративні платформи для командної роботи та комунікації (Microsoft Teams, Slack)
- Хмарні сервіси для спільної роботи з документами (Google Workspace, Microsoft 365)
- Системи електронного документообігу
- Аналітичні платформи для обробки освітніх даних

Важливо відзначити, що ефективність інтеграції диджитал-комунікацій залежить не лише від впровадження технологічних рішень, але й від трансформації організаційної культури ЗВО. За результатами нашого дослідження, ключовими факторами успішної цифрової трансформації управлінських процесів є:

1. Цифрова компетентність адміністративного персоналу
2. Гнучкість організаційної структури та готовність до змін
3. Наявність інфраструктури для підтримки цифрових комунікацій
4. Інтеграція різних цифрових систем в єдину екосистему
5. Системний підхід до забезпечення кібербезпеки

На основі проведеного аналізу пропонуємо модель комплексної інтеграції діджитал-комунікацій в управлінські процеси ЗВО, яка включає:

- *Аудит наявних цифрових ресурсів та компетенцій* – оцінка поточного стану цифрової інфраструктури та рівня цифрової грамотності персоналу
- *Розробка дорожньої карти цифрової трансформації* – визначення пріоритетних напрямків впровадження діджитал-комунікацій
- *Формування цифрової екосистеми ЗВО* – інтеграція різних цифрових інструментів у єдину систему
- *Розвиток цифрових компетентностей* – програми навчання для адміністративного персоналу та викладачів
- *Оцінка ефективності* – моніторинг впливу цифрових трансформацій на управлінські процеси

Важливо відзначити, що ефективна інтеграція діджитал-комунікацій передбачає використання сучасних цифрових технологій, серед яких особливо

перспективними є аналітика даних, хмарні технології та штучний інтелект [3]. Ефективність управлінських процесів у ЗВО з використанням аналітики даних забезпечується завдяки впровадженню таких інструментів, як Microsoft Excel, Tableau, Power BI, QlikView та Qlik Sense, що дозволяють створювати інтерактивні інформаційні панелі та генерувати динамічні візуалізації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Хмарні технології дозволяють звільнити освітні заклади від тягара складних заходів з управління та обслуговування ІТ-інфраструктури, що призводить до заощадження коштів та ресурсів університетських систем. А технології штучного інтелекту, зокрема такі інструменти як ClickUp та аналітичні рішення Altair, дозволяють автоматизувати адміністративні завдання, оцінювати успішність студентів на основі даних та прогнозувати результати для визначення сфер вдосконалення освітнього процесу.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню стійкості комунікаційних систем в умовах кризових ситуацій. Рекомендується: розробка резервних комунікаційних каналів, створення протоколів кризових комунікацій, забезпечення автономності ключових цифрових систем.

Висновки. Інтеграція диджитал-комунікацій в управлінські процеси закладів вищої освіти є не лише відповіддю на тимчасові кризові виклики, але й стратегічним напрямком трансформації освітнього менеджменту. Ефективне використання цифрових інструментів дозволяє підвищити адаптивність ЗВО до різноманітних загроз, оптимізувати адміністративні процеси та забезпечити безперервну комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу.

Комплексний підхід до інтеграції диджитал-комунікацій, що включає технологічні, організаційні та освітні компоненти, дозволяє не лише подолати наслідки кризових ситуацій, але й трансформувати модель управління ЗВО відповідно до вимог цифрової епохи. Важливим аспектом успішності цього процесу є формування культури цифрової взаємодії та постійний розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу.

Список використаних джерел

1. Козубцов І. М. Потреба формування оновленої педагогічної риторики як засобу комунікації у цифровому середовищі професійної діяльності викладача. Професійне самовдосконалення фахівців закладів вищої освіти : монографія / за наук. ред. А. Гуржія, О. Діденка. Київ, 2023. С. 107–108. URL: https://www.researchgate.net/profile/Olena-Sinkarova/publication/389642308_Profesijne_samovdoskonalenna_fahivciv_zakladi_v_visoi_osviti/links/67caed8832265243f5835af7/Profesijne-samovdoskonalenna-fahivciv-zakladiv-visoi-osviti.pdf#page=106

2. Солоніченко Є.Ю. Організація профорієнтаційної роботи в закладах освіти засобами соціальних мереж: кваліфікаційна робота. Кривий Ріг: Криворізький державний педагогічний університет, 2024. С. 5–7. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11282/1/%d0%a1%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%bd%d1%96%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%84.%20%d0%ae.%20%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%86%d1%96%d0%b9%d0%bd%d0%b0%20%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%b0.pdf>

3. Осадчий В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. Освітологічний дискурс. 2024. № 1(44). С. 8–27. URL: <https://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/1100/880>

Shlenova Maryna,

PhD (in Philology), Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Document Studies
and Ukrainian Language,

National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»,
Kharkiv, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4297-6872>

DATA-DRIVEN MANAGEMENT IN EDUCATION: DESIGNING INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS

Data analysis plays a critical role in the modern management of educational institutions. In the context of globalization, rapid technological advancement, and increasing demands for efficiency in educational processes, universities, colleges, and schools must adopt intelligent decision support systems (IDSS) grounded in contemporary data analysis methodologies. As information and communication technologies evolve, data analysis emerges not only as a tool for enhancing internal operational efficiency but also as a strategic instrument for improving educational quality, managing resources, responding to the evolving needs of students and educators, and increasing institutional competitiveness in the educational marketplace.

Information is a cornerstone of effective modern management, serving as the foundation for sound decision-making. Accurate and comprehensive information support is essential for the optimal functioning of any organization, including educational institutions. Without systematic data processing and analysis, it becomes impossible to make informed decisions that drive the development and refinement of the management system. Importantly, the decision-making process depends not only

on access to factual data, but also on understanding the context in which these facts exist and the capacity to interpret them correctly [4].

In response to the rapid development of information technologies and the changing landscape of educational governance, institutions are increasingly reliant on IDSS powered by advanced data analysis techniques. These include big data technologies, artificial intelligence (AI), and machine learning, which enable the processing of vast datasets and the forecasting of future trends – capabilities that are essential for proactive and strategic management.

The significance of data in management cannot be overstated. Robust information support is a key prerequisite for achieving high organizational performance. In higher education, data analysis supports a wide range of managerial functions, from resource allocation and curriculum design to administrative decision-making. Intelligent systems enable multidimensional analyses of educational processes, empowering institutional leaders not only to evaluate the current state of affairs but also to dynamically adjust strategies in real time in response to shifting conditions.

These contemporary approaches to educational management processes result from the integration of classical data analysis methods with advanced technologies, enabling the identification of previously unknown patterns and the resolution of complex problems once considered unsolvable. One such method is data mining, which facilitates the processing and analysis of vast and diverse datasets from multiple sources, thereby supporting accurate event forecasting and the optimization of internal institutional processes.

According to A. Beckauer [2], data mining serves as the foundational methodology for more sophisticated approaches such as Knowledge Discovery in Databases (KDD), which entails deeper data analysis, transformation, and structuring to uncover non-trivial, interpretable knowledge (Beckauer). Data mining technologies enable the identification of trends that are critical to the effective management of educational processes. This method is actively employed to analyze student data – such as grades, attendance, and behavioral indicators – allowing for the prediction of academic performance and the early identification of risks such as underachievement or potential dropout. Recognizing such patterns enables institutions to develop targeted support strategies, including personalized interventions and curricular adjustments.

Another key application of data mining in educational management is the optimization of curricula and timetabling. The use of association rule mining helps uncover relationships between courses, which not only supports students in making more informed course selections but also optimizes faculty workload distribution and classroom utilization. Furthermore, these analyses assist in predicting resource needs

– such as faculty staffing levels and technological infrastructure – thus facilitating more efficient institutional planning and reducing pressure on existing resources.

Predictive analytics, particularly regression techniques based on historical student performance data, also play a vital role in educational management. These methods support the forecasting of academic outcomes and the timely identification of at-risk students. Consequently, educational institutions can make informed adjustments to resource allocation, curriculum design, and teaching methodologies, enhancing the overall effectiveness and responsiveness of the academic environment.

Another critical aspect of educational management is the forecasting of financial flows and budget planning. Decision support systems that incorporate financial data analysis enable the optimization of expenditures, promote the efficient use of institutional financial resources, and help identify new opportunities for fundraising. These systems contribute to greater transparency in financial transactions and ensure compliance with governmental funding requirements – an increasingly vital consideration in today’s dynamic educational and economic environment.

Human resource management also deserves special attention. The application of Human Resource Information Systems (HRIS) allows for the systematic analysis of faculty performance, professional activity, qualification levels, and overall work efficiency. This facilitates not only a comprehensive assessment of the current HR landscape but also enables the forecasting of needs related to staff development and the recruitment of new personnel. The integration of data analytics into HR management ensures the maintenance of high standards of professionalism and operational efficiency within the teaching staff.

Intelligent systems for curriculum and strategic resource planning (ICSRP) also play a pivotal role in the design and enhancement of educational programs. By evaluating the performance of existing programs and analyzing feedback from students and alumni, institutions can effectively monitor educational quality and respond proactively to labor market demands – particularly in emerging disciplines and specializations.

Collectively, these data-driven approaches contribute to greater flexibility in management processes, facilitate rapid adaptation to changes in the educational environment, and drive improvements in the overall quality of education. However, the successful implementation of intelligent higher education management information systems (IHMIS) requires a robust framework for data security and privacy protection. The processing of large datasets inherently carries risks to the confidentiality of personal information, necessitating the implementation of stringent data protection measures to safeguard the rights of students, educators, and all stakeholders involved.

Moreover, data mining methods not only automate data processing but also uncover hidden patterns that can significantly enhance educational management

strategies. These insights can improve learning outcomes, support evidence-based decision-making, and enable the optimized use of institutional resources. In the context of globalization and the increasing integration of digital technologies in education, such approaches are becoming indispensable for ensuring the competitiveness and resilience of educational institutions.

Importantly, the effective use of these technologies requires the training of skilled specialists who are proficient in handling large datasets and capable of applying advanced analytical methods to support strategic decision-making in education.

In conclusion, intelligent decision support systems based on data analysis represent a powerful mechanism for enhancing the efficiency and adaptability of management in educational institutions. They support the implementation of student- and teacher-centered strategies and contribute to the sustainable development of institutions operating in an increasingly complex and fast-evolving information environment.

Список використаних джерел

1. Балабанов О. С. Аналітика великих даних: принципи, напрямки і задачі (огляд). Проблеми програмування. 2019. №2. С. 47-68.
2. Беккауер А. Використання технологій Data Mining для автоматизації бізнес-процесів на виробництві. Системи обробки інформації. 2016. №1 (138). С. 161–164.
3. Голуб Н. Облік і контроль у системі стратегічного планування. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (22). С. 59–65.
4. Ілляшенко К. Сучасні інформаційні методи аналізу даних. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2015. № 12 (45). Ч. 2. С. 97–102.
5. Shlenova M., Grechanyk O. Managing academic personnel in higher education: current challenges and future directions. Наукові інновації та передові технології. 2024. №10(38). С. 105–115. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-105-115](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-105-115)

Білінська Олена Петрівна,

Старший викладач кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі,

м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У контексті сучасних глобальних трансформацій система управління зазнає суттєвих змін, зумовлених впливом таких факторів, як глобалізація, цифровізація, соціокультурні трансформації та постійні кризові явища. Усе це обумовлює зростання складності управлінських процесів, що вимагає від організацій високого рівня адаптивності та стратегічної гнучкості. Традиційні управлінські моделі дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними без урахування психологічних аспектів, що визначають поведінку керівників, співробітників і організацій у цілому.

У цьому контексті психологія управління виступає як міждисциплінарний напрям, що поєднує принципи психології, менеджменту та соціальних наук з метою глибшого розуміння детермінант поведінки в організаційному середовищі. Вона дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з людським капіталом, підвищенням продуктивності праці, оптимізацією внутрішніх комунікацій та формуванням позитивного психологічного клімату.

Одним із ключових аспектів сучасної психології управління є визнання важливості емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, стресостійкості та лідерських якостей у контексті змінного та непередбачуваного зовнішнього середовища. Розуміння впливу цих факторів на ефективність управлінських рішень забезпечує не лише підвищення внутрішньої узгодженості організацій, але й сприяє зміцненню їхньої конкурентоспроможності.

В умовах активного розвитку цифрових технологій та гібридних форм зайнятості, управління людськими ресурсами потребує нових підходів, зокрема – інтеграції психологічних знань для ефективного супроводу змін, підтримки командної згуртованості та адаптації до нових умов праці. Тому психологія управління, перш за все, повинна оперативно реагувати на виклики, пов'язані із:

- адаптацією до стрімких змін;
- необхідністю розвитку інклюзивних практик;
- підтримкою психоемоційного благополуччя персоналу;
- формуванням ефективного лідерства в умовах невизначеності;

- дотриманням етичних стандартів у процесі впровадження психологічних методів.

Глобалізація та мультикультурність сучасного ринку праці зумовлюють необхідність управління міжкультурною взаємодією, забезпечення гендерної рівності та подолання вікових бар'єрів. У цьому аспекті психологія управління відіграє важливу роль у формуванні інклюзивного робочого середовища, орієнтованого на визнання цінності кожного працівника.

Підвищення рівня стресу, професійного вигорання та тривожності серед працівників вимагає від організацій системного підходу до збереження психічного здоров'я персоналу. У цьому контексті важливо створювати позитивну організаційну культуру, яка забезпечує баланс між професійною діяльністю та особистим життям.

Важливою складовою сучасного управління є також дотримання етичних принципів у використанні психологічних методів – зокрема конфіденційності, поваги до особистості, недопущення маніпулятивного впливу. Це формує довіру до управлінської системи та підвищує її ефективність.

З огляду на виклики сьогодення, психологія управління потребує постійного оновлення знань і практик, що сприятиме її інтеграції в загальну стратегію організаційного розвитку. Успішна імплементація таких підходів забезпечить формування ефективних, адаптивних і сталих організацій, що орієнтовані як на досягнення результатів, так і на добробут працівників.

Отже, враховуючи вищезазначене, комплексний підхід до вирішення управлінських викликів повинен включати:

- формування міждисциплінарного підходу, що поєднує психологію, менеджмент, технології та інші галузі знань;
- розвиток технологічних компетенцій, що дозволить ефективно аналізувати вплив технологій на поведінку працівників та розробляти стратегії для адаптації до цифрової трансформації
- створення інклюзивного робочого середовища через впровадження політики та програми, спрямованих на створення інклюзивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним та поважним. Це включає в себе навчання керівників та працівників з питань різноманітності та інклюзії, а також створення механізмів для вирішення конфліктів та дискримінації.
- підтримка психологічного благополуччя працівників шляхом формувань програм для підтримки психологічного здоров'я працівників, таких як програми управління стресом, консультації та тренінги з емоційного інтелекту.
- розвиток адаптивного лідерства через розвиток лідерських якостей, таких як емоційний інтелект, адаптивність та стратегічне мислення.

– створення системи безперервного навчання, що дозволяє керівникам та спеціалістам своєчасно реагувати на нові тенденції.

Таким чином, психологія управління стає стратегічним ресурсом організаційного розвитку, що дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й створити умови для формування стійких, інноваційних та соціально відповідальних організацій. Її роль у сучасному управлінні полягає в забезпеченні цілісного підходу до людини як до центрального елементу організаційної системи.

Список використаних джерел

1. Гриценко І. І. Психологічний супровід управлінської діяльності в умовах змін. Науковий вісник ХДУ. *Серія: Психологічні науки*. 2020. № 3(5), 45–51. DOI: <http://psychology-journal.kdpu.edu.ua/article/view/208268>
2. Козяр М. М. Психологія управління: тенденції розвитку в умовах цифровізації. *Психологічний журнал*. 2023. № 1(15), 33–41. DOI: <https://psychology-journal.univ.kiev.ua/index.php/1/article/view/98>
3. Harvard Business Review. The Burnout Crisis: How Leaders Can Support Employee Well-being. 2022. <https://hbr.org/2022/03/the-burnout-crisis-how-leaders-can-support-employee-well-being>

Головчук Юлія Олександрівна,

доктор економічних наук,

завідувач кафедри менеджменту та маркетингу

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова,

м. Вінниця, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) є складними соціальними системами, в яких взаємодіють лікарі, медичний персонал, пацієнти, адміністрація та зовнішні організації. У такому середовищі конфлікти неминучі, оскільки вони виникають на різних рівнях комунікації та управління. Саме тому розуміння конфліктології та психології управління є критично важливим для ефективної роботи медичних установ, підвищення продуктивності персоналу та покращення якості медичних послуг.

Конфлікти між лікарями та пацієнтами виникають переважно через завищені очікування щодо якості лікування, недостатню комунікацію або незадоволеність результатами медичних послуг. Пацієнти можуть відчувати брак уваги з боку лікаря, особливо у випадках, коли медичний персонал перевантажений або має обмежений час на консультацію. Крім того, важливим

фактором є доступність інформації про стан здоров'я пацієнта – якщо лікар не пояснює діагноз або методи лікування зрозумілою мовою, це може спричинити напругу та недовіру.

Конфлікти між лікарями та медичним персоналом часто пов'язані з нерівномірним розподілом обов'язків, високим рівнем стресу та перевантаженням роботою. Медсестри, лаборанти та інші співробітники можуть відчувати несправедливе ставлення або недостатню підтримку з боку лікарів, що призводить до напружених відносин у колективі. До того ж, розбіжності в стилях роботи, відмінності у рівні професійної підготовки та брак ефективної комунікації можуть ускладнювати співпрацю та знижувати ефективність медичних послуг.

Конфлікти між керівництвом та персоналом зазвичай виникають через питання фінансування, умов праці, кадрової політики та організаційних змін. Медичні працівники можуть бути незадоволені рівнем заробітної плати, графіком роботи або змінами у структурі закладу, що часто впроваджуються без урахування їхньої думки. Відсутність прозорого діалогу між адміністрацією та колективом створює атмосферу напруженості, знижує мотивацію персоналу та може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів. Для запобігання подібним конфліктам важливо впроваджувати ефективні механізми комунікації та залучати працівників до процесу ухвалення рішень.

Причини конфліктів у закладах охорони здоров'я можуть бути різноманітними, проте однією з основних є комунікативні бар'єри. Неправильне тлумачення інформації, недостатня комунікація між лікарями та пацієнтами або між керівництвом і персоналом може призвести до непорозумінь та конфліктних ситуацій. Часто пацієнти відчують нестачу уваги або нерозуміння своєї проблеми через складну медичну термінологію, яку використовують лікарі. Водночас персонал може сприймати рішення керівництва як нав'язані або несправедливі, якщо відсутній відкритий діалог [1; 2, с. 17–25].

Ще однією важливою причиною конфліктів є професійний стрес та емоційне вигорання. Медичні працівники щодня стикаються з високими фізичними та емоційними навантаженнями, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на життя та здоров'я людей. Постійна напруга, велика відповідальність і нерідко недостатня кількість персоналу призводять до втоми, що негативно позначається на якості взаємодії між колегами та пацієнтами. У стані виснаження лікарі та медсестри можуть реагувати різко або неадекватно, що лише загострює конфліктні ситуації.

Окрім цього, значну роль у виникненні конфліктів відіграють розбіжності в поглядах, особливо між керівництвом та медичним персоналом. Наприклад, запровадження нових реформ чи змін у роботі лікарень може викликати опір

серед лікарів, які не погоджуються з політикою адміністрації. Впровадження цифрових систем, зміни у фінансуванні чи реорганізація відділень можуть сприйматися персоналом як додаткове навантаження або загроза стабільності їхньої роботи. Відсутність спільного бачення розвитку закладу лише посилює напругу, роблячи конфлікти неминучими.

Невирішені конфлікти можуть призвести до зниження ефективності роботи, погіршення якості обслуговування пацієнтів та навіть плинності кадрів, що негативно позначається на всій системі охорони здоров'я.

Керівники медичних закладів мають володіти не лише управлінськими навичками, а й розуміти психологію людських відносин. Сучасний стиль управління передбачає використання стратегій, які сприяють ефективному управлінню персоналом та запобіганню конфліктам.

Розглянемо основні методи управління конфліктами в закладах охорони здоров'я. Ефективне управління конфліктами в медичних закладах потребує проактивного підходу, що передбачає передбачення потенційних конфліктних ситуацій та їх профілактику. Одним із ключових елементів такого підходу є чіткий розподіл обов'язків між працівниками, що дозволяє уникнути непорозумінь щодо зони відповідальності кожного члена команди. Крім того, зрозуміла та прозора кадрова політика сприяє стабільності в колективі та запобігає виникненню суперечок щодо умов праці, кар'єрного зростання або заробітної плати [3; 4].

Важливу роль у запобіганні та врегулюванні конфліктів відіграє відкрита комунікація. Створення середовища, де кожен працівник може вільно висловлювати свої проблеми та пропозиції без страху покарання чи осуду, сприяє підвищенню довіри між персоналом і керівництвом. Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок і внутрішні опитування допомагають виявити потенційні проблеми ще до їх ескалації та дають змогу оперативно реагувати на них.

Ще одним важливим методом є розвиток емоційного інтелекту керівників, який дозволяє їм краще розуміти емоційний стан своїх підлеглих, мотивувати їх та створювати здоровий мікроклімат у колективі. Лідери, які проявляють емпатію та підтримку, здатні зменшити рівень стресу серед персоналу, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність роботи. У разі серйозних конфліктів ефективним інструментом є медіація та переговори, які передбачають залучення нейтральних посередників для розв'язання суперечностей між працівниками або між медичним персоналом і пацієнтами. Це дозволяє уникнути радикальних заходів та знайти компромісне рішення, яке задовольнить усі сторони [5; 6, с.307-317].

Однією з ключових навичок успішного керівника у медицині є вміння працювати з персоналом у стані стресу. Медичні працівники постійно

стикаються з емоційними та фізичними навантаженнями, тому необхідно створювати здоровий мікроклімат у колективі.

Отже, конфліктологія та психологія управління у сфері охорони здоров'я є невід'ємними складовими ефективного функціонування закладів медицини. Управлінці повинні не лише володіти організаційними навичками, а й розуміти психологічні аспекти взаємодії між людьми. Запобігання конфліктам, ефективна комунікація та підтримка емоційного благополуччя персоналу сприяють підвищенню рівня медичних послуг, покращенню іміджу закладу та зростанню довіри пацієнтів. Таким чином, управління у сфері охорони здоров'я – це не лише питання організації роботи, а й мистецтво взаємодії, емпатії та конструктивного вирішення проблем.

Список використаних джерел

1. Sevim E., Simsek E. Victims of the Past: How Childhood Traumas Shape Our Communication, Conflict, and Stress Coping Mechanisms? *Conflict Resolution Quarterly*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/crq.21474>
2. Черевко О. В., Белоусова Н.В., Головчук Ю.О. Теоретико-методологічне забезпечення розвитку економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №4. С. 17–25. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-238-17-25>
3. Leach M., Mearns R., Scoones I. Community-based sustainable development: consensus or conflict? *IDS bulletin*. 2025. Т. 56. №. 1А. DOI: <https://doi.org/10.19088/1968-2025.104>
4. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
5. Malik, M., Mirza, R. A., & Rehman, F. U. Frontier rule and conflict. *Centre for the Study of African Economies*. 2025. URL: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:84956dfc-8cc4-45ce-9d1c-f60ba2a315a8>
6. Nishat I. et al. How Communication Styles Influence Conflict Resolution: The Moderating Role Of Personality Traits. *International Journal of Social Sciences Bulletin*. 2025. Т. 3. №. 1. С. 307–317. URL: <https://theijssb.com/index.php/IJSSB/article/view/344/470>

Гуменюк Оксана Григорівна,
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії, соціально-
гуманітарних наук та фізичного виховання
Хмельницький університет управління
та права ім. Леоніда Юзькова

Рогожа Аріна Олегівна,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 Публічне управління та
адміністрування факультету публічного управління
Хмельницький університет управління
та права ім. Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

КОНФЛІКТ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПСИХОЛОГІЇ

Актуальність теми обумовлена наявністю того факту, що у сучасному організаційному середовищі конфлікти більше не сприймаються як винятково негативне явище. З розвитком управлінської психології формується новий підхід до конфліктних ситуацій – трансформаційний, у межах якого конфлікти розглядаються як потенційне джерело зростання, розвитку та оновлення організацій. Такий підхід спрямований не на уникнення чи подавлення конфліктів, а на їх осмислення, аналіз і конструктивну інтеграцію в управлінський процес. В умовах динамічного зовнішнього середовища організації, які здатні ефективно трансформувати внутрішні конфлікти, мають перевагу в адаптації, інноваціях та стратегічному розвитку.

Враховуючи актуальність теми, нами визначена мета дослідження: проаналізувати явище конфлікту як ресурсу розвитку організації з урахуванням трансформаційного підходу в управлінській психології.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, цінностей, цілей або позицій між окремими особами або групами в організації. Управлінська психологія трактує конфлікти як соціально-психологічні явища, що виникають внаслідок комунікаційних бар'єрів, нерівномірного розподілу ресурсів, відмінностей у системах цінностей або ролей [1]. Проте за певних умов конфлікт може виконувати конструктивну функцію, зокрема стимулювати креативність, вдосконалювати процеси прийняття рішень, виявляти слабкі місця в структурі управління, сприяти згуртованості колективу через спільне подолання труднощів.

Особливий інтерес становить дослідження, у якому автор зосереджується на аналізі управлінських конфліктів, характерних для галузі машинобудування [2]. У цьому контексті наголошується на високій ефективності підходу, запропонованого В. Лінкольном, який передбачає класифікацію управлінських конфліктів за джерелами їх виникнення. Зокрема, виділяються п'ять основних типів: інформаційні, поведінкові, фактори відношень, ціннісні і структурні [4]. Хоча важливість подібної класифікації причинних факторів управлінських конфліктів не викликає сумнівів, варто зазначити, що конфлікти можуть виникати й на інших рівнях організаційної ієрархії. Для менеджерів ключовим завданням залишається визначення сутності конфлікту, тобто його предмета.

Трансформаційний підхід до конфліктів ґрунтується на усвідомленні того, що конфлікт – це не лише точка напруження, але й можливість глибоких змін у мисленні, відносинах та практиках управління. Цей підхід відображає гуманістичну парадигму в психології, де особистість і її досвід є центром уваги. Згідно з трансформаційним підходом, конфлікт може бути ресурсом розвитку за умови, що в організації створено середовище для безпечного вираження думок, підтримується відкритість до зворотного зв'язку, а лідери володіють навичками фасилітації та емоційного лідерства.

У практиці це означає, що управлінці не мають уникати конфліктів, а навпаки – створювати системи, в яких конфлікти обговорюються відкрито, з фокусом на пошук рішень. Наприклад, у команді, де постійно замовчуються проблеми через страх санкцій, накопичення напруги з часом призводить до деструктивних результатів – вигорання, текучості кадрів або саботажу. Водночас в організаціях, які впроваджують практики щотижневих зустрічей для конструктивного обміну думками, налагоджують анонімні опитування чи медіацію, конфлікти стають «точками зростання», дозволяючи розв'язати проблеми до того, як вони переростуть у кризу.

Ключовими інструментами трансформаційного управління конфліктами є фасилітація, медіація, діалогічні практики та тренінги з емоційного інтелекту [3]. Фасилітація дозволяє залучати всі сторони до пошуку рішень без домінування. Медіація – це нейтральне посередництво між конфліктуючими сторонами з метою досягнення згоди. Навчання персоналу емпатії, саморефлексії, асертивної комунікації також створює психологічну основу для здорового ставлення до конфліктів.

Важливим елементом трансформаційного підходу є також переосмислення ролі лідера. Керівник уже не лише управлінець, але й ментор, фасилітатор, носій організаційних цінностей. Саме від нього залежить, чи стане конфлікт імпульсом до змін або джерелом дезорганізації. Ефективні лідери використовують

конфлікти для розвитку довіри, прозорості та відповідальності в команді. Довіра персоналу в компанії може формуватися спочатку з нуля, може бути підірвана брехнею і може бути відновлена. Підбивається довіра на 80% неправильними комунікаціями. Головне, як стверджують медіатори, що підірвана довіра може бути відновлена [3].

Відновлення довіри персоналу в компанії вимагає розв'язання конфліктів, зокрема, конструктивних на ведення складних переговорів. Довіра не залежно від її стану в компанії передбачає формування та реалізацію домовленостей, які можуть прописуватися. Зафіксовані письмово домовленості сприяють швидкому відновленню довіри і зберігають баланс інтересів [1].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конфлікт у межах трансформаційного підходу – це не просто виклик, а шанс. Це простір для прояву нових ідей, перегляду застарілих моделей мислення, побудови більш цілісних, ефективних і гнучких організацій. Там, де конфлікти не ігноруються, а досліджуються і трансформуються, народжуються сильніші команди, більш адаптивні структури управління та глибше розуміння спільної мети.

Таким чином, трансформаційний підхід в управлінській психології відкриває нові горизонти для переосмислення конфлікту. Він формує культуру, в якій суперечності не розглядаються як загроза, а як природна частина життя організації. Цей підхід допомагає не лише підтримувати стабільність, а й створювати умови для довгострокового розвитку. Для сучасних лідерів важливо оволодіти методами конструктивного управління конфліктами, аби перетворити їх на інструмент стратегічного зростання.

Список використаних джерел

1. Безтелесна Л., Любовська М. Конфлікт як ресурс та інструмент підвищення надійності персоналу в компанії. *СЕКЦІЯ IV. Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур*. 2020. С. 487-488.
2. Бондаренко О. О. Окремі аспекти забезпечення надійності персоналу. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 70–74.
3. Довіра і система управління конфліктами в компанії. URL: <https://mail.google.com/mail/u/1?ui=2&ik=1ce63ad93d&view=lg&permmsgid=msg-f:1677989849108804830>
4. Причини міжособистісних конфліктів. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/4117/86/>

Жиляков Сергій Володимирович,
здобувач наукового ступеня доктор філософії
за спеціальністю 051 Економіка,
аспірант кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1861-218X>

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: ПОПУЛІЗМ ЯК ЗАГРОЗА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна психологія управління набула принципово нового значення у світлі глобальних політичних і економічних трансформацій. В епоху надзвичайної інформаційної відкритості та стратегічної невизначеності, держави постають як суб'єкти, управління якими відбувається за принципами, подібними до корпоративного управління. У цьому контексті психологічні особливості керівника – зокрема темперамент, стиль лідерства, досвід, когнітивні упередження – мають критичне значення для конкурентоспроможності країни. Особливо яскраво це проявляється на прикладі США – найбільшої економіки світу, яка функціонує в умовах відкритих виборів, двопартійної системи та жорсткої глобальної конкуренції.

Зміна керівництва держави у США після президентських виборів у 2024 році призвела до суттєвих трансформацій у зовнішній і внутрішній політиці. Водночас, активи держави – її ресурси, населення, технологічна база та інституційна система – залишились майже незмінними. Змінився лише суб'єкт прийняття рішень – і відповідно, підходи до управління на рівні найвищої державної влади.

Джо Байден демонстрував прагматичний стиль управління, орієнтований на узгодженість, коаліційність і багатосторонність. Його управлінський підхід базувався на принципах законності, демократії, обачності, довгострокового планування і стратегічної обережності та був сфокусований на соціальній інфраструктурі, зелених технологіях та адаптації до кліматичних змін.

Дональд Трамп репрезентує конфронтаційний, екстравертований стиль управління, характерний для харизматичних лідерів з перевагою реактивної поведінки. Його управлінські підходи ґрунтуються на принципах агресивної конкуренції, безпосереднього впливу, використання адміністративного тиску та безмежного популізму як головного інструмента досягнення цілей. Прикладом цього є розпочаті тарифні війни та неможливість широко розрекламованого швидкого завершення війни в Україні [1].

Змоделюємо умовно якість державного управління через функцію лінійного рівняння (1)

$$U = f(T, C, E, P) \quad (1),$$

де:

U – якість управління;

T – темперамент і психологічний профіль лідера;

C – комунікативна стратегія;

E – економічна структура держави;

P – політичні інститути.

Отже, на прикладі США досліджено, що одна і та сама економічна база (E) в поєднанні з різними значеннями T і C, які ґрунтуються на популізмі однієї персоналії, змінює характер державної політики і рівень ризиків для міжнародної конкурентоспроможності.

Аналіз популістичних підходів до управління підприємствами свідчить про їх несумісність з довгостроковим стратегічним плануванням та деструктивними наслідками для економічної стабільності та конкурентоспроможності на мікро- та макrorівнях [2, с. 397 – 398].

Ігнорування довгострокового планування, фіскальної відповідальності та політики сталого розвитку у корпоративному контексті означає пріоритет миттєвих PR-ефектів над інвестиціями у розвиток, інновації, операційну ефективність та людський капітал. Отже, на рівні підприємства популістичне управління може призвести до банкрутства, а на макроекономічному рівні – до дефолту держави.

В сучасних умовах конкурентоспроможність характеризується динамічною здатністю суб'єкта (підприємства, держави) ідентифікувати, оцінювати та оперативно адаптувати свої ресурси, процеси та стратегії до умов сценарію невизначеності [3, с. 14], що вочевидь не має нічого спільного з популізмом.

Таким чином, популізм як управлінська парадигма несумісний із принципами стратегічного розвитку, ризик-менеджменту, фінансової дисципліни та інституційної стійкості. Його присутність в психології управління підприємством чи державою є серйозною загрозою для сталого економічного зростання та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Типовий популізм: дипломат Огризко про заяву Трампа щодо припинення війни в Україні. Еспресо. URL: <https://espresso.tv/viyna-z-rosiyeyu-tipoviy-populizm-diplomat-ogrizko-pro-zayavu-trampa-shchodo-pripinennya-viyni-v-ukraini>

2. Жиялков С. В. *Популізм в контексті конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економічної та політичної невизначеності. вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2024. С.396 – 399 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13762>

3. Жиялков С. В. Філософія конкурентоспроможності: управління діяльністю підприємства в сучасних умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С.12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-2>

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Хіль Олександр Олександрович,

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

спеціальність 075 «Маркетинг»

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку психології управління характеризується значними трансформаціями, що пов'язані із загальними соціальними, економічними та технологічними змінами, які впливають на організаційне середовище. Однією з основних проблем, з якими стикаються сьогодні керівники, є адаптація традиційних підходів до управління в умовах швидко змінюваної реальності. Для цього необхідне переосмислення ряду базових понять, таких як лідерство, командна взаємодія, мотивація, а також створення ефективного психологічного клімату на роботі.

Цифрові технології та інноваційні інструменти управління, що набирають популярності в останні роки, створюють нові можливості, але й вимагають нових підходів до організації роботи, зокрема у сфері комунікацій. Керівники повинні змінити свою роль та методи впливу, адже цифрові платформи і дистанційна робота не тільки змінюють способи контролю, а й створюють нові форми взаємодії з працівниками [1].

Зростання рівня стресу, депресій, а також вигорання серед співробітників сьогодні стало не просто медичною, а й організаційною проблемою. У зв'язку з

цим психологічний комфорт працівників має стати одним із пріоритетів для управлінців. Психологічна стійкість, емоційний інтелект та здатність підтримувати позитивну атмосферу в команді стають ключовими компетенціями для сучасного керівника.

Також помітно змінилися мотиваційні чинники. В умовах глобалізації та культурних відмінностей виникає необхідність у розумінні специфіки кожного покоління працівників. Підходи до мотивації для представників поколінь X, Y та Z можуть кардинально відрізнятись, і це потребує від менеджерів гнучкості та вміння адаптувати свої стратегії до кожного окремого випадку.

Управлінська діяльність сьогодні не може існувати без постійної готовності до змін, тому питання лідерства в умовах невизначеності виходить на перший план. Лідери мають бути не тільки ефективними управлінцями, а й людьми, здатними швидко реагувати на виклики та знаходити нестандартні рішення. Вони повинні бути відкритими до інновацій, вміти адаптуватися до нових обставин і надавати зворотний зв'язок своїм підлеглим у реальному часі.

Адаптивне управління в умовах гібридних моделей організації праці стає новим стандартом. Поєднання традиційних методів керівництва з новітніми цифровими інструментами вимагає від керівників розуміння нових психологічних аспектів організації роботи, зокрема, як підтримувати мотивацію та залученість співробітників у віддаленому форматі.

Роль менеджера в умовах сучасного світу значно змінилася. Якщо раніше він виступав переважно адміністратором, то тепер має бути й фасилітатором, наставником, який сприяє розвитку своїх підлеглих і допомагає їм досягати найкращих результатів. Такий підхід вимагає не лише професійних знань, але й розвинених комунікативних навичок, емоційної стійкості та вміння впливати на людей. Створення безпечної психологічної атмосфери в колективі є необхідною умовою для ефективної роботи. Працівники, які відчують підтримку та розуміння з боку керівництва, більш продуктивно працюють, проявляючи ініціативу та новаторські ідеї. Важливо, щоб організація створювала середовище, в якому люди могли відкрито обговорювати свої проблеми та шукати шляхи їх вирішення.

Сучасні управлінці повинні бути здатними працювати в умовах міжкультурних відмінностей. У зв'язку з глобалізацією значно зростає кількість міжнародних команд, і керівники мають враховувати культурні особливості та етичні принципи інших країн. Така міжкультурна компетентність є важливою умовою для успішного лідерства на міжнародній арені.

Рівність можливостей, гендерна рівність та підтримка різноманітності є не лише моральним обов'язком організацій, а й важливими факторами для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників від роботи.

З огляду на сучасні виклики, управлінці повинні не тільки адаптуватися до нових умов, а й постійно вдосконалювати свої навички. Це вимагає інтеграції сучасних психологічних знань, етичних принципів та технологічних рішень у повсякденну управлінську практику.

Нейропсихологічні дослідження відкривають нові горизонти для досліджень у психології управління. Використання даних когнітивних наук для покращення розуміння прийняття рішень в управлінській діяльності стає все більш актуальним. Особливо важливим є вивчення психології управління в кризових ситуаціях, коли йдеться про прийняття рішень у складних умовах, таких як війна або економічні кризи. Керівники повинні бути готові не лише до звичайного управління, а й до ситуацій, коли обмежені ресурси та високий рівень невизначеності потребують швидких і рішучих дій.

Загалом, психологія управління на сучасному етапі є науковою і практичною дисципліною, яка повинна забезпечити сталий розвиток організацій, ефективне лідерство та психологічну безпеку в трудових колективах.

Список використаних джерел

1. Гончарук, П. В. (2020). Психологія управління: виклики цифрової доби. Психологічний журнал, 3(2), с. 45–52

Перелигіна Ліна Анатоліївна,

доктор біологічних наук,

професор кафедри психології

діяльності в особливих умовах,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

Стеценко Альбіна Денисівна

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти

факультету управління та безпеки населення,

Національний університет цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРОФЕСІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ІЗ РІЗНИМ СТИЛЕМ УПРАВЛІННЯ

Задоволеність професійною діяльністю являє собою складну та багатогранну характеристику психологічного стану працівника, що має прямий та значний вплив не лише на його особисту продуктивність і якість виконуваної роботи, але й на загальну атмосферу, рівень згуртованості та ефективність функціонування всього трудового колективу. Вона є важливим індикатором

благополуччя співробітника, його мотивації та залученості до робочого процесу [2].

Одним із ключових чинників, що безпосередньо визначають рівень цієї задоволеності, виступає домінуючий стиль управління, що практикується в організації. Різні підходи до керівництва, їхні характерні риси та методи взаємодії з підлеглими здатні по-різному формувати сприйняття працівниками своєї ролі, можливостей для розвитку, рівня автономії та підтримки [3]. У зв'язку з цим, мета даного дослідження полягає у аналізі соціально-психологічних аспектів задоволеності працівників у контексті впливу різних управлінських стилів, зокрема таких полярних та широко розповсюджених моделей, як авторитарний, демократичний та ліберальний. Розуміння цих взаємозв'язків є критично важливим для розробки ефективних стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення задоволеності працівників, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності та покращенню організаційного клімату.

Глибокий теоретичний аналіз сучасної наукової літератури в галузі організаційної психології та менеджменту переконливо свідчить про те, що домінуючий стиль керівництва в організації відіграє визначальну роль і має значний безпосередній вплив на цілу низку ключових психологічних факторів, що формують ставлення працівників до своєї діяльності. Серед цих факторів особливе місце займають рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації до виконання робочих завдань, ступінь їхньої емоційної та когнітивної залученості до робочого процесу, а також загальний рівень психологічного комфорту, відчуття безпеки та підтримки на робочому місці. Зокрема, демократичний стиль управління, що базується на принципах партнерства та співробітництва, як правило, асоціюється з налагодженою відкритою комунікацією між керівництвом та підлеглими, наданням працівникам значної автономії у виконанні своїх обов'язків та їх активною участю у процесах обговорення та прийняття важливих організаційних рішень. Такий підхід сприяє розвитку почуття причетності, відповідальності та ініціативності серед співробітників.

На противагу цьому, авторитарний стиль управління характеризується встановленням жорсткого контролю за діями підлеглих, чітко вираженою ієрархічністю владних відносин та суттєво обмеженим або повністю відсутнім зворотним зв'язком між керівником та працівниками. Це може призводити до зниження мотивації, відчуття відчуженості та зростання рівня стресу серед персоналу [6].

Практичне значення ретельного розгляду різноманітних соціально-психологічних чинників, що визначають рівень задоволеності працівників своєю професійною діяльністю, є надзвичайно важливим і відкриває широкі можливості для якісної оптимізації існуючих управлінських підходів та

впровадження нових, більш ефективних стратегій керівництва [5]. Головна мета таких змін полягає у створенні максимально сприятливих та комфортних умов праці для кожного співробітника. Створення такого позитивного робочого середовища не лише підвищує загальну продуктивність та якість виконуваної роботи, але й має безпосередній позитивний вплив на ключові аспекти охорони праці, сприяючи зниженню рівня виробничого травматизму та зменшенню кількості нещасних випадків [1].

Крім того, належна увага до психологічного стану працівників є дієвим інструментом у профілактиці та зниженні ризику розвитку синдрому професійного вигорання, який може мати серйозні негативні наслідки як для індивідуального здоров'я співробітника, так і для ефективності роботи всієї організації.

Зрештою, комплексний підхід до управління, що враховує соціально-психологічні потреби персоналу, безпосередньо сприяє підвищенню загального психологічного благополуччя працівників, формуванню позитивного мікроклімату в колективі, зміцненню їхньої лояльності та залученості, що є запорукою стабільного та успішного розвитку компанії в довгостроковій перспективі [4].

Практичне значення розгляду соціально-психологічних чинників задоволеності полягає в можливості оптимізації управлінських підходів задля створення сприятливих умов праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на охорону праці, знижує ризик професійного вигорання та сприяє загальному психологічному благополуччю працівників.

Отже, всебічне врахування домінуючого стилю управління в організації як одного з ключових соціально-психологічних чинників, що безпосередньо впливає на стан працівників, відкриває значні перспективи для суттєвого підвищення ефективності всіх трудових процесів. Це не обмежується лише зростанням продуктивності та покращенням якості виконуваної роботи, але й створює міцний фундамент для формування дійсно безпечного, психологічно комфортного та підтримувального робочого середовища.

У такому середовищі кожен співробітник відчуває себе цінним, почутим і захищеним, що, у свою чергу, сприяє зниженню рівня стресу, зменшенню плинності кадрів, зростанню рівня задоволеності роботою та загального психологічного благополуччя.

Інвестиції в створення позитивного соціально-психологічного клімату через усвідомлений вибір та гнучке застосування оптимальних управлінських підходів є стратегічно важливим кроком, що забезпечує не лише індивідуальний розвиток працівників, але й стабільний та стійкий розвиток усієї організації в цілому.

Список використаних джерел

1. Вірна Ж. Аксіологія якості життя особистості. *Психологія особистості*. 2013. № 1 (4). С. 104–112.
2. Карамушка Л. Задоволеність персоналу освітніх організацій роботою: зміст, структура та основні психологічні детермінанти. *Освіта і управління*. 2005. Т.8. № 3–4. С. 43–54.
3. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О.Г., Процик І. О. Керівництво організацією: навч. посібник. Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: навч. посібник. Київ, 2005. 337 с.
5. Петрова І.М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2020. 240 с.

Семен Анна Дмитрівна,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ПСИХІЧНА РЕГУЛЯЦІЯ ЕМОЦІЙНИХ СТАНІВ

Тема механізмів регуляції емоцій є надзвичайно *актуальною* та потребує глибшого вивчення. Про це свідчить зростання кількості психологічних розладів і стресових станів серед людей різного віку. Навички саморегуляції дозволяють ефективно справлятися з емоційними труднощами та є запорукою стійкості у стресових ситуаціях. Адже сучасне суспільство характеризується великим емоційним навантаженням та постійним стресом, тому питання регуляції емоційних станів особливо важливе. Емоції безпосередньо впливають на поведінку людини, прийняття рішень, її взаємодію з суспільством і загальний психологічний добробут. Ось чому вміння контролювати емоції є ключовою умовою для підтримки психічного здоров'я, здатності людини реагувати на життєві обставини та ефективно функціонувати.

Метою дослідження є вивчення основних механізмів та методів психічної регуляції емоційних станів, їх значення в житті людини та розробка рекомендацій щодо розвитку навичок ефективного регулювання емоцій.

Емоції – це швидкі, несвідомі реакції на зовнішні та внутрішні подразники. Вони можуть супроводжуватися короткочасними фізіологічними змінами, такими як прискорене серцебиття, швидке дихання або збліднення шкіри. Емоції мають суттєвий вплив на здатність взаємодіяти з оточенням та робити повсякденні справи, бо допомагають зрозуміти, що для нас здається небезпечним, як налагоджувати комунікацію з людьми та впливати на них і які рішення варто приймати. Важливо пам'ятати, що емоції можуть мати і негативний вплив на життя, саме тому треба вміти їх розрізняти і контролювати [1].

Психічна регуляція емоційних станів – це керування своїми емоціями задля збереження психічної рівноваги та нормальної поведінки в різних ситуаціях. Вона полягає у вмінні людини розрізняти свої емоції, керувати їх проявом та адекватно реагувати на певні життєві обставини і зміни. Регуляція емоцій дозволяє уникати необдуманих рішень, допомагає справлятися зі стресом і в цілому підтримувати психічне здоров'я в нормі. Вона буває свідомою та несвідомою [1]. Свідоме регулювання – це керування емоціями через рефлексію і самоконтроль, для цього треба докладати певні зусилля. Суть полягає в тому, що людина свідомо змінює свою реакцію за допомогою різних ментальних стратегій. А несвідоме регулювання стається автоматично, без усвідомлення, через захисні механізми психіки (заперечення, витіснення тощо) [3]. Вони зменшують внутрішню напругу та зберігають психічну рівновагу.

Існує декілька основних методів психічного регулювання емоційних станів, кожен з яких, у свою чергу, містить конкретні способи.

Одним із найпопулярніших є когнітивний метод керування емоціями. Його суть полягає у тому, щоб змінити ставлення до негативних ситуацій, що у свою чергу змінює реакцію людини на подразник. Якщо сприйняття події або ситуації буде оптимістичним, то це не спровокує негативні емоції та запобігатиме стресу. Когнітивна-поведінкова терапія (КПТ) – науково обґрунтований метод психотерапії, що допомагає виявити автоматичні негативні думки, які часто є перебільшеними. Після їх ідентифікації людина може змінити їх на більш конструктивні, а згодом і позбавитись їх [3].

Психічні методи регулювання емоцій включають у себе саморефлексію і самоконтроль. Наприклад, самонавіювання допомагає підвищити впевненість у собі і змінити ставлення до певних ситуацій, використовуючи оптимістичні твердження та афірмації. А самозаохочення зменшує стрес і зміцнює здорове сприйняття себе через позитивне підкріплення своїх досягнень. Це підвищує

мотивацію і стимулює до подальших дій. Одним із прикладів самоконтролю є медитація, адже її прийоми на певний час обмежують свідомість людини до одного конкретного подразника. Таким чином вона концентрується на диханні, музиці чи мантрі (повторенні одного слова чи фрази) і це дозволяє їй повністю розслабитися та заспокоїтися [3].

Фізіологічні методи регулювання емоційних станів включають техніки, що зменшують емоційну напругу за допомогою різних вправ. Найбільш популярним способом заспокоєння є дихальні практики, які активують парасимпатичну нервову систему, що сприяє заспокоєнню. Метод розслаблення м'язів, який був описаний засновником Е. Якобсоном ще у 1938 році також є досить поширеним. Його сенс у тому, щоб по чергово напружувати та розслабляти різні групи м'язів верхньої частини тіла, супроводжуючи це дихальними вправами. Таке тренування дарує розслаблення та заспокоєння і допомагає виявити причини виникнення затисків [3].

До соціальних методів належить спілкування з близькими людьми або спеціалістом, які можуть надати підтримку. Комунікація з іншими людьми дозволяє поглянути на ситуацію під іншим кутом і «випустити пару». Люди які мають тісні соціальні зв'язки рідше страждають від депресивних станів, тому залучення до груп або об'єднань за спільними інтересами піде на користь емоційному стану людини і дозволить відчувати свою значимість у суспільстві і залученість до чогось спільного.

Навички управління емоціями необхідний кожному. Важливість здатності брати контроль над ними пояснюється тим, що емоції впливають на безліч процесів у житті людини. І коли ми вміємо не пригнічувати їх, а ними керувати - адаптація до нових викликів і обставин відбувається простіше. Також навик керування емоційними станами дуже важливий у професійній діяльності. Оскільки емоції, які ми відчуваємо впливають на настрій і самопочуття, це може заважати людині виконувати роботу ефективно і залишатися працездатним. Тому навички саморегуляції допомагають уникнути професійного вигорання і побудувати здорову атмосферу у колективі [4].

Психічна регуляція емоційних станів є важливим аспектом для підтримки психічного здоров'я, взаємодії з оточенням і готовності до змін чи складних обставин у житті. Вміння регулювати емоції є необхідністю для сучасної людини, адже воно допомагає приймати зважені рішення, долати стрес та залишатися ефективним і працездатним. Існує багато методів керування емоціями і кожна людина може обрати для себе стратегію, яка найбільше їй підходить. Важливо не тільки знати ці методи, а й активно користуватися ними, бо емоційна стабільність є основою особистісного росту та внутрішньої гармонії.

Список використаних джерел

1. Бек Дж. С. Когнітивно-поведінкова терапія: основи та практика. Київ: УФрейда, 2020. 384 с.
2. Вестбрук Д., Кеннерлі Г., Кірк Дж. Вступ у когнітивно-поведінкову терапію. Львів: Свічадо, 2014. 410 с.
3. Мельник Ш. Стресостійкість. Як зберігати спокій та високу ефективність у будь-яких ситуаціях. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2021. 270 с.
4. Наугольник О. В. Психологія стресу. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 160 с.

Черепанов Олексій Георгійович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет економіки і технологій,

м. Кривий Ріг, Україна

Тюганова Марія Сергіївна,

асистент кафедри психології,

Державний університет економіки і технологій,

м. Кривий Ріг, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-5016-1688>

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПОДОЛАННІ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ БАГАТОЗАДАЧНОСТІ

У сучасному світі управління дедалі частіше вимагає від працівників здатності виконувати кілька завдань одночасно. Багатозадачність стала невід'ємною частиною робочого процесу через зростаючу кількість інформації, необхідність швидкого прийняття рішень та роботу в умовах невизначеності. Попри видиму ефективність, постійна багатозадачність має численні негативні наслідки, які впливають як на продуктивність працівника, так і на його психоемоційний стан. Постійне перемикання між завданнями може призвести до зниження концентрації, втрати важливої інформації та збільшення кількості помилок. В умовах багатозадачності управлінці часто відчують хронічний стрес, що негативно впливає на прийняття рішень та загальну продуктивність.

Емоційний інтелект відіграє ключову роль у зниженні негативного впливу багатозадачності. Володіння високим рівнем емоційного інтелекту допомагає працівникам ефективно регулювати власні емоції, знижувати рівень стресу та приймати виважені рішення навіть в умовах підвищеного навантаження. Крім того, розвинений емоційний інтелект сприяє кращій комунікації, конфліктному менеджменту та підвищенню рівня мотивації в команді. Завдяки цьому

управлінці можуть більш ефективно розподіляти завдання, зберігати концентрацію та підтримувати емоційну стійкість.

Багатозадачність – це здатність виконувати кілька завдань одночасно або швидко перемикатися між ними. Однак дослідження показують, що людський мозок має обмежені ресурси уваги, і спроби зосередитися на кількох завданнях водночас можуть призводити до перевантаження когнітивної системи. Це викликає втому, зниження концентрації та збільшення рівня стресу (Seddon та ін., 2021). Крім того, багатозадачність негативно впливає на якість рішень, гальмує творче мислення та знижує рівень задоволеності роботою. Хронічне перебування в такому стані може спричинити емоційне вигорання та інші психічні розлади.

Емоційний інтелект – це сукупність розумових здібностей для виявлення, розуміння та контролю емоцій. Це важлива інтегральна характеристика особистості, яка виявляється в її ефективності розуміння емоції, узагальнення змісту, виокремлення емоційного в міжособистісних стосунках, регуляції емоції так, щоб позитивно впливати на когнітивну пізнавальну діяльність та переборювати негативні емоції, які можуть заважати спілкуванню чи перешкоджати досягненню власного успіху (Марчук, 2022).

Основні компоненти емоційного інтелекту включають (Опанасюк, 2013):

- самоусвідомлення (здатність розуміти власні емоції та їхній вплив на поведінку);
- саморегуляція (вміння контролювати імпульсивні реакції та керувати стресом);
- мотивація (внутрішнє прагнення досягати цілей, незважаючи на труднощі);
- емпатія (здатність розуміти та враховувати емоції інших);
- соціальні навички (ефективна комунікація, управління конфліктами та побудова відносин).

Люди з високим рівнем емоційного інтелекту краще справляються зі стресовими ситуаціями. Вони здатні розпізнавати перші ознаки стресу та своєчасно застосовувати стратегії подолання, зберігати емоційну рівновагу, навіть у складних умовах, ефективно вирішувати конфлікти та уникати емоційного вигорання. Розвинений емоційний інтелект також сприяє підвищенню резильєнтності – здатності відновлюватися після стресу (Опанасюк, 2013). Це особливо важливо для управлінців, які щоденно стикаються з великим обсягом завдань та необхідністю приймати відповідальні рішення.

Розвиваючи емоційний інтелект, а саме управління емоціями, емпатію, самоусвідомлення та розвиток гнучкості мислення, можна зменшити негативні

наслідки багатозадачності. Розглянемо, як ці механізми впливають на наслідки багатозадачності:

- знижується рівень стресу, що дозволяє запобігати емоційному вигоранню;
- здійснюється ефективний контроль над власними емоціями в напружених ситуаціях;
- розуміння емоційних станів колег сприяє налагодженню конструктивної взаємодії, зниженню конфліктності та підвищенню рівня довіри в команді;
- вміння розпізнавати власні емоційні реакції допомагає працівникам своєчасно коригувати поведінку та уникати прийняття імпульсивних рішень;
- людині стає легше адаптуватися до умов, що змінюються, швидше знаходити рішення в нестандартних ситуаціях та зберігати ефективність у стані багатозадачності.

Таким чином, емоційний інтелект є важливим ресурсом для подолання негативних наслідків багатозадачності в управлінській діяльності. Завдяки розвиненому емоційному інтелекту працівники можуть краще контролювати власні емоційні реакції, регулювати рівень стресу та підвищувати ефективність прийняття рішень навіть в умовах високого навантаження.

Розвиток емоційного інтелекту є важливою умовою для підвищення стресостійкості, зниження негативного впливу багатозадачності та забезпечення ефективної управлінської діяльності. Організації, які інвестують у розвиток емоційного інтелекту своїх керівників та співробітників, отримують значні переваги у вигляді підвищення продуктивності, покращення командної взаємодії та зниження рівня професійного вигорання. Подальші дослідження в цій сфері можуть допомогти розробити більш цілеспрямовані програми розвитку емоційного інтелекту, що сприятиме підвищенню ефективності управління в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Марчук, С. В. (2022). Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3), 20–23. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.3.4>
2. Опанасюк, І. В. (2013). *Психологічна сутність феномену «емоційний інтелект»*. ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника».
3. Seddon, A. L., Law, A. S., Adams, A.-M., & Simmons, F. R. (2021). Individual differences in media multitasking ability: The importance of cognitive flexibility. *Computers in Human Behavior Reports*, (3). <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100068>

Яловенко Оксана Іванівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
навчально-наукового інституту публічного управління
і післядипломної освіти,
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Військовий стан, в якому зараз живе Україна, та бойові дії на її території, мають неабиякий негативний та складний психологічний вплив не тільки на людей-військових, їхні сім'ї, внутрішньо переміщених осіб, але й на усі без винятку верстви населення та сфери суспільного життя. Інститут державної служби не є виключенням. Питання збереження та підтримки ментального здоров'я публічних службовців є надзвичайно важливим, адже має безпосередній вплив на ефективність виконання функцій та завдань, здійснення повноважень працівниками та якість надання послуг, які на них покладає держава.

Метою даної роботи є аналіз позитивних та негативних чинників, зокрема воєнного стану, що впливають на морально-психологічний клімат в колективі публічних службовців і є важливим важелем впливу на ефективність їх діяльності, та визначення пріоритетних напрямів, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату.

Оцінка психологічного клімату працівників є ключовим аспектом для розуміння загальної атмосфери в колективі та ефективного управління конфліктами. Психологічний клімат визначає наскільки комфортно працівники почуваються на роботі, як вони взаємодіють один з одним, і як вирішують суперечки чи розбіжності. У цьому контексті розуміння впливу психологічного клімату на управління конфліктами є важливим для збереження гармонії та продуктивності діяльності в організації [2].

Морально-психологічним кліматом є домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації [1].

Стрес може викликати загальне емоційне вигорання особистості, провокувати порушення сну, призвести до депресії та серйозних захворювань[3].

Ці реакції безпосередньо мають прямий вплив на якість виконання професійних обов'язків та поведінку працівника в колективі, як наслідок – на діяльність організації в цілому.

Для забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі важливим є визначення пріоритетних напрямів його формування. Серед таких можна виділити:

- забезпечення психологічної підтримки працівників – включає в себе різноманітні заходи та програми, спрямовані на забезпечення психологічного та соціального благополуччя працівників.

Існує безліч методів психологічної підтримки працівників, які можуть бути впроваджені на робочому місці для покращення емоційного стану та зниження стресу. Серед найпопулярніших можна виділити такі: консультації та психотерапія; тренінги з управління стресом та релаксації; програми розвитку особистості; соціальні заходи та тимбілдінг (проведення заходів та ігор для підвищення командного духу та сприяння співпраці.

- розвиток навичок стресостійкості та емоційного інтелекту;
- формування атмосфери взаємодопомоги та співпраці;
- підвищення рівня комунікації та довіри в колективі;
- мінімізація конфліктів та стресових ситуацій.

Підтримка та покращення ментального здоров'я працівників, зокрема публічних службовців, вимагає певних добре продуманих дій, спрямованих на запобігання психічним розладам, на захист ресурсного стану і зміцнення психічного здоров'я.

Зважаючи на стан війни, в якому зараз живе наша країна, особливу увагу слід приділити використанню сучасних методів психологічної підтримки працівників, які набули актуальності в теперішніх умовах життя. До них слід віднести:

- тренінги – (отримання базових знань, що сприятимуть у подоланні тривожності чи стресових ситуацій, а також розвитку навичок швидкої психологічної допомоги);
- індивідуальні консультації та групи підтримки;
- створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє збереженню психологічного здоров'я працівників.

Висновки. Війна є надзвичайним психологічним подразником для будь-якої людини, будь-якої професії. Багато управлінців переживають виснаження, спустошення, втому, відчувають тривогу й паніку і це нормальне явище, адже до війни неможливо підготуватись. Найважливішим є те, щоб державні службовці на час війни розуміли, яким чином застосовувати потужну систему психологічних знань, навичок і умінь і водночас ефективно здійснювати свою

основну професійну діяльність. Психосоціальна підтримка, таким чином, сприяє відновленню соціальної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Батько М. М. Морально-психологічний клімат в колективі як важливий важіль впливу на ефективність роботи публічних службовців (автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування») ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, Україна, 2019. 20с.

2. Богуславська Світлана, Русаловський Артем. Вплив оцінки психологічного клімату працівників на рівень конфліктів. Conference: DÉBATS SCIENTIFIQUES ET ORIENTATIONS PROSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE. September 2024 DOI:10.36074/logos-20.09.2024.008 URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2227>

3. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університ. імені ВІ Вернадського. Серія: «Психологія*, 31(70), 4, 2020. 243 с.

4. Психосоціальна підтримка публічних службовців в умовах воєнного стану : (практикум для тренерів) Н. Алюшина, Ю. Жигуліна-Фаль, Н. Наулік та ін.; за заг. ред. проф. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Смелянова Т.В., 2022. 166 с.

Ярошевич Софія Валеріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
факультету управління та економіки
спеціальність 073 Менеджмент
Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасному суспільстві стрес став невід'ємною частиною життя, незалежно від професійної сфери. Зростаючі вимоги до швидкості прийняття рішень, дедлайни та постійна багатозадачність створюють умови, в яких люди стикаються зі стресом щодня. Особливо це стосується ситуацій, де прийняті рішення можуть мати значний вплив на життя чи професійну діяльність. Тому дослідження психологічних механізмів прийняття рішень у стресових ситуаціях є важливим для розуміння того, як покращити якість ухвалених рішень та

знизити негативний вплив стресу на людину. У цьому і полягає *актуальність* даної теми.

Метою дослідження є аналіз психологічних механізмів, які впливають на процес прийняття рішень у стресових ситуаціях, а також визначення ефективних методик для покращення цього процесу. Зокрема, дослідження прагне розкрити, як стрес змінює мислення людини, і які техніки можуть сприяти підвищенню саморегуляції та раціональності рішень.

Стрес завжди вважався явищем, що притаманно лише тим підприємствам, де умови праці є важкими або шкідливими. Проте сучасна наука і медицина стверджують протилежне – стрес є властивим кожній людині незалежно від професійної сфери чи посади, будь то секретар, прибиральник або власник великого холдингу. У зв'язку з цим виникло поняття «стрес-менеджмент» (англ. Stress-management – управління тиском). Це – грамотне управління своїм станом і поведінкою під час сильного фізичного або психологічного напруження [4].

Під час стресу наш розум зосереджується на негайному вирішенні проблеми, що часто призводить до невдалих рішень. У цьому стані ключовою є швидкість дій та зниження тривоги, пов'язаної зі стресовою ситуацією. Така поведінка є наслідком еволюційного механізму боротьби або втечі, що формувався в небезпечних для життя ситуаціях. Однак у сучасному світі це може спричинити неправильний вибір. Наприклад, стрес від наближення дедлайну часто штовхає людей до найпростішого та найдоступнішого рішення замість обдуманого й логічного підходу. У результаті ми можемо зосереджуватися лише на негайному вирішенні проблеми, нехтуючи віддаленими наслідками [2].

Неправильні рішення, ухвалені в стресових умовах, можуть мати значні довготривалі наслідки. Наприклад, у фінансовій сфері це може призводити до імпульсивних витрат або ризикованих інвестицій, що у підсумку створює економічні труднощі. Крім того, хронічний стрес і постійне прийняття рішень під тиском збільшують ризик вигорання. Люди, що перебувають у такому стані, часто нехтують аналітичним підходом, що призводить до професійних помилок, зниження ефективності та емоційного виснаження [3].

Складність розкриття психофізіологічних механізмів стресу пояснюється тим, що в публікаціях Г. Сельє не розглядалася участь нервових механізмів регуляції у формуванні стресу. П. К. Анохін зауважує, що теорія стресу Г. Сельє, яка виключає роль нервової системи в активних реакціях організму, є недостатньою для пояснення механізмів виникнення патологічних станів. Разом з тим, Г. Сельє сконцентрувався на вивченні ендокринної системи («гіпофіз – кора надниркових»), але не розглянув важливість нейроендокринної системи, яка відіграє ключову роль у стресових реакціях [5].

Для боротьби зі стресом та його наслідками існують різноманітні техніки. До найпоширеніших належать розслаблюючі вправи, зокрема медитація, йога та дихальні техніки. Вони допомагають знижувати напруження, покращувати настрій і загальний психічний стан. Фізичні вправи, такі як прогулянки на свіжому повітрі або заняття спортом, сприяють вивільненню ендорфінів і зменшенню стресу. Крім того, зміна дієти також може мати позитивний вплив: збільшення споживання фруктів і овочів, зниження кількості кофеїну й алкоголю допомагають підтримувати психологічне здоров'я [2].

Однак, поряд із цими методами, когнітивні підходи також відіграють ключову роль у зменшенні негативного впливу стресу. Це процес свідомого перегляду стресової чи проблемної ситуації з більш раціональної, збалансованої та конструктивної точки зору. Наприклад, замість сприйняття критики як особистої атаки можна побачити її як цінний зворотний зв'язок для зростання. Або замість безвиході перед труднощами – сфокусуватися на аспектах, що знаходяться під вашим контролем. Когнітивна переоцінка дозволяє знизити інтенсивність негативних емоцій та знайти більш адаптивні способи мислення та реагування. Дослідження показують, що люди, які регулярно практикують переоцінку, схильні до меншого впливу стресу, тривоги та депресії [1].

Отже, стрес є невід'ємною частиною сучасного життя незалежно від професійної сфери. Його вплив на прийняття рішень може бути суттєвим і навіть небезпечним, якщо людина не володіє навичками саморегуляції. Тому розвиток технік стрес-менеджменту, таких як медитація, фізична активність та збалансоване харчування, є ключем до збереження психологічного здоров'я, підвищення ефективності та зниження ризику професійного вигорання. Розуміння природи стресу та вміння керувати ним – важлива складова успішного життя у динамічному світі.

Список використаних джерел

1. Когнітивні техніки саморегуляції емоційного стану URL: <https://psihologonline.pro/tekhniky-samorehulyatsiyi-emotsiynoho-stanu/> (дата звернення: 14.05.2025)
2. Методи управління стресом та тривогою URL: <https://golovprof.licey.org.ua/news/11-19-20-04-12-2023/> (дата звернення: 14.05.2025)
3. Наслідки прийняття неправильного рішення URL: <https://loveis.in.ua/article/rishennya-yak-stres-vplyvaye-na-yikh-priynyattya/> дата звернення: 14.05.2025)

4. Особливості управління у стресових ситуаціях стрес-менеджмент на підприємстві. М. Ф. Гончар, Ю. В. Білик URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 14.05.2025)
5. Психологічні механізми стресу – Лазуренко С. І. URL: <https://ap.uu.edu.ua/article/29> дата звернення: 14.05.2025)
6. Як стрес впливає на прийняття рішень. URL: <https://loveis.in.ua/article/rishennya-yak-stres-vplyvaye-na-yikh-pryynyattya/> (дата звернення: 14.05.2025)

8. НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ВИКЛИКІВ

Жуков Василь Павлович,

доктор філософії, доцент,

докторант кафедри освітології та інноваційної педагогіки,

координатор з виховної роботи факультету мистецтв,

Харківський національний педагогічний

університет імені Г. С. Сковороди

м. Харків, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-7845-6222>

ФОРМУВАННЯ МОРАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ПРЕДМЕТІВ МИСТЕЦЬКОГО ЦИКЛУ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД

Формуванню морально-етичної культури майбутніх вчителів, в умовах соціокультурних трансформацій в Україні, приділяється дедалі більше уваги у вітчизняній педагогічній освіті, оскільки науковці підкреслюють, що викладання за своєю суттю є моральною справою. Вчителі як взірці для наслідування та наставники для учнів, несуть відповідальність не лише за передачу знань, але й за формування етичних цінностей у своїх вихованців. У сфері мистецької освіти ця відповідальність набуває особливого значення: вчителі мистецьких дисциплін знайомлять учнів з різноманітними формами культурного самовираження і творчості, забезпечуючи платформу для роздумів про соціальні, моральні та особисті цінності. Інтеграція етичних аспектів у навчальний процес може поглибити розуміння учнями себе і своєї групи, зміцнюючи взаємозв'язок між їхнім естетичним досвідом і моральною свідомістю.

Незважаючи на зростаюче визнання важливості формування морально-етичної культури у підготовці вчителів, залишаються прогалини в тому, як такий підхід концептуалізується та реалізується в мистецькій педагогіці. Традиційні моделі професійної мистецької підготовки часто зосереджуються на вдосконаленні технічних навичок, креативності та навчальних знань, іноді нехтуючи системними підходами до розвитку етичних і моральних аспектів ролі вчителя. Більше того, хоча теорії морального розвитку, такі як ступенева теорія Л. Колберга [1], вже давно впливають на програми загальної педагогічної освіти, їхнє застосування в мистецьких навчальних програмах заслуговує на подальше вивчення українськими дослідниками й фахівцями.

З огляду на зазначене, наше дослідження має на меті задовольнити гостру потребу в структурованій системі, яка сприятиме формуванню морально-етичної культури майбутніх учителів предметів мистецького циклу. Зокрема, пропонується модель, що ґрунтується на сучасних теоріях морального розвитку, етичної педагогіки та культурології, адаптована до специфічних вимог мистецької освіти. У дослідженні застосовано багатоетапну технологію, що включає теоретичне моделювання, проведення експертиз та пілотне впровадження в мистецькі освітні програми. Дані опитувань, інтерв'ю та щоденників рефлексії студентів і викладачів мистецької освіти дають уявлення про релевантність та ефективність запропонованої моделі.

При розробці даної моделі виокремлено три основні компоненти – етична обізнаність, моральне мислення та ціннісно-орієнтоване самовираження у мистецтві. Особлива увага приділяється педагогічним методикам, таким як експериментальне навчання, етичні кейси, спільні мистецькі проекти та комплексні методи, кожна з яких спрямована на формування цілісного морально-етичного світогляду в педагогічній практиці. Отже, дослідження робить вклад у дискурс про виховання цінностей у мистецькій освіті, окреслюючи як теоретичні засади, так і практичне застосування моделі, покликаної збагатити морально-етичну обізнаність майбутніх учителів предметів мистецького циклу.

Огляд літератури окреслив ключові напрямки дослідження, які сприяли концептуалізації та розробці моделі формування морально-етичної культури майбутніх учителів предметів мистецького циклу. Чітко визначене морально-етичне підґрунтя широко розглядається як важливий компонент педагогічної освіти, оскільки педагоги слугують не лише носіями знань, а й етичними прикладами для наслідування. У специфічному контексті мистецької освіти акцент на творчості, культурному самовираженні та рефлексивній практиці ставить морально-етичні проблеми в центр педагогічної діяльності.

Науковці звертають увагу на моральні нюанси взаємодії в навчальному класі та рішення щодо навчальних програм, підкреслюючи, що вчителі неминуче формують цінності та світогляд учнів. Викладання здавна називали моральним мистецтвом, що вимагає не лише технічних знань, а й відданості етичним принципам, таким як турбота, повага та чесність. Т. Лікона стверджує, що моральне виховання передбачає цілеспрямоване культивування таких рис характеру, як відповідальність і повага, які підтримують більш широку соціальну мету шкільної освіти [2].

Численні дослідження вивчають, як педагоги-початківці просуваються через різні рівні морального мислення, звертаючи увагу на те, як структурований педагогічний досвід може сприяти поглибленому моральному мисленню. Ступенева теорія морального розвитку Л. Колберга залишається

фундаментальною основою для досліджень у галузі педагогічної освіти. Однак сучасні науковці виступають за більш широкі перспективи, які включають культурні, ціннісні та почуттєві виміри моралі, таким чином виходячи за межі суто когнітивних підходів.

Під поняттям «етична освіта» розуміють навчальні стратегії та навчальні програми, які ставлять на перший план моральну рефлексію та етичний діалог. У цьому контексті вчителі розглядаються як фасилітатори морального дискурсу, які спрямовують учнів до критичного аналізу культурних артефактів, соціальних норм і міжособистісних стосунків. Л. Спліттер підкреслює важливість поєднання морального виховання з громадянською освітою, наголошуючи на тому, що етична освіта також готує учнів до відповідальної участі в житті суспільства [3].

Морально-етичне виховання в освіті не може бути відокремлене від культурного контексту. У мультикультурному середовищі освітяни мають бути обізнані з різноманітними системами цінностей і мистецькими традиціями, які формують навчальний досвід учнів. Мистецька освіта, зокрема, надає можливості для вивчення культурних наративів та естетичних проявів, які відображають різноманітні світогляди. Залучаючись до різноманітних мистецьких практик, майбутні вчителі предметів мистецького циклу можуть навчитися орієнтуватися в етичних дилемах, пов'язаних зокрема із репрезентацією, привласненням і повагою до культурної спадщини.

Деякі дослідники підкреслюють, що художня творчість і сприйняття мистецтва – це не лише естетичні, але й моральні переживання. Візуальні та перформативні мистецтва слугують засобами для вивчення таких питань, як емпатія, справедливість та самотутність. Інтегровані в педагогічну освіту, ці аспекти спонукають майбутніх учителів предметів мистецького циклу замислитися над тим, як мистецтво може спровокувати моральні пошуки та критичну соціальну свідомість.

Програми підготовки вчителів мистецьких дисциплін зазвичай зосереджуються на розвитку педагогічних знань і студійних навичок. Однак наше дослідження підкреслює необхідність включення етичної рефлексії в ці програми, щоб підготувати вчителів до подолання моральних складнощів у навчальному класі та в освітньому середовищі. Формуючи свою професійну самосвідомість навколо основних етичних цінностей, таких як турбота, соціальна відповідальність та толерантність, майбутні вчителі мистецтва стають краще підготовленими до моделювання та виховання моральної поведінки у своїх учнів.

Зауважемо, що використання зараз інтегрованих програм набуває популярності завдяки тому, що вони зосереджуються на когнітивних, емоційних і соціальних аспектах підготовки вчителів. У мистецькій освіті інтегрований

підхід може передбачати співпрацю із різними галузями знань, а саме з експертами з етичної філософії, мистецькими ініціативами, семінарами з рефлексивної практики тощо. Така співпраця створює можливості для майбутніх учителів враховувати моральні наслідки їхнього педагогічного вибору та мистецьких творів.

Практичні методики формування морально-етичного світогляду включають використання щоденників для роздумів, тематичні дослідження етичних дилем у мистецькій освіті та обговорення в групах однолітків. Навчальна практика, наприклад, освітні проєкти в мистецьких середовищах місцевої громади, в яких майбутні вчителі стикаються з реальними етичними питаннями, пов'язаними з рівністю, культурною репрезентацією та соціальною справедливістю. Це зміцнює зв'язок між теоретичним розумінням моралі та життєвим досвідом викладання предметів мистецького циклу.

Дослідження показало, що коли вчителі мають чіткі етичні рамки, вони більш схильні сприяти створенню справедливого та толерантного навчального середовища. У мистецькій освіті це означає відбір культурно релевантних матеріалів, заохочення шанобливого діалогу навколо суперечливих творів мистецтва та спрямування учнів до емпатії і взаєморозуміння через творчу співпрацю.

Нарешті, надзвичайно важливою є академічна підтримка. Викладацьке наставництво, структурований практичний досвід та узгодження навчальних програм можуть суттєво вплинути на те, наскільки добре морально-етичні аспекти інтегровані в програми підготовки вчителів мистецьких дисциплін. Керівники та розробники освітніх програм можуть відігравати ключову роль, вимагаючи врахування основ етичної педагогіки та культурології у розробці освітніх компонентів, підтримуючи постійний процес їхнього вдосконалення, що буде підтверджувати зв'язок між мистецтвом, мораллю та соціальною відповідальністю.

Список використаних джерел

1. Kohlberg L. The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages. *Harper & Row*. 1984.
2. Lickona T. Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility. *Bantam Books*. 1991.
3. Splitter L. Identity, citizenship and moral education. *Educational Philosophy and Theory*. 2011. 43(5). 484–505. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2009.00626.x>

Плоскодняк Софія Віталіївна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету управління та економіки
Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

ЦІННІСТІ ОРІЄНТАЦІЇ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ

Актуальність теми обумовлена наявністю того факту, що цінності сучасної молоді зазнають змін під впливом технологічного прогресу, глобалізації, соціальних мереж та загального ритму життя. Сьогодні молодь надає перевагу не лише традиційним, а й новим орієнтирам, які допомагають їм адаптуватися до сучасного світу. Дослідження ціннісних орієнтацій молоді є важливим для розуміння майбутніх тенденцій суспільного розвитку, освітніх реформ, ринку праці та соціальної політики. Зміна пріоритетів, таких як свобода, самореалізація, екологічна свідомість, толерантність та баланс між роботою і особистим життям, формує нову модель поведінки та взаємодії в суспільстві.

Враховуючи актуальність теми, нами окреслена *мета дослідження*: визначити особливості ціннісних орієнтацій сучасної молоді, дослідити їхній вплив на особистісний розвиток, професійну діяльність і соціальну активність молодого покоління. Дослідити розбіжності між важливістю та реалізацією ціннісних орієнтацій у студентів, виміряти конфліктність між ними.

При соціально-психологічному підході загальнометодологічною основою аналізу ціннісних орієнтацій є розуміння сутності особистості як похідної від суспільних відносин. Цей напрямок розробляється в дослідженнях психологів: К. О. Абульханової-Славської, Б. С. Круглова, К. В. Шорохової та ін. При загальнопсихологічному підході розглядається взаємозв'язки із проблемами мотивації, задоволеності, активності особистості (В. Г. Асєєв, Ю. М. Забродін, А. Маслоу та ін.) [1].

У психології під ціннісними орієнтаціями розуміється відносно стійка, соціально обумовлена спрямованість особистості на ті чи інші цілі, що мають для неї смисложиттєве значення, та на певні способи їх досягнення, що виражаються у вигляді будь-яких особистісних якостей, що є відносно незалежними від соціальних ситуацій [2].

Зважаючи на суперечливість юнацького віку, а саме бурхливі зміни в самосвідомості молодої людини, становленні її як фахівця, особливу увагу науковців привертають питання, що стосуються самосвідомості студентів, специфіки їх ціннісних і смисложиттєвих орієнтацій, особливостей мотиваційної сфери, процесів їх професіоналізації [3].

Для вивчення індивідуальних цінностей особистості існує багато методик, які класифікують цінності за різними критеріями. Зокрема, О. Мотков і Т. Огнева у своїй методиці «Ціннісні орієнтації», спираючись на теорію самодетермінації Е. Дісі та Р. Руаяна, поділяють цінності на зовнішні та внутрішні. Згідно з цією теорією, домінування тих чи інших цінностей залежить від ступеня задоволення базових психологічних потреб: у автономності, компетентності та міжособистісних стосунках. Їх задоволення сприяє особистісному розвитку та формуванню внутрішніх цінностей. Натомість їх нестача зумовлює психологічний дискомфорт, тривожність та орієнтацію на зовнішні цінності, пов'язані з соціальним схваленням і самоствердженням. Внутрішні цінності спрямовані не лише на розвиток власного внутрішнього світу, самовираження через творчість і естетичне ставлення до природи, а й на визнання значущості інших у соціальному контексті. Вони є більш широкими за змістом, альтруїстичними та перегукуються з буттєвими цінностями А. Маслоу, що відображають потребу в самореалізації та любові.

Методика «Ціннісні орієнтації» (О. Мотков, Т. Огнева) дозволяє досліджувати значущість і реалізацію цінностей в житті особистості, а також їх індивідуальну й групову структуру та потенційні конфлікти між ними. У методиці цінності поділяються на внутрішні (саморозвиток, повага, допомога іншим, теплі міжособистісні стосунки, творчість, любов і дбайливе ставлення до природи) та зовнішні (матеріальне благополуччя, популярність, фізична привабливість, соціальний статус, розкіш). Респонденти оцінювали кожен цінність за двома параметрами: її значущість та ступінь реалізованості у власному житті за п'ятибальною шкалою (1 – найнижчий рівень, 5 – найвищий).

У студентів середній показник значущості внутрішніх цінностей виявився досить високим – близько 4,4 бала з 5 можливих, що перевищує оцінку зовнішніх цінностей (приблизно 3,5 бала). Така ціннісна структура характеризується як саморозвивальна: в ній домінують внутрішні орієнтири, спрямовані на глибокий зв'язок зі світом і прагнення до особистісного зростання. Подібне співвідношення цінностей є типовим для молоді, оскільки саме в юнацькому віці спостерігається активне прагнення до самопізнання, розвитку та самовдосконалення. Наступним кроком було вимірювання конфлікту між важливістю та реалізацією цінностей. Аналіз показав, що у більшості студентів (70-80%) конфліктність низька (0.00-0.89 балів), що свідчить про відносну гармонію між бажаннями та їх втіленням у життя.

Цікаво, що зовнішні цінності (наприклад, матеріальний успіх, статус) викликають більше конфлікту, ніж внутрішні (наприклад, саморозвиток, гармонія). У 11% студентів зовнішні цінності конфліктують, тоді як у 6% – внутрішні. Це можна пояснити тим, що реалізація зовнішніх цінностей часто

залежить від зовнішніх факторів, таких як фінансове становище сім'ї, які можуть бути поза контролем студентів.

Особистісні прагнення, що мають значення для людини, формують систему стійких мотивів, яка визначає її орієнтацію в суспільстві та оцінку ситуацій. Ці прагнення можуть бути усвідомленими лише частково. Важливо зазначити, що наявність прагнень не завжди призводить до активних дій, спрямованих на їх реалізацію. Особливо це стосується молоді, яка часто має сильні бажання, але не володіє достатніми знаннями, навичками та реалістичною оцінкою своїх можливостей для їх досягнення.

Отже, дослідження показало розбіжності між важливістю та реалізацією ціннісних орієнтацій. Переважання внутрішніх цінностей над зовнішніми свідчить про те, що молодь більше орієнтована на саморозвиток, ніж на створення зовнішнього враження. Молоді люди цінують «бути», а не «здаватися». Низький рівень конфліктності при реалізації цінностей вказує на сприятливі умови для формування особистості.

Список використаних джерел

1. Глинянюк Н. В. Психолого-педагогічні умови формування ціннісних орієнтацій сучасної студентської молоді.
2. Драч С. В. Ціннісні орієнтації студентської молоді українського суспільства: сутність та динаміка. *Зб. наук. Праць Хмельницького інституту соціальних технологій університету Україна*. 2010. № 2. С. 26–30.
3. Іванова Л. С. Динаміка ціннісних орієнтацій студентів педагогічного вузу / Л. С. Іванова, В. В. Овсяннікова. *Практ. психологія та соц. робота*. 2007. № 4. С. 16–19.

Тіхова Єлизавета Володимирівна,

кандидат біологічних наук,

викладачка природничих дисциплін,

Тіхова Тетяна Іллівна,

викладач-методист, викладачка педагогічних дисциплін,

ВСП «Кадіївський педагогічний фаховий коледж

Державного закладу «Луганський національний

університет імені Тараса Шевченка»,

м. Долина, Україна

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕСТЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ МОЛОДІ В ЗАКЛАДАХ ПЕДАГОГІЧНОЇ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

В складних умовах воєнного стану та сучасної російсько-української війни відбуваються зміни у всіх сферах суспільства. Особливо гостро визначається

проблема формування соціально-естетичної культури, виховання молоді на національно-патріотичних та духовних цінностях в період боротьби українського народу за свободу, суверенітет, територіальну цілісність та європейське майбутнє. Потреба в формуванні соціально-естетичної культури вважається важливим і актуальним питанням у системі національно-патріотичного виховання та реалізується в процесі духовно-практичної, соціально-суспільної діяльності. В своєму розвитку молодь зазнає впливу різних факторів: освіта, культура, спортивно-оздоровча та соціальна діяльність, міжособистісні відносини, дозвілля, побут. Серед них провідне місце належить соціально-естетичній культурі як могутнього чинника становлення громадянської позиції, осмислення сенсу свого життя.

Необхідність формування соціально-естетичної культури в закладах педагогічної фахової передвищої освіти зумовлена зростаючими вимогами підготовки фахівців не тільки як педагогів з розвиненими професійними компетентностями, а й як особистостей вихованих на національно-гуманістичних ідеях, народних традиціях, соціально значущих цінностях, соціально-естетичних поглядах, моральних якостях (чесність, гідність, порядність, відповідальність, обов'язок, совість, гуманізм, толерантність, повага до людей та праці). Соціально-естетична безграмотність зумовлює духовну, емоційно-чуттєву черствість, жорстокість та байдужість молодого покоління до процесів, які відбуваються в суспільстві.

У будь-якому продукті діяльності молодь має відчувати соціально-естетичну реальність сьогодення та володіти знаннями про всі процеси, які відбуваються в країні: економічні, політичні, соціальні, правові, моральні та духовні сфери життя людини та суспільства. А для цього в закладах освіти протягом всього періоду навчання слід формувати у молоді не тільки інтелектуальні можливості, здібності та компетентності, а й виховувати соціально-естетичне ставлення до соціуму, формувати духовну культуру за принципами національної ідентичності.

Проблему формування естетичної культури розкрито в працях наступних науковців: І. Беха, І. Зязюна, М. Киященко, Д. Кучерюка, Л. Левчук, Л. Масол, Н. Миропольської, О. Олексюк, О. Отич, Г. Падалки, В. Панченко, В. Рагозіної, О. Рудницької, О. Ростовського, О. Шевнюк, О. Щолокової [5, с. 56]. Концептуальні засади виховання естетичних цінностей підростаючого покоління сформульовано в працях Н. Ганнусенко, К. Чорної.

Питання щодо соціалізації молоді в позааудиторній (позанавчальній) діяльності проаналізовано С. Савченко [3], С. Шашенко [6].

Таким чином, мета тези – визначити та описати чинники, які впливають на формування соціально-естетичної культури молоді в закладах педагогічної фахової передвищої освіти.

Поняття «естетика» дослідники розглядають як цілісну систему наукового знання: про природу естетичного об'єкта та види естетичної цінності (продукти виробництва, явища природи, суспільства і мистецтва); про природу естетичної свідомості та її форми (естетичне почуття, ідеали, смаки, теорії та ін.); про природу естетичної діяльності та її види (художнє конструювання або дизайн, художня творчість, естетичне виховання) [1, с. 76].

Процес соціалізації обґрунтовано в наукових працях як засвоєння індивідами зразків поведінки, психологічних механізмів, соціальних норм і стандартів, ціннісних установок, необхідних для успішного функціонування у конкретному соціумі [1, с. 129].

Сучасна молодь, особливо в умовах цифрового навчання, характеризується підвищеною мобільністю, пізнавальною та соціальною активністю, вона швидко орієнтується в культурно-естетичних процесах як в Україні, та і інших країн світу, здатна здійснювати самостійний вибір, приймати відповідні рішення в різних життєвих ситуаціях. В цьому, в теперішній час, особлива роль належить науково-технічному прогресу, соціальним мережам інтернету, завдяки яким створюється новий тип мислення, що орієнтує молодь на саморозвиток, формує інтелектуальність, соціальну образність, грамотність та чуттєво-естетичне моделювання.

Аналізуючи проблему формування соціально-естетичної культури, особливу увагу заслуговує те, що соціальний, інтелектуальний, емоційний, компетентнісний розвиток особистостей не можна вважати повним, якщо вони естетично не розвинені, не виховані на національно-культурних традиціях свого народу, країни. Тому, ми дотримуємось точки зору, згідно якої актуальність проблеми формування соціально-естетичної культури сьогодення тісно пов'язано з національно-патріотичним вихованням молоді та зумовлено загрозами для України у збереженні її державної незалежності та територіальної цілісності. Заклади освіти нами розглядаються як інститути соціалізації молоді, які мають значну методологічну та духовну бази з реалізації української естетичної ідеї, думки, тобто формування особистості з її почуттями, бажаннями, діяльністю здатної до суспільних відносин.

Основна проблема, яку вирішують освітяни нашого закладу педагогічної фахової передвищої освіти полягає у розвитку духовно-інтелектуального потенціалу особистостей в процесі творчого становлення в контексті інноваційних технологій та виховання громадян-патріотів з високою національною свідомістю, що безпосередньо реалізується освітніми програмами,

різноманітними заходами соціально-естетичного змісту та творчо-самостійною діяльністю молоді.

З аналізу освітніх програм, навчальних та соціально-гуманітарних планів роботи нами визначено достатню кількість навчальних дисциплін і запланованих до проведення заходів соціально-гуманітарного напрямку, де розглядаються та засвоюються знання, компетентності соціально-естетичного змісту, які в достатній мірі формують в молоді естетичні судження, свідомість, духовну культуру та ступінь соціалізації в суспільстві. Наприклад, в коледжі розроблено освітні програми «Дошкільна освіта», «Соціальна робота» таким чином, що навчальні дисципліни соціально-естетичного змісту вивчаються здобувачами освіти двох спеціальностей за однаковою кількістю кредитів, а саме: основи філософських знань (філософія, релігієзнавство), українська мова (за професійним спрямуванням), історія української державності та культури, професійна етика та естетика.

Серед форм соціально-естетичної діяльності та чинників щодо формування соціально-естетичної культури молоді в закладах освіти нами розглядається вплив на розвиток особистостей мистецтва в усьому розмаїтті своїх форм, видів, типів. Соціальна сутність мистецтва полягає в тому, що художній розвиток суспільства обумовлений природно-історичним процесом, тобто його розвиток виявляє характерні закономірності, пов'язані з певними періодами становлення людської культури [4, с. 39].

Роль мистецтва визначається дослідниками як універсальний інструмент формування досвідченості, обізнаності, компетентностей. До складових мистецьких компетентностей ми відносимо традиційні компоненти, такі як: ціннісне ставлення до діяльності в конкретній галузі (мотиваційно-ціннісний компонент); система знань (когнітивний компонент); досвід, що є результатом утвореної сукупності практичних умінь та навичок, регулярного усвідомленого виконання дій в цій галузі (процесуально-діяльнісний компонент). Мистецтво, як галузь з інтегративними якостями, є важливим фактором громадянського, соціально-естетичного, духовно-морального становлення особистостей, здатних до світосприймання та світовідчуття. Воно вбирає в себе динамізм життя, нові риси епохи, виконує роль своєрідного «барометра» глибинних суспільних і особистісних проблем. Але було б помилкою вважати, що доступність мистецьких цінностей автоматично забезпечує високий рівень соціально-естетичної культури молоді. Ми вважаємо, що повноцінне засвоєння національної культурної спадщини вимагає цілеспрямованого мистецького навчання та виховання. Культурі почуттів слід вчити так само наполегливо, як і навчати основ наук. Такий висновок робить український дослідник в галузі музичного виховання О. Ростовський [2, с. 5].

Розглядаючи чинники, які впливають на формування соціально-естетичної культури молоді необхідно зупинитися на волонтерській діяльності, особливо актуальної в період військових подій в країні. Роль волонтерства у соціально-естетичній сфері визнана на державному рівні, що знаходить підтвердження в окремих законодавчих документах, зокрема у законах України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю», «Про соціальні послуги» та інших, в яких добровільна соціальна праця волонтерів визнається як необхідна та суспільно корисна. З початку повномасштабної російсько-української війни волонтерський рух надає різнобічну підтримку, допомогу у вирішенні соціально-естетичних проблем, втілюючи в життя людей мрію про успішну Україну, щасливе майбутнє.

Таким чином, озброєння майбутніх фахівців в закладах освіти знаннями, компетентностями, технологіями має здійснюватися не лише в єдності теоретичної та практичної підготовки, важливого значення сьогодення набуває процес самостійно-творчої та соціально-естетичної діяльності молоді. Сформовані соціально-естетичні компетентності молоді реалізуються в майбутньому в естетично-ціннісних орієнтаціях, творчому потенціалі, національно-патріотичних почуттях, потреб і інтересів суспільства.

Подальше дослідження проблеми ми розглядаємо в розробці дієвих культурно-духовних та естетичних технологій, які мають забезпечити виховання молоді в контексті громадянин-патріотів, здатних бути носіями провідних ідей, організаторами суспільно-політичного життя в Україні.

Список використаних джерел

1. Етика та естетика: навчально-методичний посібник (у схемах і таблицях) / за наук. ред. проф. В. С. Бліхара. Львів: ПП «Арал», 2018. 204 с.
2. Ростовський О. Я. Методика викладання музики в основній школі: навч.-метод. посібник. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2001. 272 с.
3. Савченко С. В. Науково-теоретичні засади соціалізації студентської молоді в позанавчальній діяльності в умовах регіонального освітнього простору: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук. Луганськ, 2004. 42 с.
4. Утюж І. Г., Спиця Н. В., Мегрелішвілі М. О. Етика та естетика: навчальний посібник для семінарських занять та самостійної роботи студентів фармацевтичних факультетів. Запоріжжя: ЗДМУ, 2019. 81 с.
5. Черкасов В. Характеристика принципів формування естетичної культури молоді. *Серія: Педагогічні науки*. В. 120. С. 56–63. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53035173.pdf>
6. Шашенко С. В. Соціальне становлення студентської молоді у позааудиторний час у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. Київ. 2004.

Цалапова Оксана Миколаївна,
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри початкової освіти
Державний заклад «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»
м. Полтава, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9732-353X>

НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ МОЛОДІ ЗАСОБОМ НАРОДНОГО МИСТЕЦТВА

Глобалізаційні виклики, які висунули головним завданням людства створення стабільного й безпечного світу, наразі концентрують увагу на проблемі збереження етноідентичності й національної самобутності окремого соціуму. Національна приналежність почасти маркує юридично-правове, політичне, етнологічне, культурологічне життя людини, маркує приналежність до спільноти, яку об'єднує національна свідомість, мова, культура, походження, історія, релігія, філософія тощо. Саме тому національно-патріотичне виховання сучасної молоді лежить у площині найбільш вагомих педагогічних проблем.

У сучасних науково-педагогічних студіях проблема національного й патріотичного виховання займає центральне місце, свідченням чого є достатньо великий репозитарій праць (Ю. Бондаренко, М. Боришевський, О. Вишневський, Р. Захарченко, В. Кузь, Б. Цимбалістий, В. Янів, Ю. Ярема, О. Ярмоленко), які однозначно доводять вагомість такого виховання з урахуванням особливої картини світу сучасного покоління.

Національно-патріотичне виховання молоді сьогодні зіштовхується з численними проблемами. Покоління початку XXI століття – діти глобалізації та цифрового суспільства, у свідомості яких розмиті державні кордони, бо інформаційні технології дозволяють комунікувати без обмежень. Вивчення особливостей представників «цифрових аборигенів» (О. Скрутинська, Є. Зеленов, І. Подік та ін.) дало можливість зробити висновки, що це покоління відрізняється абсолютною відсутністю чітко визначеної життєвої позиції, тому потребує концептуальної організації виховної процесу.

В основу системи національно-патріотичного виховання покладено комплекс заходів духовно-морального, соціально-політичного, психолого-педагогічного характеру, які сприятимуть формуванню національно-патріотичної самосвідомості, готовності захисту інтересів Батьківщини, збереження національно-культурних традицій. Саме національно-патріотичне виховання дозволить зберегти національну ідентичність, сформувати громадянську свідомість, вивчити національні звичаї, традиції, мовні ресурси.

Тож, національне виховання – це виховання особистості на основі системи ідеалів, традицій, звичаїв, переконань, створених народом і спрямованих на формування ціннісних орієнтирів молодого покоління засобом вивчення історії матеріальної й духовної культури української нації. Воно забезпечує духовну єдність, наступність і спадкоємність поколінь минулих, сучасних і майбутніх. Таким чином, говорячи про виховання національної самосвідомості особистості, у першу чергу, потрібно мати на увазі виховання в неї національно-патріотичних почуттів та усвідомлення себе як представника своєї нації, носія її культури, репрезентанта її історії [1]. Національний патріотизм – це синтетична категорія, яка включає все незаперечно цінне в історії державності. Тож вивчення і збереження підвалин народної культури, усвідомлення витоків походження українського етносу – є важливим стратегічним завданням сучасного вихованого процесу.

Важливим формантом щодо розуміння унікальності створеної українським етносом картини світу є народне мистецтво. Особливості його впливу на виховання особистості репрезентовано в дослідженнях Є. Антоновича, А. Бойка, І. Богуславської, О. Гевко, І. Зязюн, В. Лосюки, Б. Лук'янова, Н. Мамчур, Л. Оршанського, Б. Прокоповича, О. Семашка, Є. Сявак, Є. Яковлева та ін.

Народне мистецтво – це синкретична система, яка покликана задовольняти матеріальні й духовні потреби народу, це така творча діяльність, яка відображає його світогляд, традиції, звичаї, естетичні смаки та майстерність. Воно є невід'ємною частиною культури нації, передається з покоління в покоління (попередньо із уст в уста) й знаходиться у постійній динаміці, у той же час зберігаючи свою автентичність.

Мистецтво як витвір колективної творчості охоплює усі сфери життя (матеріальна й духовна культура), зокрема, найбільш поширеними формами реалізації народної творчості є вироби з прикладних матеріалів. Воно реалізується у різних видових формах вербального або матеріального етнічного знання, бо охоплює різноманітні види творчості народних майстрів, серед яких найбільш поширеними є: декоративно-прикладне мистецтво (вишивка, ткацтво, килимарство, гончарство, кераміка, різьбярство, писанкарство, лозоплетіння, художній розпис, обробка шкіри, металу, каменю, кістки), усна народна творчість (пісні, казки, легенди, прислів'я та приказки, загадки, перекази, думи), народна музика, народна хореографія, народне театральне мистецтво, вертеп, народні ігри та розваги. Народне мистецтво вивчається на заняттях із мовно-літературної, мистецької й технологічної освітніх галузей. На заняттях із технологічної освітньої галузі здобувачі освіти мають можливість познайомитись із процедурою виготовлення виробів матеріальної етнокультури як об'єктів етнозбереження та націєтворення. Тематично такі заняття спрямовані

на вивчення різноманітних технік образотворчого й декоративно-ужиткового народного мистецтва – вишивання, писанкарства, вирізання, ліплення, гончарства, бісероплетіння тощо. Знайомство з матеріальною культурою дає можливість отримати знання про закони народного дизайну, зв'язків матеріалів із формою, декоруванням і призначенням, поняття ритму, рапорту, симетрії, асиметрії, кольорової гармонії. Такі заняття з технологічної освітньої галузі дозволяють здобувачам освіти усвідомити основну функцію народного мистецтва – збереження національної ідентичності українців; спадкоємність мистецьких традицій та використання кращих надбань попередніх поколінь, які мають універсальне значення для становлення національної матеріальної культури [1].

Народні майстри у своїх виробах віддзеркалювали історію становлення й розвитку етносу, репрезентували філософію життя й віри в естетичному континуумі. Саме тому, вивчаючи зразки етномистецтва, можна зчитувати культурні коди, які були зашифровані у візерунках, лініях, кольоровій палітрі народних виробів. Це своєрідний еволюційний шлях народу, виражений у артефактах, які можна «зчитувати» як історичні тексти, що зафіксувати етапи становлення народної моралі, конституції, стратегій збереження етнічної пам'яті.

Поза сумнівом народне мистецтво поліфункціональне за виховними можливостями. Декоративно-ужиткове мистецтво сприяє естетичному розвитку молодого покоління, забезпечує діалог між сучасною людиною й масивом естетично раритетних об'єктів матеріальної культури, які формують психологічний комфорт, спонукають до естетичної взаємодії, впливають на почуття людини і тим самим утворюють неформальний, особистісно виражений зв'язок з етнохудожніми цінностями [2].

Найбільш компліментарно в аспекті «зчитування» етнічних кодів, а отже й усвідомленого ставлення до історії становлення української нації, виглядає вербальне народне мистецтво, воно слугує потужним засобом передачі історичної пам'яті та досвіду поколінь через філігранні зразки жанрової системи фольклору. Українські народні думи, пісні, казки, легенди, перекази у метафоричному та поетичному режимі відображають знакові для формування нації історичні події та героїчні вчинки предків, оспівують героїв національної історії, формуючи почуття гордості за минуле. Водночас, усна народна творчість є важливим чинником формування національної ідентичності, адже відображає унікальні риси національного характеру, світогляду та моральних цінностей, що особливо концентровано проявляється у прислів'ях та приказках, які передають народну мудрість, демонструють багатство мови та емоційність, сприяючи відчуттю приналежності до культурної спільноти. Вивчення українського

фольклору сприяє становленню свідомого ставлення до проблеми збереження потужного пласта етнокультури, який демонструє унікальність світобудови, яку репрезентувало наше поетичне слово.

Крім того, усна народна творчість є важливим засобом збереження та передачі рідної мови, її багатства та колоритності, сприяючи засвоєнню мовних норм, збагаченню словникового запасу та відчуттю краси рідного слова. Засобами, які уможливають національно-патріотичне виховання засобами народного мистецтва, є природні об'єкти (натуральні об'єкти, які існують у незмінному природному стані); вербальні (народне поетичне слово, яке дає додаткову історично зумовлену інформацію про життя етносу); ілюстративні (народні артефакти, що служать підтвердженням етнокультурного розвитку нації) [3]. Сукупність використання даних засобів допомагає створити цілісну картину світу, яку народ створював відповідно до власного бачення протягом усього розвитку.

Отже, вважаємо доведеною думку про вагому роль народного мистецтва у процесі національно-патріотичного виховання молоді. Завдяки своїй глибокій історичній та культурній цінності, воно є потужним засобом формування національної свідомості, гордості за свою країну та поваги до її традицій. Будучи синкретичною системою, що відображає світогляд, традиції, звичаї та естетичні смаки народу, воно виступає носієм культурних кодів, історичної пам'яті та моральних цінностей. Вивчення різних форм народного мистецтва, від декоративно-прикладного до усної народної творчості, дозволяє молоді усвідомити унікальність української етнічної картини світу, відчути духовну єдність з попередніми поколіннями та сформувати національну ідентичність. Враховуючи це, інтеграція елементів народного мистецтва в освітні та виховні програми є не лише бажаною, але й необхідною умовою для виховання свідомих та патріотично налаштованих громадян України.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення конкретних методик використання народного мистецтва в різних вікових групах та оцінку їхньої ефективності.

Список використаних джерел

1. Авер'янова Н. Національне виховання в контексті глобалізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Українознавство. Випуск 11. Київ, 2007. С. 53–56. URL: <http://ukrbulletin.univ.kiev.ua/Visnyk-11/Averjanova.html> (дата звернення: 02.04.2025)

2. Мамчур Н. С. Естетико-виховний потенціал традиційного декоративно-прикладного мистецтва. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/znanosv/znanosv2020/paper/view/10720/8970> (дата звернення: 08.04.2025).

3. Махия Н. В. Формування національно-патріотичного світогляду вихованців засобами образотворчого й декоративно-прикладного мистецтва: посібник. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-81704797/81704797> (дата звернення: 07.04.2025)

9. ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ ПРОЦЕСІВ

Білоус Ірина Вадимівна,

здобувачка магістерського рівня вищої освіти

за спеціальністю «Менеджмент»

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобальних економічних, екологічних та соціальних змін управління виробничим потенціалом підприємств на засадах сталого розвитку набуває стратегічного значення. Це пов'язано з необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств, ефективного використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Виробничий потенціал підприємства є основою його економічної діяльності та визначає можливості для розвитку, розширення ринкових позицій і забезпечення довгострокової ефективності. Водночас сучасні виклики, такі як зростання екологічних обмежень, дефіцит ресурсів, вимоги до соціальної відповідальності бізнесу, глобальна конкуренція зумовлюють необхідність переходу до концепції сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку передбачає баланс між трьома ключовими аспектами діяльності підприємства: економічним (підвищення ефективності виробництва, інновації, розвиток ринків); екологічним (зменшення шкідливого впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів); соціальним (створення безпечних умов праці, дотримання етичних норм, розвиток людського капіталу). Забезпечення цього балансу дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й зміцнити його репутацію, залучити інвесторів та забезпечити довготривалий розвиток.

З огляду на загальнонаціональні пріоритети у сфері сталого розвитку, стійкий розвиток сучасного промислового підприємства має базуватися на гармонійному поєднанні економічної, екологічної та соціальної складових. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємства, мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти соціальному добробуту [2, с. 77].

Потенціал – це сукупність можливостей, які можуть бути реалізовані для досягнення певної мети. Йому властива здатність накопичувати ресурси та можливості, а також вимірюватися через рівень їх накопичення та використання. Головною особливістю потенціалу є його здатність до відновлення та

подальшого розвитку, що дозволяє ефективно використовувати його в довгостроковій перспективі. Потенціал підприємства визначається його стратегічними цілями. Його формування – це процес впровадження заходів, спрямованих на розширення ринкових можливостей шляхом зміни характеристик і властивостей підприємства. Цей процес триває до моменту, коли потенціал досягає необхідного рівня, що відповідає визначеним цілям розвитку [4, с. 279, 280].

В економічній науці поки що немає єдиного визначення поняття «виробничий потенціал». Досить часто його ототожнюють із загальним потенціалом підприємства, економічним чи ресурсним потенціалом, що підкреслює актуальність подальших досліджень у цій сфері. На величину виробничого потенціалу впливають такі ключові фактори: наявність і якість ресурсів, їх структура та ефективне використання; рівень технологій та особливості технологічного процесу; організація виробничої діяльності; знання та професійні навички персоналу; підприємницькі здібності керівництва [1, с. 81].

Виробничий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів і можливостей, які дозволяють ефективно виконувати виробничі завдання. Оскільки кожне підприємство має унікальні можливості та використовує їх по-різному, важливо чітко визначати та аналізувати ці ресурси. Виробничий потенціал складається з двох основних складових:

1) валовий виробничий потенціал – це всі доступні ресурси підприємства, які створюють основу для виробничого процесу;

2) робочий виробничий потенціал – частина валового потенціалу, яка безпосередньо використовується у виробництві.

Таким чином, валовий потенціал визначає загальні можливості підприємства, а робочий потенціал відображає їхню реальну реалізацію у виробничій діяльності [5].

Сталий розвиток підприємства – це процес якісних змін, який відбувається як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Його мета – забезпечити зростання та збалансований розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер підприємства, враховуючи вплив зовнішніх факторів. Важливим аспектом цього процесу є збереження довкілля, що робить сталий розвиток стратегічним пріоритетом. Він сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та його суспільної значущості [3, с. 84].

На нашу думку, управління виробничим потенціалом підприємства на засадах сталого розвитку є на сьогодні необхідним з низки причин:

1. Необхідність раціонального використання ресурсів, яке може бути забезпечене шляхом оптимізації виробничих процесів для зменшення витрати сировини та енергії, а також для підвищення ефективності діяльності.

2. Необхідність забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, мають більше шансів залучити інвестиції, здобути довіру споживачів і партнерів.

3. Необхідність інноваційного розвитку. Сталий розвиток стимулює підприємства до впровадження нових технологій, екологічних рішень та цифрових технологій у виробничі процеси.

4. Мінімізація екологічних ризиків. Дотримання екологічних стандартів допомагає уникати штрафів, санкцій та втрат через шкоду довкіллю.

5. Соціальна відповідальність. Створення комфортних умов праці, розвиток персоналу, підвищення рівня безпеки праці сприяє стабільності та продуктивності колективу.

Таким чином, управління виробничим потенціалом підприємства на засадах сталого розвитку є не просто необхідністю, а стратегічною потребою в сучасному бізнес-середовищі. Інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише покращити свої економічні показники, а й зробити свій внесок у збереження екології та соціального добробуту. Це шлях до стійкого розвитку, що забезпечує довготривалу стабільність та успішність підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Виробничий потенціал підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-14>

2. Манн Р. В., Махно С. В. Підвищення інноваційного потенціалу промислового підприємства як ключовий фактор його стійкого розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. Вип. 53. С. 75–80. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2022-53-10>

3. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47> (дата звернення: 12.03.2025).

4. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278–284. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>

5. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/43.pdf

Вугнявий Ярослав Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Горбань Андрій Андрійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасному світі фінанси є невід’ємною частиною функціонування економіки, впливаючи на всі її сфери. Для домогосподарств фінансова інформація та знання є ключовими для ефективного управління ресурсами. Фінансова грамотність допомагає краще розуміти основні терміни, аналізувати доходи та витрати, планувати бюджет, обирати відповідні фінансові інструменти та накопичувати кошти для досягнення цілей. Особи з високим рівнем фінансової обізнаності краще захищені від ризиків і непередбачуваних обставин, відповідально ставляться до управління своїми фінансами та ефективно використовують наявні ресурси для покращення добробуту. Знання про правові та фінансові аспекти кредитування, бюджетування, страхування та інших фінансових послуг сприяють точному складанню особистого бюджету та зменшенню ризиків. Фінансова грамотність також забезпечує впевненість у прийнятті фінансових рішень у сучасному світі.

Рівень фінансової обізнаності громадян тісно пов’язаний з економічним розвитком країни та добробутом населення. Висока фінансова грамотність сприяє розвитку сучасних фінансових послуг, ефективному функціонуванню ринків та підвищенню якості життя [2].

Одним із ключових факторів успішного життя є вміння ефективно управляти власними фінансами. Згідно з міжнародними дослідженнями, рівень фінансової грамотності українців залишається низьким: у 2018 році Україна посіла останнє місце серед 30 країн з індексом 11,6 балів з 21 можливого, що нижче за рекомендований мінімум ОЕСР у 14 балів. Однією з причин низької фінансової грамотності в Україні є відсутність заощаджень у значної частини населення: близько 27% громадян не мають жодних накопичень, а ті, хто має, часто зберігають кошти «на чорний день» [1].

Недостатня обізнаність про функціонування фінансових установ та переваги їхніх послуг призводить до втрати потенційного пасивного доходу. Крім того, низький рівень довіри до банківських та фінансових інституцій спричиняє обмежене використання їхніх послуг.

Багато українців мають лише загальне уявлення про власний бюджет, не вміють ефективно розподіляти доходи та витрати, що ускладнює фінансове планування. Крім того, страх перед можливими ризиками та втратою капіталу стримує громадян від започаткування власної справи, що часто пов'язано з недостатнім розумінням роботи банківських установ.

За даними досліджень, близько 39% українських громадян не мають банківських рахунків, що свідчить про обмежене використання фінансових послуг серед населення. Більшість українців користуються лише базовими банківськими операціями, такими як оплата комунальних послуг, використання платіжних карток та перекази коштів. Проте інвестиційні інструменти, такі як цінні папери, акції чи облігації, залишаються маловідомими та малодоступними для широкого загалу [1].

Хоча понад половина населення вважає себе фінансово обізнаними, кожен третій вважає за доцільне купувати товари в кредит, що вказує на недостатній рівень фінансової грамотності. Більшість громадян не цікавляться фінансовою інформацією, зосереджуючись переважно на таких темах, як інфляція, ціни на нерухомість та пенсійне забезпечення. Згідно з дослідженнями, 40% українців взагалі не цікавляться фінансовими питаннями, а 60% отримують інформацію з телебачення, газет та журналів [3].

Ці дані підкреслюють необхідність підвищення рівня фінансової грамотності серед населення, що сприятиме більш обґрунтованим фінансовим рішенням та покращенню економічного добробуту громадян [2].

Таким чином, ключовими принципами фінансової грамотності є:

1. Рациональне ставлення до фінансів. Важливо сприймати гроші не як самоціль, а як інструмент для досягнення особистих цілей. Це означає, що кошти повинні працювати на людину, а не навпаки.
2. Ефективне планування та аналіз фінансових потоків. Складання бюджету та прогнозування доходів і витрат допомагає приймати обґрунтовані фінансові рішення. Це дозволяє накопичувати кошти для значущих покупок або інвестицій.
3. Співпраця з фінансовими установами. Розуміння принципів роботи банків, страхових компаній та інших фінансових організацій сприяє ефективному використанню їхніх послуг для збільшення власного капіталу.
4. Знання прав та обов'язків у фінансовій сфері. Обізнаність у фінансовому законодавстві допомагає уникати шахрайства та приймати безпечні фінансові рішення.
5. Навички заощадження. Регулярне відкладання частини доходу створює фінансову подушку безпеки та відкриває можливості для інвестицій.

6. Обдуманий вибір фінансових продуктів та послуг. Перед прийняттям фінансових рішень важливо аналізувати пропозиції та обирати ті, що найкраще відповідають особистим потребам та цілям.

Отже, фінансова стабільність країни значною мірою залежить від фінансової обізнаності її громадян. Рациональне управління особистими фінансами сприяє підвищенню добробуту як окремих домогосподарств, так і суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Все про гроші. URL: <http://vseprogroshi.com.ua/ocinit-finansovugramotnist-ukrayinciv.html>.
2. Дорошенко Н. О., Романів В. В. Фінансова грамотність населення України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6682>.
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: www.bank.gov.ua.

Гайнутдинов Михайло Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах динамічного та нестабільного економічного середовища, характерного для сучасної України, забезпечення фінансової стійкості підприємства набуває першорядного значення. Негативний вплив зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, політична нестабільність та геополітичні ризики, вимагає від підприємств постійного моніторингу та адаптації до змін. Водночас, внутрішні фактори, зокрема ефективність управління фінансовими ресурсами, також відіграють вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості.

Фінансова стійкість підприємства визначається як його здатність зберігати платоспроможність та забезпечувати безперервність діяльності в довгостроковій перспективі. Позитивне значення показників фінансової стійкості свідчить про ефективне функціонування підприємства та його здатність до нарощування економічного потенціалу. В умовах глобалізації економіки, фінансова стабільність та управління нею стають ключовими пріоритетами для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку та конкурентоспроможності [3].

Забезпечення фінансової стійкості є ключовим фактором успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Ефективне управління фінансами, адаптація до змін та мінімізація ризиків дозволяють підприємствам не лише виживати, але й розвиватися та нарощувати свій економічний потенціал.

Управління фінансовою стійкістю підприємства є ключовим функціональним напрямком фінансового менеджменту, що забезпечує довгострокову платоспроможність та здатність до розвитку. Ця система інтегрує різноманітні аспекти фінансової діяльності, створюючи цілісний механізм управління. Система управління фінансовою стійкістю є складним та багатогранним процесом, що вимагає інтеграційного підходу. Ефективне управління фінансовою стійкістю забезпечує підприємству стабільність, платоспроможність та здатність до розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим ступенем нестабільності та динамічності, що висуває особливі вимоги до технологій сталого економічного розвитку підприємств. В умовах невизначеності та постійних змін, ключовим фактором успішного функціонування стає здатність підприємства до адаптації та гнучкого реагування на зовнішні виклики.

Ефективне управління фінансовою стійкістю є безперервним процесом, що вимагає комплексного підходу. Реалізація послідовних етапів та використання відповідних механізмів дозволяють підприємству забезпечити стабільність та розвиток в умовах динамічного економічного середовища. Управління фінансовою стійкістю підприємства є не лише тактичним набором заходів, але й стратегічним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової стабільності та розвитку. На наш погляд, ефективне управління фінансовою стійкістю передбачає розробку та реалізацію стратегій і тактик, які забезпечать фінансову стійкість підприємства в майбутньому.

Сучасні економічні умови вимагають від фінансових систем гнучкості та адаптивності. Фінансова система повинна бути налаштована таким чином, щоб забезпечувати підприємства необхідними концептуальними умовами для їх ефективного функціонування, одночасно дозволяючи їм підтримувати свою життєдіяльність у довгостроковій перспективі. Це вимагає розробки принципово нових підходів до прийняття рішень у ключових сферах фінансового управління.

В умовах воєнного стану, що склалися в Україні, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають переосмислення традиційних підходів до фінансового управління. Враховуючи необхідність підтримки обороноздатності країни та збереження соціальної стабільності, багато

підприємств змушені функціонувати на рівні беззбитковості, спрямовуючи прибуток на підтримку Збройних Сил України [1].

Аналіз фінансової стійкості підприємств у воєнний час є критично важливим для забезпечення їх розвитку в непередбачуваних обставинах. Формування грошових резервів, оптимізація витрат, диверсифікація доходів та гнучке фінансове планування є ключовими елементами фінансового моделювання, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах воєнного стану [2].

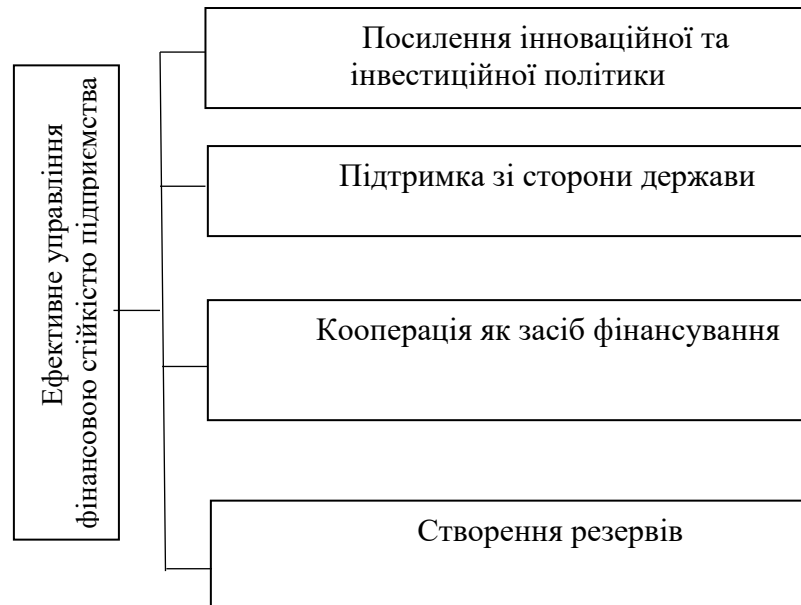


Рис. 1. Компоненти ефективного управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Ефективна політика управління фінансовою стійкістю підприємства передбачає не лише збереження поточного фінансового стану, але й забезпечення його розвитку в довгостроковій перспективі. Одним із ключових елементів такої політики є активна інноваційна та інвестиційна діяльність, яка, однак, потребує додаткових бюджетних інвестицій.

В умовах нестабільного економічного середовища, забезпечення фінансової стійкості підприємства стає ключовим фактором його виживання та розвитку. Це вимагає комплексного підходу, що включає управління ліквідністю, платоспроможністю, безпекою та розвиток каналів збуту.

В умовах воєнного стану підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін, коригувати бізнес-моделі та переглядати фінансову політику. Забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, збереження кадрового потенціалу, забезпечення безперервності постачання та ефективне управління фінансами є ключовими факторами виживання та розвитку підприємств в умовах воєнного стану.

Воєнний стан суттєво впливає на фінансову стійкість підприємств, створюючи ряд специфічних викликів, які вимагають негайного реагування та адаптації. Виділяють наступні основні проблеми, з якими стикаються підприємства в сучасних умовах: зниження попиту та обсягів продажів, збільшення витрат на безпеку, валютні ризики, зниження рівня інвестицій.

Кризові явища є невід'ємною частиною економічного циклу, що періодично загрожують фінансовій стабільності підприємств. У зв'язку з цим, виявлення ознак економічної кризи у фінансовій стійкості підприємства та своєчасне вжиття заходів щодо подолання кризових явищ є критично важливими для забезпечення його довгострокового функціонування. Управління фінансовою стійкістю є ключовим процесом, що забезпечує довгострокове функціонування та розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. *BBC*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення: 09.05.2023).

2. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (дата звернення: 08.05.2023).

3. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022 р. № 12(131). С. 24–31. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf (дата звернення: 05.05.2023)

Горбатюк Людмила Михайлівна,

кандидат економічних наук,

завідувач кафедри економіки і маркетингу, доцент кафедри

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6142-8233>

Борисенко Вікторія Вячеславівна,

добувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

освітньої програми «Економіка»

Державний заклад «Луганський національний університет

імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Зміни клімату, виснаження природних ресурсів та зростаюча соціальна нерівність дедалі гостріше ставлять перед бізнесом питання не лише про фінансову стійкість, але й про відповідальність перед суспільством та планетою. В епоху усвідомленого споживання та підвищених вимог стейкхолдерів, концепція «зеленої» економіки стає не просто модною тенденцією, а нагальною потребою для забезпечення довгострокового процвітання. У зв'язку з цим, інтеграція принципів сталого розвитку, в основі яких лежить ESG-фактори, виступає ключовим елементом нової парадигми ведення бізнесу, здатної трансформувати підходи до управління та відкрити нові горизонти для інновацій та зростання. ESG-фактори охоплюють три основні аспекти: екологічні, соціальні та управлінські фактори впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика ESG комплексів

Фактор	Характеристика
Екологічний аспект	Фокусується на мінімізації негативного впливу діяльності на довкілля через зменшення діяльності зеленої економіки, а саме викидів парникових газів, енергоефективності, управління відходами, раціональним використанням природних ресурсів та інші.
Соціальна складова	Спрямована на створення безпечного та інклюзивного середовища для всіх, покращення умов праці, гендерної рівності, захист прав працівників і залучення до розвитку місцевих громад.
Управлінська складова	Передбачає прозорість у прийнятті рішень, етичність бізнес-практик і дотримання правового регулювання.

Джерело: складене з використанням [1]

Наведені в табл. 1 фактори допомагають бізнесу та урядам адаптуватися до нових реалій, створюючи стратегії, що забезпечують гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної стійкості та соціальної інклюзивності. У

контексті зеленої економіки ESG стає складовою переходу до більш стійкої та відповідальної моделі розвитку.

Зелена економіка є ключовим інструментом досягнення сталого розвитку, оскільки поєднує економічне зростання із збереженням навколишнього середовища та соціальною справедливістю. В умовах глобальних економічних проблем, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів та деградація екосистем, перехід до екологічно орієнтованої моделі набуває першочергового значення. Він передбачає не лише технологічні зміни, але й фундаментальну переорієнтацію економічних стратегій та практик.

Зелена економіка визначається як система господарювання, що сприяє підвищенню добробуту населення та економічному зростанню при одночасному скороченні екологічних ризиків та дефіциту природних ресурсів [2]. Вона базується на екологічно стійкому використанні природних ресурсів та передбачає застосування інноваційних технологій для мінімізації негативного впливу на довкілля. Важливою складовою є також забезпечення соціальної справедливості, що передбачає рівний доступ до ресурсів та можливостей для всіх членів суспільства.

Багато платформ активно сприяють популяризації ідей зеленої економіки. Європейська зелена угода є стратегічним планом, що передбачає досягнення кліматичної нейтральності в Європі до 2050 року. Документ охоплює всі ключові економічні сектори та визначає напрямки політики у ЄС у сферах зміни клімату, промисловості, сільськогосподарської політики, біорізноманіття, енергетики та торгівлі на найближчі роки [3].

Зелена економіка сприяє зменшенню викидів парникових газів, впровадженню енергоефективних рішень та розвитку «зелених» секторів економіки, таких як відновлювальна енергетика, екологічний транспорт та циркулярна економіка. Наприклад, інвестиції в відновлювальну енергетику не тільки зменшують залежність від викопного палива, але стимулюють економічне зростання. У подальшому злагоджена урядова політика, матеріальна підтримка та належне навчання можуть забезпечити багато мільйонів високооплачуваних та стабільних робочих місць [4].

Циркулярна економіка, за визначенням ЮНІДО, являється альтернативною традиційній лінійній економічній моделі [5]. Вона передбачає максимально довге використання ресурсів, отримання з них найбільшої користі, а також повернення відходів з кінцевого ланцюга постачання на початок, даючи нове життя використаним матеріалам. В Україні концепція циркулярної економіки набуває популярності завдяки європейським програмам, зокрема Європейському зеленому курсу [3].

Перехід до зеленої економіки має значний потенціал для вирішення ключових глобальних викликів. Він сприяє економічному зростанню, створенню нових робочих місць та підвищенню добробуту населення. Зокрема, за даними звіту UNEP «Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development», інвестиції в «зелені» сектори можуть забезпечити значно вищі темпи економічного зростання порівняно з традиційними галузями [6] (табл. 2).

Згідно з даними Програми ООН в навколишньому середовищі (UNEP), інвестування до світового ВВП у ключові сектори зеленої економіки може сприяти переходу до низьковуглецевої та ресурсоефективної моделі розвитку [6]. Проте, незважаючи на зусилля, глобальні викиди парникових газів продовжують зростати. У 2023 році вони досягли рекордного рівня в 52,7 гігатон CO₂ – еквіваленту. Хоча основні аспекти Європейського зеленого курсу включають: забезпечення досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року; зниження викидів CO₂ на 50-55 % до 2030 року порівняно з 1990 роком; ухвалення кліматичного пакету ЄС, впровадження механізму прикордонного вуглецевого регулювання та інші [5].

Таблиця 2

Економічний вплив ключових секторів зеленої економіки

Аспект	Вплив на економіку
Відновлювальна енергетика	Інвестиції в галузь збільшують кількість робочих місць, ніж інвестиції в викопне паливо. За даними IRENA та ILO, у разі прискореного запровадження відновлювальних джерел енергії загальна кількість робочих місць у сфері енергетики до 2050 року може зрости до 100 млн у всьому світі.
Енергоефективність	Інвестиції в енергоефективність будівель, транспорту та промисловості сприяють зниженню енергоспоживання та викидів парникових газів. UNEP оцінює, що інвестиції в енергоефективність у багатьох секторах економіки можуть забезпечити економію енергії до 20-25 %.
Стале сільське господарство	Перехід до сталого сільського господарства, який включає органічне землеробство та інші екологічно чисті методи, сприятиме покращенню родючості ґрунтів, зменшенню використання пестицидів та підвищенню врожайності. В свою чергу, це підвищить доходи фермерів та забезпечить продовольчу безпеку.
Управління водними ресурсами	Інвестиції в ефективне управління водними ресурсами (покращення іригаційних систем та водоочисних споруд), сприятимуть сталому використанню водних ресурсів та зменшать ризики водного дефіциту. Інвестиції в цю галузь, за оцінками UNEP, можуть принести значні економічні вигоди, особливо в регіонах, де водні ресурси є досить обмеженими.

Джерело: складене з використанням [2], [4], [6]

У сучасних умовах сталого розвитку бізнес відіграє ключову роль у збереженні довкілля та мінімізації екологічного впливу. Фінансовий сектор, зокрема, має великий потенціал у підтримці екологічних ініціатив, сприянні впровадженню «зелених» технологій і зменшенні викидів парникових газів. Відповідальне ставлення до довкілля стає невід’ємною складовою діяльності багатьох провідних банків, зокрема і ProCredit Bank.

ProCredit Bank демонструє свою відданість сталому розвитку через ініціативи, спрямовані на зменшення екологічного впливу. Основними його досягненнями є створення «зеленого» портфеля, який 17,5 % від загального кредитного портфеля, а також фінансування сонячних електростанцій, уникнув 17 630 т викидів CO₂, що еквівалентно польоту туди-назад на Марс [1]. Такі дії підкреслюють екологічну відповідальність банку та його чіткі прагнення сприяти екологічній стабільності.

Отже, в сучасних умовах, перехід до зеленої економіки є не лише екологічною необхідністю, але й можливістю створення нових робочих місць, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокового економічного зростання. Він вимагає комплексного підходу та співпраці між урядами, бізнесом та суспільством для досягнення спільної мети – сталого майбутнього для всіх.

Список використаних джерел

1. UGEN. ProCredit Bank. ESG фактори у бізнесі та роль зеленого фінансування, 2025. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cCAo3ZwOuMM>.
2. Зелена економіка. Курс «Сталий розвиток громад». URL: https://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/2.zelena_ekonomika_0.pdf.
3. Колодійчук І., Куртяк М. Соціально-економічні передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України. *Регіональна економіка*, 2024. №2 С.67-75. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_067_KolodiychukIA,KurtyakMB.pdf.
4. 12,7 млн у 2021 і 38,2 млн у 2030: звіт IRENA та ILO. *UABIO - Біоенергетична асоціація України*. URL: <https://uabio.org/materials/14988/>.
5. Кузнєцова О., Ченуша О., Маяцький М. Тренди «зеленої» економіки в контексті сталого розвитку та їх вплив на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 29–34. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-29_34.pdf.
6. Towards a Green Economy in Ukraine. *EU4ENVIRONMENT*. URL: <https://www.eu4environment.org/app/uploads/2021/05/Ukraine-country-profile-2020-21-second-edition.pdf>.

Задворних Сергій Сергійович,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7025-4116>

ПРІОРИТЕТИ І ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

Управління державними фінансами завжди належало до пріоритетних і стратегічних напрямів державного управління, адже безпека держави формується не лише у її безпосередньому, фізичному, середовищі. Одним з китів, на яких стоїть держава є її фінансова безпека, яка, у свою чергу, нерозривно пов'язана з фінансовим менеджментом. Від ефективного управління фінансами залежить те, наскільки ефективно в подальшому виконуватимуться покладені на державу функції, зокрема і з розвитку. Проте зі свого боку фінансова система перебуває в прямій залежності від інших сфер, що лише ускладнює прийняття управлінських рішень. Не завжди саме проблеми в фінансовому управлінні стають ключовими викликами для фінансової системи, проте саме їй доводиться адаптуватись до них якомога оперативніше і шукати необхідних рішень. Це робить фінансовий менеджмент в умовах нестабільності особливо складним.

Останні десятиліття позначились турбулентністю в фінансовій сфері як на світовій арені, так і на локальному рівні – іпотечна криза, потрясіння 2014 року, згодом криза, зумовлена пандемією коронавірусу, війна проти України. Виклики стають дедалі комплекснішими і значущими, а з огляду на глобалізацію, потрясіння в одній країні неминуче призводять до деструктивних змін у інших.

За результатами досліджень, серед основних викликів для управління державними фінансами на глобальному рівні на сучасному етапі можна виокремити демографічні зрушення, проблему цифровізації і застиглість економіки. Ці проблеми є характерними для більшості країн світу, а для України особливо, адже державний борг країни зростає через воєнні дії, а джерела наповнення бюджету фактично вичерпують себе [2]. Тому варто з'ясувати який вплив має той чи інший фактор на фінансову систему загалом.

Демографічні проблеми є одним з основних викликів для управління державними фінансами. Загальносвітові демографічні прогнози є негативними і у більшості країн має місце старіння населення, а в Україні загалом значний прошарок працездатного населення фактично випав через бойові дії, що

призвело до дефіциту саме цієї категорії населення. Така ситуація спричиняє низку загроз. Передусім, це призводить до низького рівня фінансового зростання компаній, або ж стає причиною скорочення чи припинення діяльності окремих фірм. Тобто, має місце суттєве скорочення виробництва, а отже і зниження податкових надходжень, торгівельного балансу і експортно-імпортного сальдо. З іншого боку, держава повинна виконувати свої зобов'язання і найбільш вразливими в таких умовах стають пенсійне забезпечення і сфера надання медичних послуг [6].

Навантаження на соціальну сферу, з яким зіштовхуються більшість країн, передусім Україна, свідчить про те, що чинна система управління потребує трансформацій, адже вона не є фінансово стійкою і життєздатною. В цьому контексті ефективними можуть бути наступні підходи: активізація наявного потенціалу на ринку праці і пошук можливостей залучення додаткової робочої сили, активізація економіка і зменшення рівня бюрократичних процедур, оптимізація податкової системи шляхом підвищення її конкурентоспроможності і привабливості для резидентів і нерезидентів, модернізація інфраструктури.

В цьому контексті вже було здійснено певні кроки, зокрема щодо об'єднання Пенсійного фонду України та Фонду соціального страхування України [1], проте такі кроки є недостатніми. Медична реформа також певною мірою дозволила оптимізувати використання бюджетних ресурсів. Проте на шляху оптимізації потрібно дотримуватись балансу, адже надмірна оптимізація хоча і може потенційно призвести до економії бюджетних коштів, але це може мати вкрай негативні наслідки для населення, зокрема і втрату доступу до життєво важливого забезпечення чи послуг. Це в середньо- і довгостроковій перспективі призведе і до відтоку іноземних фірм з країни, оскільки більшість із них бажає мати сприятливе середовище для власних фахівців в країні перебування.

Цифровізація державних фінансів є також доволі складним, але актуальним, процесом. Як зазначила група дослідників ODI Global, «цифрове управління державними фінансами: нова парадигма – протиставляє домінуючий підхід до цифрових технологій в управлінні державними фінансами новому підходу, натхненному успішною цифровою трансформацією в інших сферах державного управління» [3]. Такий підхід дійсно може суттєво підвищити ефективність управління державними фінансами, передусім завдяки зменшенню бюрократичних ланцюгів, скороченню витрат на утримання апарату, частковій автоматизації рутинних процесів і зменшенню похибок при отриманні і обробці даних, а отже – зросте ефективність планування. Також цей процес певною мірою вмотивовується реаліями сучасності. Ефективність діджиталізації в фінансовій сфері [4] також наштовхує на думку про те, що в державному

управлінні її ефект буде помітним. Проте дослідження показали, що уряди різних держав, зокрема і з високим технологічним потенціалом і рівнем FinTech, зіштовхуються з певними викликами. До основних належать:

- упереджене ставлення до готових комерційних рішень;
- відсутність повноти розуміння стимулів і потреб користувачів;
- неприязнь до ітеративних, інкрементальних підходів у роботі;
- прогалини у навичках, досвіді та адаптації до культурних особливостей;
- застарілі підходи до фінансування;
- застарілі технології і небезпека неокупності витрат [5].

Крім зазначених вище викликів, необхідно враховувати і те, що для ефективної диджиталізації в цій сфері потрібною є тісна співпраця з державними службовцями-практиками які спеціалізуються на цифровому врядуванні, а також переходу до більш відкритих технологічних архітектур, в яких цифрові рішення для управління державними фінансами є частиною ширшої екосистеми спільної цифрової інфраструктури, даних та послуг, завдяки чому всі аспекти державних фінансів та управління ними є справді цифровими. Тобто це зумовлює необхідність реформування моделей фінансування і надання послуг.

Сфера управління фінансами є стратегічно важливою для держави і вона перебуває у тісному взаємозв'язку зі службовою, закритою і стратегічною інформацією інших галузей. Тому хоч впровадження цифрових технологій є потребою сьогодення, але воно потребує комплексного і виваженого підходу. За результатами аналізу фахівців, на сучасному етапі жоден уряд не може самостійно ефективно вирішити цю проблему [5], а з огляду на те, що фінансові системи більшості держав перебувають у тісній взаємодії, виникає потреба і міжнародного консультування для забезпечення належного рівня інтероперабельності.

Щодо підвищення стійкості економіки, в цьому контексті необхідним є комплексний підхід, який включатиме в себе фінансові стимули для підприємств, заходи для активізації зайнятості, податкову лібералізацію та інші фактори. На сучасному етапі розвитку України вкрай важко визначитись з конкретними можливими заходами і кроками, на які може піти уряд. Це зумовлено невизначеністю, спричиненою війною. Проте планування на майбутні періоди є життєво необхідним. Також перед прийняттям відповідних рішень необхідно проводити оцінку їх доцільності спільно з різними міністерствами, здійснювати консультування з бізнесом задля уникнення однобокого і нерационального підходу.

З метою підвищення ефективності управління державними фінансами у короткостроковій та середньостроковій перспективі варто перейти до

формування фіскальних буферів за допомогою циклічної бюджетної консолідації, щоб подолати майбутні кризи та створити простір для маневру для фінансування майбутніх реформ і підтримки стимулів економіки до розвитку, а соціальної сфери до забезпечення належного рівня життя населення. Крім того, завданням ефективного та перспективного управління державними фінансами є покращення якості використання фінансового ресурсу за рахунок пріоритезації витрат, оптимізації управлінських процесів і зниження їх вартості, формування дієвих фінансових стимулів, що сприятиме динамізації економічного розвитку та зміцненню стійкості економіки, формуванню збалансованої фінансової екосистеми.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» та Закону України «Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування»: Закон України від 21.09.2022 р. №2620-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2620-20#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Юліна Ю. «Ситуація є надскладною»: Гетманцев заявив про пошук джерел фінансування держбюджету у 2026 році. *Еспресо*. URL: <https://espresso.tv/ekonomika-situatsiya-e-nadskladnoyu-getmantsev-zayaviv-pro-poshuk-dzherel-finansuvannya-derzhbyudzhetu-u-2026-rotsi> (дата звернення: 04.04.2025).
3. Digital public financial management. An emerging paradigm. / Long C. et al. *ODI Global*. URL: https://media.odi.org/documents/DPF_WP_Digital_Public_Financial_Management_-_An_emerging_paradigm.pdf (Last accessed: 04.04.2025).
4. Digital transformations of logistics customer service business models. / Hryhorak M. Et al. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. V. 1, P. 57-75.
5. Making public finance digital. Challenges to the emerging digital public financial management paradigm. / Middleton E. et al. *ODI Global*. URL: https://media.odi.org/documents/DPF_WP_Making_public_finance_digital_SYV97y_j.pdf (Last accessed: 04.04.2025).
6. Sechster Bericht zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen 2024. *Bundesministerium der Finanzen*. URL: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Broschueren_Bestellservice/tragfaehigkeitsbericht-2024.pdf?__blob=publicationFile&v=8 (Last accessed: 04.04.2025).

Зионг Тхі Тхао,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
медичного факультету,
Овчаренко Ірина Анатоліївна,
кандидат медичних наук,
асистент кафедри інфекційних хвороб,
дитячих інфекційних хвороб та фтизіатрії
Харківський національний медичний університет
м. Харків, Україна

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТУБЕРКУЛЬОЗНОЇ СИТУАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА В'ЄТНАМІ ЗА 2023 РІК

Актуальність. Туберкульоз (ТБ) – це інфекційне захворювання, спричинене *Micobacterium tuberculosis*, супроводжується формуванням специфічних гранульом та неспецифічними реакціями. Йому притаманний поліморфізм клінічною картини, залежить від форми, стадії, розташування й розповсюдження патології. За даними ВООЗ було зареєстровано приблизно 10,8 мільйона нових випадків у 2023 році, що є більше, ніж у 2022 році (10,7 млн). Більша частина випадків захворювань припадає на Південну та Східну Азію [1].

Розгляд ситуації з туберкульозом у цих державах дає змогу визначити дієві методи протидії та шляхи вдосконалення національних програм, адже усвідомлення специфіки поширення хвороби та підходів до її лікування в кожній країні є важливим для формування ефективних заходів контролю та викорінення туберкульозу в регіоні.

Метою роботи є порівняння епідеміологічних показників туберкульозу в Україні та В'єтнамі, оцінити ефективність національних програм боротьби з туберкульозом та визначити ключові фактори, що впливають на поширення захворювання в обох країнах.

Дослідження ґрунтується на аналізі даних Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) щодо туберкульозу за 2023 рік та державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України», а також на інформації про географічні та демографічні особливості цих країн. Використано методи порівняльного аналізу епідеміологічних показників та огляд національних стратегій боротьби з туберкульозом.

Україна розташована у Східній Європі, простягається приблизно між 44° і 52° північної широти та 22° і 41° східної довготи, займаючи площу близько 603 548 км². Має 7 країн-сусідів. На півдні омивається Чорним та Азовським морями. Станом на 2023 рік населення України становить приблизно 36 млн осіб.

В'єтнам розташований на півострові Індокитай у Південно-Східній Азії, межує з Китаєм на півночі, Лаосом і Камбоджею на заході, омивається Південнокитайським морем на сході та півдні. Площа країни становить приблизно 331 210 км². Чисельність населення у 2023 році складала близько 100,4 млн осіб.

Згідно з Глобальним звітом ВООЗ про туберкульоз за 2023 рік, в Україні та В'єтнамі спостерігаються наступні показники.

Україна (Укр.): Було зареєстровано приблизно 53 нових випадків і рецидивів на 100 000 населення, а показник захворюваності становить 112 на 100 000, серед них 3 700 ос. є ВІЛ-позитивні [6].

В'єтнам (В.): Протягом року зареєстровано приблизно 104 нових випадків і рецидивів на 100 000 населення, а розрахований показник захворюваності становить 182 на 100 000, серед них 4 600 осіб з ВІЛ-статусом [7].

В Україні загальний показник смертності дорівнює 6 351 ос., приблизно 58,26% з них це ВІЛ-інфіковані. У В'єтнамі – це 13 007 ос. і відповідно 18,5% [6; 7]

Укр.: Відповідно до отриманих даних, загальна захворюваність на туберкульоз серед чоловіків значно вища, ніж серед жінок, особливо у вікових групах від 25 років і старше. *Діти* (до 14 років): Кількість випадків туберкульозу серед дітей від 0 до 14 років відносно низька, що свідчить про ефективність профілактичних заходів. Серед дітей віком 0-4 років зареєстровано 450 випадків серед хлопчиків і 370 серед дівчаток, а віком 5-14 – по 600 випадків. *Молодь* (15-24 роки): У цій групі вже збільшується захворюваність, особливо серед чоловіків (1 400 випадків). Серед жінок зафіксовано 920 випадків. Це може бути пов'язано з активним соціальним життям, частішими контактами та меншою увагою до профілактики. *Дорослі* (25-64 роки): Основний тягар захворюваності припадає на доросле населення. Зокрема, серед чоловіків у віковій групі 35-44 років спостерігається найвищий рівень захворюваності – 9 100 випадків. На другому місці у групі 45-54 – 7 900 випадків. Третє місце розділяють вікові категорії “25-34” і “55-64” – 4 100 і 4600 випадків. *Літні люди* (≥65 років): У цій групі також відзначається приблизно рівний рівень захворюваності – 1 800 випадків серед жінок та 2 500 серед чоловіків, що пов'язано з ослабленням імунної системи та наявністю супутніх хронічних захворювань. [6]

В.: Аналіз показав, що рівень туберкульозу значно залежить від вікової групи та статі. Захворюваність серед чоловіків перевищує показники серед жінок у всіх вікових групах. *Діти* (до 14 років): У наймолодшій групі (0-4 роки) захворюваність відносно низька (97 випадків серед дівчаток, 196 серед хлопчиків). Однак серед дітей 5-14 років вже фіксується зростання випадків. *Молодь* (15-24 роки): Помітний значний ріст захворюваності, особливо серед

чоловіків (11 000 розрахованих випадків). Це може бути пов'язано з соціальною активністю, міграцією та відсутністю регулярних медичних обстежень. *Доросле населення (25-54 роки)*: Найвищі показники серед чоловіків у вікових групах 35-44 та 45-54 роки, де зареєстровано 11 927 та 15 717 випадків відповідно. *Літні люди (≥65 років)*: Найбільше випадків фіксується серед чоловіків віком від 65 років (16 378 зареєстрованих випадків), що вказує на підвищений ризик у цій віковій категорії. Спостерігається значна розбіжність між розрахованими та зареєстрованими випадками, що може вказувати на: недостатнє виявлення хворих, проблеми з доступом до медичних послуг, відсутність своєчасного діагностування. Найбільша різниця між розрахованими та зареєстрованими випадками спостерігається у групах літніх людей та чоловіків працездатного віку [7].

В Укр. найвагомий фактор ризику є ВІЛ-інфекція (4 400 – 18 000 ос.). Далі стоять *зловживання алкоголем і тютюнопаління* (по 4 900), *діабет* (1 400) і найменший вплив має *недоїдання* (приблизно 860) [6].

У В. ситуація трішки відрізняється: перше місце розділяють *зловживання алкоголем і тютюнопаління* – 19 000 осіб, трішки менше – *недоїдання*, на третьому місці з невеликою різницею знаходяться *діабет і ВІЛ* [7].

Укр.: На 2023 р. показник хворих, які раніше лікувалися (бактеріологічно підтверджені випадки туберкульозу легень), мають резистентність до антибіотиків складає 40,7% (близько 13 300 ос.), серед нових епізодів – майже 28% [6].

В.: Тут 16,77% хворих (близько 9 900), які лікувалися від туберкульозу, мають мультирезистентний ТБ, серед нових пацієнтів – 4,43%. [7]

В Україні було використано 82,1 млн доларів США на послуги з профілактики, діагностики та лікування туберкульозу, з них більша частина – це внутрішнє фінансування, яке йшло від держави, а майже половина – міжнародні кошти. Діють кілька ключових програм: основним напрямом є профілактика й раннє виявлення захворювання. Протягом року здійснено 1 006 безкоштовних квантиферонових тестів на туберкульоз у 9 регіонах. За координації Центру громадського здоров'я ввели сучасну молекулярно-генетичну систему GeneXpert. Було проведено модернізацію підходів до лікування, особливо мультирезистентного, і продовжили програми соціальної підтримки пацієнтів, задля уникнення переривання курсу лікування. Впровадили нові картриджі XDR, тепер середній термін призначення лікування пацієнтам із широкою лікарською стійкістю наразі складає 4,2 дня, що в кілька разів швидше, ніж до цього [2; 3; 6].

У В'єтнамі того року витратили 51,7 млн доларів США, з них 42,7 млн доларів США були з міжнародного бюджету. Впровадили стратегію ВООЗ «End TB», зосереджуючись на ранньому виявленні випадків через масові скринінгові

програми та впровадженні сучасних методів діагностики, таких як GeneXpert. З грудня 2023 р. USAID (U.S. Agency for International Development) співпрацює з В'єтнамською національною програмою боротьби з туберкульозом, приватним сектором і громадськими організаціями, щоб працювати над досягненням мети покінчити з туберкульозом у В'єтнамі до 2030 року за допомогою інноваційних заходів з виявлення, лікування та профілактики туберкульозу [4; 5; 7].

Висновки. Україні та В'єтнаму, попри те, що стикаються з подібними викликами в боротьбі з туберкульозом, застосовують різні підходи для подолання них.

В Україні основними факторами ризику є ВІЛ-інфекція, зловживання алкоголем і тютюнопаління. Зареєстрований високий рівень мультирезистентного туберкульозу, що ускладнює лікування хворих. У В'єтнамі показник захворюваності вищий і відзначається помітне відхилення між зареєстрованими та розрахованими випадками – це свідчить про проблеми з виявленням хворих та доступом до медичних послуг. Серед основних чинників ризику можна виділити зловживання алкоголем, тютюнопаління, діабет та ВІЛ-інфекція.

Обидві держави вирішили приділити більше уваги ранньому виявленню захворювання: програмах масового скринінгу й використанні сучасних методів діагностики, таких як GeneXpert. В Україні програми ще направлені на профілактику й інновацію лікування, особливо мультирезистентних форм. Однак військовий конфлікт у країні створює додаткові труднощі до попередньо складної епідеміологічної ситуації: зменшення кадрів, знищення установ, переміщення населення, обмежений доступ до медичних послуг у деяких регіонах.

Фінансування також варіюється: у В'єтнамі основна частина коштів надається міжнародними організаціями, в той час, як в Україні – здебільшого забезпечується державою. Обидві країни взаємодіють зі своїми приватними структурами для досягнення спільної мети – подолання туберкульозу до 2035 року.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. *Global tuberculosis report 024*. WHO, 2024.
2. Звіт національної протитуберкульозної програми України про досягнутий прогрес у подоланні туберкульозу (у світлі цілей політичної декларації, прийнятої під час Наради високого рівня Генасамблеї ООН з туберкульозу 26 вересня 2018 року) в умовах негативних наслідків пандемії COVID-19 і війни росії проти України (2023).

3. Звіт ЦГЗ «Національна відповідь програм протидії ВІЛ, ТБ, ВГ та ЗПТ на широкомасштабне вторгнення росії (2023).

4. Innes A. L. та ін. An effective health system approach to end TB: Implementing the Double X Strategy in Vietnam – Global Health Science and Practice, 2024, 12(3) URL: <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-24-00024>

5. Stop TB Partnership. Viet Nam Digital TB Surveillance System Assessment Report.

6. World Health Organization. TB Profile: Ukraine. URL: https://worldhealthorg.shinyapps.io/tb_profiles/?inputs&tab=%22charts%22&lan=%22EN%22&iso2=%22UA%22&entity_type=%22country%22 (дата звернення: 21.02.2024).

7. World Health Organization. TB Profile: Vietnam URL: https://worldhealthorg.shinyapps.io/tb_profiles/?inputs&tab=%22charts%22&lan=%22EN%22&iso2=%22VN%22&entity_type=%22country%22 (дата звернення: 21.02.2024).

Журавель Олена Миколаївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

навчально-наукового інституту публічного

управління і післядипломної освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

м. Полтава, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОНІТОРИНГУ, МЕТОДОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ РОЗСЛІДУВАНЬ НА РИНКАХ ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ ТА ПРИРОДНОГО ГАЗУ)

Процес адаптації українського законодавства у сфері енергетики до вимог стандартів Європейського Союзу особливо в контексті набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до ЄС набуває актуальності, оскільки сьогодні Україна знаходиться на порозі нового етапу євроінтеграційного розвитку, коли прагнення держави до членства в Європейському Союзі набувають реальних перспектив. Предметом даної роботи є дослідження діючого національного законодавства щодо європейської інтеграції України у сфері енергетики з визначенням проблем та перспектив його адаптації. Також визначено виклики, з

якими стикається Україна на шляху євроінтеграції, та цілі, яких необхідно досягнути для якісного впровадження Україною *acquis* ЄС у галузі енергетики.

Протягом останніх років Україна поступово рухалась до європейського політичного, економічного, правового простору з метою набуття членства в Європейському Союзі. Відносини між Україною та Європейським Союзом були започатковані в грудні 1991 року, коли Міністр закордонних справ Нідерландів, як головуєчої в ЄС держави, у своєму листі від імені Європейського Союзу офіційно визнав незалежність України.

У постанові Верховної Ради України від 02 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України» вперше на офіційному рівні було окреслено стратегічний курс держави на європейську інтеграцію. Відповідно до розділу III документа, членство в Європейських Співтовариствах та інших західноєвропейських або загальноєвропейських структурах визначалося як перспективна мета зовнішньої політики України, за умови дотримання національних інтересів. У цьому контексті планувалося укладення Угоди про партнерство і співробітництво з Європейськими Співтовариствами, що розглядалося як перший крок на шляху до асоційованого, а згодом і повноправного членства в об'єднаній Європі. Згодом «Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами» [5], що ратифікована Законом України від 10 листопада 1994 № 237/94-ВР, визначає, що ЄС та Україна вступають в економічне співробітництво з метою сприяння процесу економічних реформ та відродження і сталого розвитку України, а співробітництво зосереджується, зокрема, на промисловій кооперації, заохоченні та захисті інвестицій, державних поставках, зближенні політики стандартизації в гірничовидобувній та сировинній галузях, науці та техніці, освіті та навчанні, АПК і сільському господарстві, енергетиці, цивільній ядерній галузі, галузі охорони навколишнього середовища, транспорті, космосі, телекомунікаціях, фінансових послугах, «відмиванні» грошей, валютній політиці, регіональному розвитку, соціальній кооперації, туризмі, малому та середньому підприємстві, засобах інформації та зв'язку, захисту прав споживачів, митній справі, співробітництві в галузі статистики, економіці та боротьбі з наркотичним бізнесом.

Відповідні положення щодо підтримки курсу на євроінтеграцію та поглиблення співробітництва України з Європейським Союзом в подальшому закріплені в Рекомендаціях парламентських слухань про взаємовідносини та співробітництво України з Європейським Союзом, схвалених постановою Верховної Ради України від 28 листопада 2002 року № 299-IV, а також в Заяві Верховної Ради України «Про започаткування переговорів між Україною та ЄС щодо укладення нового базового договору» від 22 лютого 2007 року № 684-V.

13 березня 2014 року Верховна Рада України прийняла постанову № 874-VII «Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі» [2], якою підтверджується незворотність курсу України на європейську інтеграцію, метою якої є набуття членства в Європейському Союзі. Постановою також відзначено, що Україна як європейська держава, яка поділяє спільну історію та цінності з країнами Європейського Союзу, має право подати заявку на набуття членства у Європейському Союзі відповідно до статті 49 Договору про Європейський Союз. Цією Постановою Верховна Рада України рекомендувала Кабінету Міністрів України здійснити низку першочергових кроків у сфері європейської інтеграції, зокрема продовжити переговори з Європейським Союзом та його державами-членами, а також третіми країнами з метою диверсифікації джерел та шляхів постачання енергоносіїв до України, у тому числі з використанням можливостей постачання газу з країн Центральної Європи через ГТС України в реверсному режимі.

Незворотний шлях України до Європейського Союзу розпочався з історичної події – підписання у 2014 році Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і державами-членами, з іншої [4]. Цей документ заклав правову та інституційну основу для глибшої політичної асоціації та економічної інтеграції, відкривши нову главу у відносинах між Україною та ЄС. Угода передбачає поступове наближення українського законодавства до права Європейського Союзу, впровадження європейських стандартів у ключових сферах – від торгівлі до правосуддя – і створення зони вільної торгівлі. Важливим етапом у закріпленні цього зовнішньополітичного курсу стало внесення відповідних змін до Конституції України [1] у 2019 році, якими європейська та євроатлантична інтеграція офіційно закріплені як стратегічний напрям розвитку нашої держави. Це свідчить про послідовність, сталість та незворотність євроінтеграційної політики, яку підтримує як українська влада, так і значна частина суспільства.

Важливим та найочікуванішим етапом у євроінтеграційному процесі став червень 2022 року, коли, попри повномасштабне вторгнення Російської Федерації, Україна отримала статус країни-кандидата на вступ до ЄС, що стало поштовхом до глибших внутрішніх реформ і політичних трансформацій.

У цьому контексті поступове впровадження Україною *acquis* ЄС у галузі енергетики є важливим кроком на шляху до мети України поступової економічної інтеграції з ЄС і поглиблення політичної співпраці з ЄС. У зв'язку з цим адаптація законодавства України в сфері енергетики до законодавства ЄС повинна бути спрямована:

- на лібералізацію енергетичних ринків та подальшу інтеграцію та об'єднання оптового енергетичного ринку України з внутрішнім енергетичним ринком ЄС;

- на створення справедливих конкурентних умов;

- на створення сприятливого інвестиційного клімату з метою залучення іноземного капіталу для відновлення та розвитку паливно-енергетичного комплексу;

- на підвищення енергетичної ефективності економіки та забезпечення безпеки постачання енергоресурсів.

Отримання статусу країни-кандидата на вступ до ЄС відкриває перед Україною новий етап трансформації, що передбачає успішну реалізацію складних та системних реформ, визначених про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і державами-членами, з іншої, неухильне дотримання норм і принципів Європейського Союзу, реалізацію рекомендацій Європейської комісії.

Попри воєнні виклики, Україна прагне максимально наблизити свою інституційну та правову систему до стандартів ЄС у найкоротші строки. Одним із основних завдань у процесі адаптації законодавства є налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади (Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Міністерством енергетики України, Антимонопольним комітетом України), уряду та суспільства. Це вимагає не лише узгодженої роботи між державними структурами, а й активного залучення громадянського суспільства, бізнесу та експертної спільноти до формування та реалізації законодавчих змін. Водночас однією з потенційних перешкод на цьому шляху є складність внутрішніх процедур ухвалення рішень у сфері енергетики, що потребують однастайності, дотримання принципів об'єктивності та повної відповідності *acquis* ЄС.

Зобов'язання України щодо наближення національного енергетичного законодавства до європейського визначені Додатком XXVII-B «Зобов'язання України щодо наближення в енергетичному секторі» Угоди про асоціацію між Європейським Союзом і Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з однієї сторони, та між Україною, з іншої сторони, відповідно до якого Україна має імплементувати положення таких ключових актів ЄС:

- Директиву (ЄС) 2019/944 про спільні правила функціонування ринку електроенергії, яка передбачає розширення прав споживачів, посилення незалежності національного регулятора та його повноважень щодо контролю за ринком, розвиток концепції енергетичних спільнот та гнучкості попиту.

- Регламент (ЄС) 2019/943, який встановлює принципи ринкового ціноутворення, ліквідацію регульованих цін (за винятком вразливих споживачів) та усунення перешкод для транскордонної торгівлі електроенергією;
- Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1227/2011 від 25 жовтня 2011 року про доброчесність та прозорість на гуртовому ринку електроенергії;
- Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 715/2009 Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року про умови доступу до мереж транспортування природного газу та про скасування Регламенту (ЄС) № 1775/2005;
- Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/941 Європейського Парламенту та Ради від 5 червня 2019 року про готовність до ризиків у секторі електроенергетики та про скасування Директиви 2005/89/ЄС;
- Регламент Комісії Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2015/1222 від 24 липня 2015 року про встановлення керівних принципів розподілу потужності та управління перевантаженнями.

Незважаючи на помітний прогрес у приведенні національного законодавства у відповідність до норм ЄС, впровадження пріоритетних реформ у сфері енергетики залишається складним завданням через наявність численних проблем, що можуть сповільнити їхню реалізацію або потребуватимуть додаткових інструментів реагування.

Виклики, з якими стикається Україна на шляху євроінтеграції у сфері енергетики, охоплюють низку ключових напрямів. Передусім йдеться про розрив між формальною транспозицією *acquis* ЄС до національного законодавства та його практичною реалізацією, що суттєво уповільнює реформування енергетичного сектору.

Попри імплементацію важливих європейських директив та регламентів ЄС на національному рівні, часто відсутні механізми ефективного впровадження через обмежену інституційну спроможність органів державної влади.

Ще одним суттєвим бар'єром є збереження домінуючої ролі ключових структур у енергетичному секторі, що стримує створення відкритої та чесної конкуренції.

До цих викликів додаються проблеми з інфраструктурою – енергетичні мережі та об'єкти потребують масштабної модернізації, особливо у контексті інтеграції до європейської мережі ENTSO-E. Війна з Росією створює окремий рівень викликів: енергетичні об'єкти регулярно зазнають постійних атак, а ресурси держави спрямовані здебільшого на відновлення та захист об'єктів критичної енергетичної інфраструктури.

Одним із суттєвих викликів залишається нестача кваліфікованих кадрів, спроможних впроваджувати європейські стандарти, здійснювати аналітичний супровід реформ та формувати ефективну державну політику.

Для якісного впровадження Україною acquis ЄС у галузі енергетики необхідно на національному рівні ухвалити чітку енергетичну стратегію, посилити інституційний потенціал органів державної влади, забезпечити ефективне врядування, прозорість процесу ухвалення рішень, відкритість до громадського контролю, незалежність енергетичного регулятора (НКРЕКП), розвиток конкуренції, впровадження прозорих процедур і залучення інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури, а також поглибити співпрацю з ЄС. Водночас, важливо забезпечити цілісність та прозорість національних енергетичних ринків та створити умови для сталого та ефективного розвитку конкурентного ринку електричної енергії та природного газу відповідно до зобов'язань України перед ЄС та Енергетичним Співтовариством.

Список використаних джерел

1. Конституція України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 10.06.2025)
2. Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі: Постанова Верховної Ради України від 13.03.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.06.2025)
3. Про ратифікацію Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами: Закон України від 10.11.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.06.2025)
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 01.06.2025)
5. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами: Закон України (втратив чинність від 01.09.2017) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text (дата звернення: 01.06.2025)

Кустов Віталій Петрович,

доктор філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

докторант кафедри менеджменту та маркетингу

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9795-2985>

ДО ПИТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ БІРЖОВИХ ТОВАРІВ

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління ціноутворенням біржових товарів відіграє важливу роль у сучасному економічному середовищі, де біржові ринки стають ключовими платформами для торгівлі різноманітними активами. Ця область вимагає ефективного аналізу та використання інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо цінової динаміки.

Перед усім, інформаційно-аналітичне забезпечення базується на систематичному зборі, обробці та аналізі різноманітних даних, пов'язаних із біржовими товарами, що може включати в себе дані щодо попиту та пропозиції, економічних показників, політичних подій, кліматичних умов, технічних аспектів виробництва та інші фактори, які можуть впливати на ціни.

Один із ключових аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення - це використання передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, що дозволяє автоматизувати процеси обробки і аналізу інформації, а також надає можливість прогнозувати тенденції ринку.

Забезпечення інформаційно-аналітичного системи управління ціноутворенням також передбачає визначення ключових параметрів, які впливають на формування цін, та розробку стратегій управління ціноутворенням в залежності від змінних ринкових умов. Комплексний аналіз дозволяє приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на максимізацію прибутковості та зниження ризиків.

Важливою частиною цього процесу є постійне вдосконалення методів та інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Застосування новітніх технологій та методів дозволяє ефективніше пристосовуватися до динаміки ринку та забезпечує конкурентні переваги.

У підсумку, інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління ціноутворенням біржових товарів визначається комплексністю підходів, використанням передових технологій та постійним вдосконаленням. Ефективне

управління цим процесом грає важливу роль у забезпеченні стабільності та успішності фінансових операцій на біржових ринках.

Застосування новітніх технологій та методів управління ціноутворенням біржових товарів є важливою складовою стратегічного підходу до торгівлі на фінансових ринках. Реалізація торгових стратегій за допомогою алгоритмів, які автоматично виконують угоди на ринку, відома як алгоритмічне трейдінг або автоматизоване трейдінг. Саме такий підхід використовує комп'ютерні програми для виконання торгових операцій відповідно до певних стратегій.

Світова індустрія фондових бірж постійно трансформується під впливом цифрових технологій, глобалізації фінансових потоків і інтеграції інформаційних систем. У сучасних умовах біржі стають не лише платформами для купівлі-продажу, але й центрами збору та поширення ринкової інформації [1], що створює передумови для більш точного ціноутворення – через: відкритість інформації про попит і пропозицію; швидкість обміну даними; інтеграцію новинних і фінансових стрічок у торгові системи.

Увага вчених зосереджена на зарубіжний досвід адміністративно-правового регулювання біржової діяльності, зокрема на приклади США, Великобританії, Японії та Франції, який показує, що ефективне ціноутворення можливе лише в умовах прозорості, правового контролю та відповідальності біржових учасників [2]. Відповідно включає: вимоги до розкриття інформації; ліцензування діяльності; контроль за маніпуляціями з цінами; нагляд за системами аналітики і прогнозування.

У контексті цих вимог особливого значення набувають сучасні технології, зокрема алгоритмічний трейдінг, що сприяє підвищенню ефективності біржової діяльності.

Алгоритмічне трейдінг дозволяє ефективно використовувати швидкість та точність комп'ютерів для виконання торгових стратегій, що може бути особливо корисним на високочастотних ринках та у ситуаціях, коли швидкість прийняття рішень має велике значення.

Застосування таких технологій потребує належного правового забезпечення, адже автоматизовані операції здатні створювати як переваги для ринку, так і нові ризики, пов'язані з нестабільністю цін, можливими технічними збоями або маніпулятивною поведінкою.

Тому в багатьох країнах, зокрема тих, досвід яких вивчається українськими науковцями, запроваджуються спеціальні регуляторні механізми щодо алгоритмічного трейдінгу. До них належать вимоги до тестування алгоритмів перед запуском, обов'язкове реєстрування торгових стратегій, а також технічні стандарти, спрямовані на запобігання неконтрольованому впливу на ринок.

В українських реаліях інтеграція таких інструментів потребує оновлення нормативно-правової бази, удосконалення інституційного середовища та підвищення кваліфікації фахівців, які працюють у сфері біржової торгівлі. З огляду на це, актуальним завданням є гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими та міжнародними стандартами регулювання, що створить умови для прозорого, конкурентного та безпечного функціонування ринку цінних паперів в Україні.

Отже, ефективне функціонування біржового ринку неможливе без належного адміністративно-правового регулювання, що має базуватись на принципах прозорості, відповідальності та технологічної адаптації. Досвід провідних країн світу демонструє, що надійна правова інфраструктура, включно з регулюванням алгоритмічного трейдингу, є ключовою умовою для забезпечення стабільності та довіри до фінансових ринків. У контексті цифровізації та зростання ролі високочастотної торгівлі особливої уваги потребує правове регулювання інноваційних торгових практик. Впровадження алгоритмічного трейдингу, поряд із дотриманням відповідних стандартів безпеки та контролю, здатне підвищити ефективність біржової діяльності та сприяти інтеграції України до глобального фінансового середовища.

Подальші кроки мають бути спрямовані на адаптацію національного законодавства до міжнародних вимог, розбудову інституційної спроможності державних органів, а також створення сприятливого середовища для впровадження новітніх технологій у біржову практику.

Список використаних джерел

1. Зінченко Ф.А. Розвиток світової індустрії фондових бірж в сучасних умовах. *Україна в системі міжнародних економічних відносин*: Міжнар. наук.-практ. конф., 24 лют. 2014 р. К., 2014. С. 40 – 41.
2. Минюк О.Ю. Зарубіжний досвід адміністративно-правового регулювання біржової діяльності (на прикладі фондових бірж США, Англії, Японії та Франції). *Південноукраїнський правничий часопис*. 2009. № 3. С. 163 – 165.

Мазай Антон Георгійович,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри фармації,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика
м. Київ, Україна

ЕКОЛОГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ КІБЕРПРОСТОРУ: МОЖЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ

Кіберспорт – один із найдинамічніших напрямків цифрової економіки, що інтегрує індустрію розваг, розробку програмного забезпечення, ІТ-інфраструктуру, освітні та медійні технології. У тезах розглядаються економічні аспекти розвитку кіберспорту, перспективи державної підтримки галузі, а також можливості залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Питання розглядаються крізь призму державного регулювання та безпеки в умовах воєнного стану.

В умовах воєнної агресії проти України цифровий сектор, зокрема сфера кіберспорту, демонструє стійкість, адаптивність і високий потенціал до масштабування. Кіберспорт – не лише спортивне змагання, а й платформа для розвитку програмного забезпечення, штучного інтелекту, технологій доповненої реальності, кібербезпеки та стрімінгових сервісів.

Державна підтримка кіберспорту може виступати як частина стратегічної програми цифрової трансформації, націленої на посилення економічної незалежності, створення робочих місць та формування позитивного міжнародного іміджу України.

За даними Newzoo Global Esports Market Report 2024, світовий ринок кіберспорту демонструє стабільне зростання, що підтверджується збільшенням аудиторії та доходів від спонсорських контрактів. Це створює передумови для розширення інвестицій та розвитку суміжних галузей економіки [2]. Також дослідження Statista підтверджує позитивні тенденції, зафіксовані в 2024 році, що відображають зростаючий інтерес як серед інвесторів, так і серед кінцевих споживачів розважального контенту [3].

Українські кіберспортивні команди та організації вже мають репутацію на міжнародному рівні (NAVI, Monte, B8), що створює передумови для економічного зростання.

Кіберспорт створює численні можливості для прямого працевлаштування. Професійні кіберспортивні клуби, продакшн-студії, аналітичні платформи та студії розробки програмного забезпечення формують

специфічний ринок праці, який потребує висококваліфікованих спеціалістів. В умовах стрімкого розвитку галузі зростає попит на тренерів, менеджерів, технічних експертів та журналістів, що спеціалізуються у сфері кіберспорту. Це сприяє збільшенню робочих місць як безпосередньо у спортивних структурах, так і в супутніх галузях, таких як маркетинг, PR, IT та медіа.

Крім того, розширення інфраструктури кіберспорту стимулює розвиток суміжних сфер – від організації змагань до виробництва спеціалізованого обладнання. Працевлаштування в цих сферах сприяє зниженню рівня безробіття серед молоді, відкриває нові кар'єрні можливості та формує стабільний ринок праці, що позитивно впливає на загальну економічну ситуацію в країні. Це також створює передумови для розвитку професійної освіти, адаптованої до потреб сучасної цифрової економіки.

Розвиток малого і середнього бізнесу. Кіберспорт сприяє активному розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки ця індустрія вимагає широкого спектру послуг – від організації турнірів до розробки програмного забезпечення та продажу спеціалізованого обладнання. Нові підприємства можуть з'являтися як у вигляді стартапів, що займаються інноваційними технологіями, так і у формі компаній, що надають логістичні, маркетингові та консультаційні послуги для кіберспортивних організацій. Це сприяє створенню додаткових робочих місць і розвитку підприємницької діяльності в регіонах.

Динамічний розвиток кіберспорту стимулює економічну активність, оскільки компанії шукають нові ринкові ніші та партнерства. Зростання малого і середнього бізнесу в галузі сприяє локальному економічному розвитку, забезпечує конкурентоспроможність на ринку та сприяє залученню інвестицій. Такі підприємства часто є рушійною силою для інновацій, адаптуючи світові технологічні тренди до потреб національного ринку.

Експорт медіаконтенту та послуг. Кіберспорт стає вагомим джерелом для експорту медіаконтенту. Українські кіберспортивні видання, трансляції та аналітичні платформи здобувають популярність не лише на внутрішньому ринку, а й за його межами. Якісний контент, орієнтований на глобальну аудиторію, сприяє просуванню національного бренду, дозволяючи Україні стати постачальником медійних продуктів світового рівня. Висвітлення турнірів, інтерв'ю з провідними спортсменами та глибокий аналіз подій сприяють залученню рекламодавців та партнерів з інших країн.

Крім того, експорт медіаконтенту відкриває можливості для співпраці з міжнародними медіа- та технологічними компаніями. Це сприяє створенню нових джерел доходу, розширенню аудиторії та розвитку цифрових технологій в Україні. Такий експорт дозволяє інтегрувати українські технологічні продукти у світові медійні екосистеми, стимулюючи інноваційний розвиток галузі.

Залучення спонсорських контрактів, інвестицій та венчурного капіталу.

Кіберспорт сьогодні є привабливою платформою для інвесторів завдяки високому потенціалу зростання та інноваційним технологіям, що розвиваються в галузі. Відомі міжнародні бренди, технологічні компанії та венчурні фонди активно шукають можливості для співпраці з кіберспортивними організаціями. Це сприяє укладанню спонсорських контрактів, що забезпечують фінансування для розвитку турнірів, створення інфраструктури та розробки новітніх технологій.

Крім того, залучення венчурного капіталу сприяє розвитку стартапів у галузі розробки програмного забезпечення, стрімінгових сервісів та кібербезпеки. Інвестиції дозволяють впроваджувати інноваційні рішення, модернізувати існуючі платформи та відкривати нові ринкові можливості. Це, своєю чергою, створює позитивний мультиплікаторний ефект для національної економіки, підвищуючи конкурентоспроможність країни у глобальному масштабі.

Участь держави в розвитку кіберспорту як частини цифрової економіки дозволить зменшити відтік молодих фахівців за кордон, активізувати інноваційні галузі (AI, Data Science, Cloud), забезпечити кіберстійкість за рахунок розвитку національного програмного забезпечення, збільшити надходження до бюджету завдяки легалізації сектору.

Необхідною умовою такого розвитку є формування зрозумілої нормативної бази, стратегічних рамок державної політики та стимулів для українських та іноземних інвесторів [1]. Саме в цьому контексті розгляд кіберспорту як інструмента економічної стабілізації є не лише доцільним, а й стратегічно важливим кроком.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
2. Newzoo. Newzoo's Global Games Market Report 2024. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoos-global-games-market-report-2024-free-version>
3. Statista. eSports market revenue worldwide from 2017 to 2029, 2024. URL: <https://www.statista.com/forecasts/490522/global-esports-market-revenue>

Мезетков Артем Олександрович,
здобувачк першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Державна податкова та митна справа»,
Херсонський національний технічний університет,
Новосьолова Олена Сергіївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Страхова галузь зазнала істотних трансформацій за останні 5 років. Виклики, спричинені пандемією COVID-19, створили безпрецедентні ризики та перебої в роботі страховиків, однак вони довели власну затребуваність у часи надзвичайної кризи.

Варто оцінити, куди рухається галузь і які довгострокові зміни необхідні для подолання макроекономічних наслідків COVID-19, екологічних, соціальних та управлінських питань, а також викликів, пов'язаних з робочою силою. Деякі гравці ринку переосмислили свої довгострокові стратегії, оскільки поняття довіри та суспільної мети відіграють у галузі більшу роль, ніж будь-коли раніше.

Амбітний план дій повинен обов'язково починатися з глибокого розуміння чинників, які формуватимуть траєкторію зростання страховиків - протягом наступних п'яти років і далі. 2025 року на страхову галузь чекають серйозні зміни. Демографічні, кліматичні та геополітичні зміни змінюють ландшафт, у прямому і переносному сенсі, і змушуватимуть страховиків адаптуватися. Зіткнувшись з новими можливостями та ризиками, варто очікувати, що галузь кине виклик ортодоксальним підходам і стане поштовхом до переосмислення.

1. Старіння населення стає домінуючою галузевою силою.

За прогнозами, збільшення тривалості життя та зниження рівня народжуваності призведе до збільшення середнього віку до 32 років у 2025 році порівняно з 30,9 років у 2020 році. Але те, що зараз вважають «пенсійним віком», зміщується разом з іншими традиційними віхами, такими як шлюб і придбання житла [1]. З віком страховики знаходитимуть нові можливості для інновацій та адаптації медичних, життєвих та гібридних пенсійних пропозицій, які враховуватимуть ризики довголіття та складні потреби людей похилого віку.

Ці інновації стануть нагальною потребою для покоління X, найстаршим представникам якого у 2025 році виповниться 60 років, і багато хто з них виявиться не готовим до цього, порівняно з іншими поколіннями. Наприклад, у

США 48% представників покоління X стверджують, що не планували виходу на пенсію – на 7 пунктів більше, ніж серед міленіалів. Обслуговування пенсіонерів стає стратегічним пріоритетом для галузі, оскільки перевізники винаходять нові способи обслуговування цього економічно потужного сегмента [1].

Більша кількість пенсіонерів, ніж будь-коли бачив світ, – це виклик, який виходить далеко за межі цього року і цієї галузі. Це створює взаємопов'язані ризики, оскільки постачальники медичних послуг, уряди та громади намагаються розширити послуги для людей похилого віку в умовах конкуренції на ринку праці.

2. Страхування майна створює екзистенційну кризу.

Страхування особистого та комерційного майна становить приблизно 30% світових премій і в останні роки сприяло зростанню прибутку завдяки високим темпам зростання ставок. Цей висхідний потік пішов на спад, оскільки збільшення кількості страхових виплат від катастрофічних подій, пов'язаних зі зміною клімату, підштовхує багатьох страховиків, перестраховиків і навіть державних «страховиків останньої інстанції» до виходу з сегменту.

Руйнівний початок 2025 року на півдні Каліфорнії є останнім нагадуванням про те, як катастрофічні події можуть впливати на життя людей і громад. Регуляторні зміни, подібні до тих, що відбулися в Каліфорнії та Італії, є лише початком, але необхідні системні рішення, що стосуються ціноутворення, а також стійкості на рівні громад. У 2025 році очікується більше державно-приватних партнерств, спрямованих на підвищення кліматичної стійкості в громадах, які найбільше постраждають від зміни клімату.

3. Нестабільність змушує страховиків зосередитися на тому, що вони можуть контролювати – на витратах.

У нестабільному геополітичному світі, який призведе до нестабільності макроекономічного середовища (наприклад, процентних ставок, ланцюгів поставок, міжнародної торгівлі), страховики звертатимуться до того, що вони знають і що вони можуть контролювати. Витрати відомі.

4. Штучний інтелект - це новий сегмент, який змінює стратегії управління.

Штучний інтелект вже використовується у бізнесі для підвищення ефективності та прийняття більш раціональних рішень. У 2025 році страховики зосередяться на пошуку навичок, необхідних для масштабування ІІ в ринкових і корпоративних функціях.

5. Робота на основі застарілих технологій втратить актуальність.

Кілька років тому у звіті «Дохідний ландшафт 2025» прогнозувалося, що до кінця 2025 року доходи світової страхової індустрії зростуть до \$7,5 трлн. Згідно з поточними прогнозами, галузь знаходиться на шляху до того, щоб перевищити цей показник, і до кінця року загальний обсяг страхових премій у

світі досягне 7,7 трильйона доларів США, однак під питанням залишається прибутковість страховиків.

Список використаних джерел

1. Insurance industry in 2025: Check out the key trends. URL: <https://internationalfinance.com/insurance/insurance-industry-in-2025-check-out-the-key-trends/>

Надтока Максим Олексійович,
здобувач третього (наукового) рівня
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національний університет охорони здоров'я
України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0009-0003-2600-2928>

ПИТАННЯ ДОМІНУВАННЯ ВАРТІСНИХ ПОКАЗНИКІВ НАД ЯКІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ПРИ ОЦІНЦІ ТЕНДЕРНИХ ПРОПОЗИЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ

Проблема надмірного домінування цінових критеріїв при визначенні переможців публічних закупівель набула особливої актуальності в умовах обмежених бюджетних коштів та підвищених вимог до ефективності їх використання, особливо під час воєнного стану. Незважаючи на реформування системи публічних закупівель та впровадження електронної системи Prozorro, яка підвищила прозорість процесу, існуюча практика оцінки тендерних пропозицій переважно на основі найнижчої ціни призводить до суттєвих економічних та соціальних наслідків: зниження якості товарів та послуг, збільшення експлуатаційних витрат, неефективного використання державних коштів у довгостроковій перспективі. Особливої гостроти ця проблематика набуває при закупівлях критично важливих товарів для забезпечення енергетичної стабільності, обороноздатності держави та функціонування об'єктів критичної інфраструктури..

Мета. Дослідити проблематику домінування цінових параметрів над якісними при обранні переможця публічних закупівель в Україні, проаналізувати наслідки неврахування якісних критеріїв та розробити рекомендації щодо впровадження збалансованого підходу до оцінки тендерних пропозицій з урахуванням міжнародного досвіду та особливостей функціонування системи державних закупівель в умовах воєнного стану в Україні.

Система публічних закупівель є важливим інструментом державного управління та забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. За

даними Міністерства економіки України, обсяг закупівель через систему Prozorro у 2023 році склав понад 480 млрд гривень [1], що демонструє масштаб та важливість системи для публічного управління. Основним нормативно-правовим актом, що регулює сферу публічних закупівель в Україні, є Закон України «Про публічні закупівлі» [2]. Відповідно до статті 29 цього Закону, критеріями оцінки тендерних пропозицій можуть бути: ціна або вартість життєвого циклу; ціна або вартість життєвого циклу разом з іншими критеріями оцінки. Аналіз нормативно-правових актів показує, що в умовах воєнного стану основний акцент зроблено на швидкості та оперативності закупівель, що часто призводить до ще більшого нехтування якісними показниками на користь цінових критеріїв та спрощених процедур.

За даними звіту Міністерства економіки України, у 2023 році ціновий критерій домінував в усіх різновидах предметів закупівлі [3], зокрема по категоріям закупівель:

- Товари: 278428 закупівель (лотів) за ціновим критерієм, 25 за вартістю життєвого циклу, 248 за ціною разом з іншими критеріями оцінки.
- Роботи: 19278 закупівель (лотів) за ціновим критерієм, 2 за вартістю життєвого циклу, 75 за ціною разом з іншими критеріями оцінки.
- Послуги: 79174 закупівель (лотів) за ціновим критерієм, 8 за вартістю життєвого циклу, 155 за ціною разом з іншими критеріями оцінки.

Аналізом досліджень щодо домінування цінового критерію встановлено, що в Україні частка закупівель з використанням нецінових критеріїв становить лише 1-2% [4], тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 42%, а в окремих країнах – понад 75% [5].

Основними причинами домінування цінового критерію над якісним, зокрема можна вважати:

- Нормативно-правові обмеження: українське законодавство містить суттєві обмеження щодо застосування нецінових критеріїв, зокрема, їхня загальна питома вага не може перевищувати 30%;
- Складність визначення та застосування нецінових критеріїв: відсутність чітких методик для визначення нецінових критеріїв та їх оцінки;
- Недостатня кваліфікація фахівців із закупівель: недостатня обізнаність у способах використання нецінових критеріїв;
- Корупційні ризики: побоювання щодо потенційних корупційних ризиків при застосуванні нецінових критеріїв;

Європейський досвід показує результативність всебічного оцінювання тендерних пропозицій з врахуванням як цінових факторів, так і показників якості. Європейські директиви у сфері публічних закупівель (2014/24/ЄС та 2014/25/ЄС) пропонують використовувати концепцію «економічно

найвигіднішої тендерної пропозиції» (MEAT). Такий метод оцінювання враховує не лише вартість, а й цілий спектр параметрів, серед яких якісні характеристики, технічні переваги, функціональність, екологічні аспекти, соціальний вплив та інноваційну складову.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє виділити такі акценти проблематики домінування цінових критеріїв публічних закупівель в Україні. Домінування цінових критеріїв є системною проблемою, що призводить до зниження якості закуплених товарів та послуг, зростання експлуатаційних витрат та неефективного використання державних коштів у довгостроковій перспективі. В умовах воєнного стану в Україні 2022-2025 років проблема набула особливої актуальності через необхідність забезпечення якісних товарів та послуг для потреб оборони та функціонування критичної інфраструктури. Міжнародний досвід, особливо практика країн ЄС, демонструє доцільність використання комплексного підходу до оцінки тендерних пропозицій з урахуванням як цінових, так і якісних критеріїв. Для вирішення проблеми в Україні необхідно впровадити комплексне рішення, що включає нормативно-правові зміни для можливості чіткого використання інших критеріїв, окрім ціни, з урахуванням директив ЄС, а також методологічну підтримку замовників та підвищення кваліфікації фахівців із закупівель. Особливу увагу слід приділити розробці об'єктивних та вимірюваних нецінових критеріїв, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити прозорість процесу оцінки пропозицій учасників торгів. Застосування нецінових критеріїв має стати не винятком, а стандартною практикою у системі публічних закупівель України, що допоможе досягти кращого співвідношення ціни та якості, врахувати соціальні, економічні і інші аспекти та сприяти стратегічним цілям держави.

Список використаних джерел

1. Радник в сфері публічних закупівель. URL: <https://radnuk.com.ua/novyny/obsiahy-zakupivel-cherez-systemu-prozorro-v-2023-u-porivnianni-z-2022-zrosly-utrychi-do-480-mlrd-hrn/>
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Міністерство економіки України. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2023 рік. Київ, 2023.
4. Сизов А., Артюшенко О. Актуальні питання використання нецінових критеріїв у системі публічних закупівель України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (52). С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.52.39-42>

5. Transparency International Ukraine. Звіт. Нецінові критерії у публічних закупівлях. Європейський досвід і поради для України. Київ, 2023. URL: <https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Netsinovi-kryteriyi-v-publichnyh-zakupivlyah.-YEvropejskyj-dosvid-i-porady-dlya-Ukrayiny.pdf>

Нестеренко Оксана Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії та
економічних методів управління,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Карпічко Даниїл Євгенович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
економічного факультету

кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КРИПТОВАЛЮТИ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ФІНАНСИ (DeFi): РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ТРАДИЦІЙНИХ ЕКОНОМІК

Криптовалюти й децентралізовані фінанси, або DeFi, вже десять років змінюють фінансовий світ. Вони швидко набирають популярності завдяки блокчейн-технологіям, що дає можливість економікам бути більш гнучкими та інноваційними. Однак, використання цих нових технологій пов'язане з певними ризиками для правил, стабільності та безпеки фінансових систем.

Основна перевага DeFi – це доступність. Користувачам не потрібні банківські рахунки або кредитні історії, що робить ці послуги доступними для більшої кількості людей, особливо у країнах з нерозвиненою банківською інфраструктурою. Завдяки смарт-контрактам фінансові операції можна проводити без посередників, знижуючи витрати. Також DeFi відкривають нові можливості для інвестицій, краудфандингу та кредитування поза межами традиційних банківських систем.

Втім, DeFi також становлять загрозу для традиційних економік. Нестабільність цін на криптовалюти може зробити систему нестійкою. Існує ризик шахрайства, оскільки транзакції важко відстежити, що робить цю сферу вразливою. Децентралізована природа DeFi ускладнює фінансовий контроль, дозволяючи уникати податків або відмивати гроші. Багато платформ DeFi не перевіряють свій код, що підвищує ризик хакерських атак та шкодить довірі користувачів і великих інвесторів.

Щоб DeFi не завдали шкоди економікам, необхідно встановити чіткі правила. Європейський Союз вже працює над створенням прозорого ринку цифрових активів. Ухвалення закону про віртуальні активи в Україні – позитивний крок, але потрібно ще узгодити правила з європейськими стандартами, щоб DeFi інтегрувалися в економіку.

Розвиток криптовалют і DeFi – це серйозні фінансові зміни. Традиційні економіки повинні адаптуватися до нових технологій, створюючи гнучкі правила. Це допоможе уникнути нестабільності та використати всі переваги DeFi.

DeFi має значний потенціал розвитку, адже нові технології та покращені заходи безпеки можуть зробити їх важливою частиною фінансової системи. У майбутньому великі компанії та уряди можуть активніше використовувати DeFi, щоб зменшити витрати і спростити доступ до грошей. З чіткими правилами DeFi стануть більш безпечними і прозорими, що полегшить їх використання традиційними фінансовими установами. Блокчейн вже застосовують деякі банки для оптимізації процесів, і це може спонукати до змішування традиційних фінансових інструментів з новими платформами. Зростання популярності цифрових активів може змінити стратегії традиційних установ, які будуть використовувати більш сучасні рішення, що об'єднують централізовані та децентралізовані елементи.

Отже, розвиток криптовалют і децентралізованих фінансів – це не тимчасовий тренд, а глибока трансформація світової фінансової архітектури. Для традиційних економік важливо не боротися з новими технологіями, а адаптуватися до них, формуючи гнучке, але чітке регуляторне поле. Тільки збалансоване поєднання інноваційного розвитку і правового контролю дозволить уникнути фінансової нестабільності та використати можливості DeFi на користь економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Uzougbo, N. S., Ikegwu, C. G., Adewusi, A. O. Regulatory Frameworks for Decentralized Finance (DeFi): Challenges and Opportunities. *GSC Advanced Research and Reviews*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0170>
2. Makhamadkhujaeva, M. Decentralized Finance (DeFi) and Regulatory Challenges. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2023. URL: <https://ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT23SEP1246.pdf>
3. EUROFI. Decentralized Finance (DeFi): Opportunities, Challenges and Policy Implications. February 2022. URL: https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2022/05/eurofi_decentralized-finance-defi_opportunities-challenges-and-policy-implications_paris_february-2022.pdf

Нестеренко Оксана Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії та
економічних методів управління,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кравець Олена Юріївна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
економічного факультету
кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
спеціальність 051 «Економіка»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СОЦІАЛЬНИЙ ТРИПАРТИЗМ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Соціальний трипартизм є однією з ключових моделей організації соціально-трудових відносин, що базується на принципі трисекторного представництва інтересів держави, роботодавців та працівників. Ця система забезпечує рівноправну участь усіх зацікавлених сторін у процесі ухвалення рішень щодо трудових відносин, що є важливим елементом демократизації управління в умовах ринкової економіки.

Згідно з В. Давиденком, трипартизм є перенесенням принципів, що характерні для політичної демократії та ринкової економіки, на соціальні відносини, особливо принципів свободи та плюралізму. В рамках цього підходу забезпечується баланс між інтересами роботодавців, працівників та держави, що дозволяє уникати конфліктів і сприяти стабільності на ринку праці. Така модель взаємодії передбачає наявність активного діалогу між трьома сторонами, що дозволяє ефективно регулювати трудові відносини, підвищувати рівень соціального добробуту та створювати умови для сталого економічного розвитку [1, с.207].

Як зазначає В.М. Прасол, трипартизм являє собою систему трисекторного представництва, де функціонування соціального партнерства на основі трипартизму є результатом об'єктивних вимог для ефективного управління виробничими процесами. Важливою рисою цієї системи є тісна взаємодія між державними органами, роботодавцями та профспілками, яка дозволяє створити збалансовану структуру прийняття рішень і забезпечити ефективне управління трудовими ресурсами.

Особливість трипартизму полягає в тому, що розвиток цього механізму безпосередньо залежить від рівня демократизації управлінських процесів. Так, за умов централізованої економіки, як це було в радянські часи, соціальне

партнерство мало обмежений характер і часто зводилося до формальних відносин між адміністрацією підприємств і профспілками. При цьому значну частину рішень приймалися централізовано, в той час як на рівні підприємств залишалося лише 10% рішень, які стосувалися конкретних методів та термінів виконання настанов, спущених з вищих органів влади [2; 3, с. 53–54]

У сучасних умовах трипартизм має більш розвинену та демократичну структуру. Відзначаючи цей аспект, можна погодитись із думкою про те, що далекоглядний керівник не може ефективно керувати без рівноцінного партнера в трудовому процесі, що стосується як роботодавців, так і профспілок. Профспілки, у свою чергу, зацікавлені в надійних соціальних партнерах, що дозволяє їм активно брати участь у вирішенні соціальних і трудових питань. Така модель є основою для стабільного розвитку ринку праці та вирішення трудових суперечок.

Світовий досвід також свідчить про важливість застосування трипартизму як єдиного ефективного способу вирішення трудових конфліктів. Система трипартизму, що включає рівноправну участь урядів, підприємців та профспілок, забезпечує належне представництво інтересів усіх учасників трудових відносин і дозволяє досягти компромісу в регулюванні соціально-трудових відносин. Рівноцінне функціонування цих трьох суб'єктів забезпечує сталий розвиток соціально-економічної системи країни, а також сприяє дотриманню прав працівників і підвищенню ефективності бізнесу (рис.1)



Рис.1. Схема функціонування трипартизму[3, с.66]

Таким чином, соціальний трипартизм є важливим інструментом для забезпечення балансу між інтересами різних соціальних груп у сфері трудових відносин, що дозволяє підвищити соціальну стабільність і сприяти ефективному розвитку економіки.

Список використаних джерел

1. Давиденко В. Соціальний діалог в контексті аналізу політичних перспектив процесу вступу України до європейського союзу. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/17807/1/%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%94%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%9E%D0%93%20%D0%92%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%9A%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%A3%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92.pdf>
2. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Харків: ХНАМГ, 2007. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/4333/1/%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%A1%D0%9E%D0%9B%D0%A3%D1%87.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%AD%D0%A2%D0%B8%D0%A1%D0%A2%D0%9E.pdf>
3. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. 2-ге вид. доп. та перероб. Харків : ХНУМГ, 2014.

Новосад Андрій Миколайович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Сьогодні людство проходить найважливіший період своєї історії. Закінчується період екстенсивного зростання, настає епоха індустріального розвитку. Рушійною силою у світовій історії було зростання чисельності населення протягом багатьох століть. Зараз це зростання уповільнюється. Індустріальна епоха опиралася на розширене відтворення та залучення до господарського використання усіх доступних ресурсів. Проте цей період завершується.

Фундаментальні зміни в соціально-економічному житті країни вимагають розробки нового концептуального підходу до процесу управління економічними

процесами, виходячи з умов трансформації відносин, вимог сталого розвитку та сучасних тенденцій у напрямку посилення ролі місцевих органів влади [3, с.21].

Термін «цифрова економіка» стрімко увірвався у наше життя. Ця тема стала предметом численних досліджень та обговорень в науковій спільноті, органах державної влади, експертному середовищі й в суспільстві загалом. Причиною тому стало обговорення на Давоському форумі щодо неминучості майбутньої глобальної соціальної кризи, оскільки розвиток технологій у найближчі роки призведе до безробіття десятки мільйонів людей.

Ще нещодавно економіка вимагала створення гігантських підприємств та соціальних структур, які б повною мірою використовували ефект масштабу. З цієї причини виникало масове виробництво, освіта, культура тощо. Масовість, стандартизація та взаємозамінність залишаються відмінними рисами минулого. Проте така ситуація стрімко змінюється. Так кількість людей, які потрібні для виробництва основних товарів, необхідних суспільству, також різко зменшується. У розвинених країнах світу зайнятість населення зі 100 осіб лише 2 працюють у сільському господарстві та виробляють продукцію для себе та всіх інших, 10 зайнято у промисловості, 13 – в управлінні. Виникає ключове питання, чим мають зайнятися решта людей. Відповідь на нього визначить майбутнє цивілізації.

Термін «цифрова економіка» виник відносно недавно, проте міцно ввійшов у наше життя. Фундаментальна економічна теорія відстає від практики. До сих пір не сформовано єдиного розуміння цього явища «цифрова економіка», зате існує велика кількість його визначень. Найпоширенішим є, що це «економіка в умовах гібридного світу», який являє собою результат злиття реального і віртуального світів, що характеризується можливістю реалізації усіх життєво необхідних дій в реальному світі через віртуальний. Вирішальними умовами для цього процесу є значна ефективність та низька вартість інформаційно-комунікаційних технологій на основі доступності цифрової інфраструктури. Більшість дослідників схильні покладати величезні сподівання на цифрові технології, стверджуючи, що їхнє впровадження призведе до економічного піднесення [2].

Тому слід зазначити, що у економічній науці немає цілісного розуміння, що таке «цифрова економіка» і до яких наслідків вона приведе. Багато хто зазвичай розуміє це як нові форми платежів та комунікації зі споживачами, але аж ніяк не нові форми управління й економічних відносин.

Піонерами процесів «цифровізації» стали США та Китай, яких сьогодні вважають неформальними лідерами «цифрових» перегонів. Згодом відповідні стратегії та програми були прийняті країнами ЄС, Австралією, Канадою та рядом інших країн. Проте прийняті документи в цих країнах не описують:

- чіткої концепції й стратегічного уявлення «цифрової економіки»;
- виразного визначення, яке б характеризувало усі її аспекти;
- реального впливу на існуючу економіку;
- впливу основних якісних змін, які повинні відбутися в інших сферах.

Впродовж останніх років наша країна є у числі перших в напрямку розробки найсучасніших світових цифрових новацій (офіційне впровадження цифрового посвідчення особи і визнання його як юридичного документу, застосування цифрового COVID-сертифікату та інше). За останні чотири роки у світовому рейтингу Індексу економічного розвитку уряду Україна піднялася із 82-ї на 46-ту позицію, що є достатнім аргументом вибору шляху у напрямку цифрової трансформації економіки. В найближчій перспективі Україна має усі шанси стати однією із передових «цифрових націй» світу, випередивши своїх регіональних сусідів [1].

До найважливіших очікуваних результатів впровадження цифрової економіки слід віднести:

- вдосконалення системи управління й правового регулювання процесами інформатизації;
- покращення електронної правової комунікації між громадянами, бізнесом і державою;
- вдосконалення державної інформаційної системи, яка містить необхідну інформацію щодо адміністративних процедур та дозволяє здійснювати їх в електронному режимі;
- розробка нової інтегрованої інформаційної системи управління державними фінансами, яка дає можливість створити інструментарій для прийняття виважених управлінських рішень задля підвищення ефективності й результативності управління державними фінансами;
- вдосконалення системи інформаційного обміну, обліку й документообігу на основі впровадження міжнародних стандартів й нормативів;
- розробка і впровадження автоматизованих систем обліку, обробки й аналізу інформації про фінансові операції.

Таким чином можна стверджувати, що впровадження процесів цифровізації є невід’ємною умовою подальшого успішного соціально-економічного розвитку українського суспільства. Проте цифровізація на сьогодні стримується дією низки перешкод різної природи, поступове вирішення яких дозволить створити нові імпульси на шляху до використання потенціалу цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
2. Дашко І., Михайліченко Л. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*, 2024. № 190. С. 237-241. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43>
3. Пуцентайло П.Р., Костецький Я.І., Брик М.М. Цифровізація управління земельними ресурсами: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4 (92). С. 20–28. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/970>

Пакуліна Алевтина Анатоліївна,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2578-9701>

Хіль Олександр Олександрович,

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

спеціальність 075 «Маркетинг»

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІМПУЛЬС ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ

Процеси європейської інтеграції для України виступають не лише геополітичним орієнтиром, а й потужним каталізатором трансформацій на всіх рівнях управління – від національного до місцевого. З огляду на потребу у глибокому реформуванні інституцій, підвищенні ефективності управлінських рішень і залученні громадськості, особливого значення набуває розвиток місцевої політики у поєднанні з інструментами соціальних інновацій.

Однією з ключових особливостей європейської моделі є принцип субсидіарності, що передбачає передачу управлінських повноважень на найнижчий ефективний рівень. Це сприяє посиленню ролі органів місцевого самоврядування, розширенню їх повноважень та відповідальності. В українському контексті децентралізаційна реформа, натхненна європейськими стандартами, стала основою для формування спроможних громад, здатних реалізовувати власну політику розвитку.

У межах інтеграції до ЄС актуалізуються питання прозорості, демократичності, ефективності місцевого врядування. Європейські практики управління орієнтовані на активне залучення громадян, розвиток інструментів участі (громадські слухання, бюджети участі, електронне врядування) та забезпечення соціальної справедливості. Таким чином, європейська інтеграція формує нову якість місцевої політики – відкрити, інклюзивну та адаптивну до потреб громад.

У контексті зростаючих соціальних, економічних та екологічних викликів соціальні інновації набувають особливої актуальності. Це нові підходи, практики, рішення, які спрямовані на підвищення соціальної згуртованості, подолання нерівності, зміцнення людського потенціалу та розвиток громад.

Європейська інтеграція створює умови для запозичення інноваційних моделей, які вже довели свою ефективність у країнах-членах ЄС: соціальні підприємства, краудфандингові платформи, хаби громадської активності, мережі підтримки вразливих груп населення. Багато з них уже знаходять своє втілення в українських громадах у межах проєктів міжнародної технічної допомоги або локальних ініціатив, що підтримуються ЄС.

Інституційна підтримка місцевого розвитку з боку ЄС є суттєвим чинником активізації інноваційних змін. Зокрема, діють такі програми, як:

- «U-LEAD з Європою» спрямована на підвищення спроможності органів місцевого самоврядування;
- «House of Europe» – підтримує креативні й соціальні ініціативи;
- Програми транскордонного співробітництва – стимулюють регіональну взаємодію та обмін кращими практиками;
- Горизонт Європа (Horizon Europe) – пропонує ресурси для реалізації інноваційних проєктів у сфері соціальної економіки, екології, освіти тощо.

Завдяки цим програмам громади отримують доступ до знань, фінансування, експертної підтримки, а також до мереж партнерства на європейському рівні.

Попри відкриті можливості, важливим залишається розуміння ризиків і прогалин, що уповільнюють процес адаптації до європейських стандартів:

- нерівний доступ до ресурсів. Не всі громади мають однакову спроможність подаватися на гранти, реалізовувати масштабні проєкти чи утримувати фахівців.
- дефіцит компетенцій. Для втілення соціальних інновацій потрібні міждисциплінарні знання, навички з проєктного менеджменту, аналітики, комунікації – все ще малодоступне для частини ОМС.

- недостатнє залучення громадян. У багатьох регіонах спостерігається низький рівень довіри до влади та обмежена участь громадськості в ухваленні рішень.

На тлі геополітичних викликів та внутрішніх трансформацій саме місцевий рівень здатен забезпечити сталі зміни, що відповідатимуть європейським цінностям і підвищуватимуть соціальну згуртованість.

Європейська інтеграція виступає потужним імпульсом для переосмислення підходів до місцевої політики та розвитку соціальних інновацій в Україні. Вона відкриває нові горизонти для громад, які прагнуть бути активними учасниками змін, будувати прозоре врядування та впроваджувати ефективні рішення для своїх мешканців. Подальший прогрес у цій сфері буде залежати від здатності поєднувати політичну волю, інституційну спроможність і громадську активність.

В умовах європейської інтеграції місцеві громади отримують шанс не лише стати адміністративними одиницями, а справжніми носіями локальної політики. ЄС надає чіткі орієнтири щодо прозорості, відкритості та ефективного врядування. Принципи, закладені в Європейській хартії місцевого самоврядування, стимулюють українські громади до автономного планування розвитку, впровадження нових інструментів взаємодії з громадянами, діджиталізації управління.

Соціальний капітал – це невидима інфраструктура довіри, взаємодопомоги та солідарності, без якої неможливий сталий розвиток громад. ЄС підкреслює важливість міжсекторальної співпраці – між громадянами, органами влади, освітніми та культурними інституціями. Саме тому в інтеграційній парадигмі соціальні інновації – не просто технології, а спосіб мислення, що орієнтується на спільне благо.

Із 2014 року в Україні відчутно активізувався розвиток соціальних інновацій. У громадах виникають соціальні підприємства, центри надання соціальних послуг, молодіжні простори, інклюзивні освітні ініціативи, екоініціативи, стартапи, орієнтовані на суспільні зміни. Багато з цих проєктів реалізуються за фінансової та методологічної підтримки ЄС – наприклад, в межах програм COSME, Erasmus+, Interreg, та Creative Europe.

У європейській практиці місцева влада виступає не стільки як адміністратор, скільки як фасилітатор – координатор ресурсів, запитів і можливостей громади. Це означає зміну

Європейська інтеграція не може бути успішною без участі місцевих громад, які є важливими гравцями у реалізації реформ. Участь громадян в ухваленні рішень на місцевому рівні створює умови для більш ефективної імплементації європейських стандартів, таких як демократія, права людини та

верховенство права. Успішний досвід європейських країн показує, що залучення місцевих громад до процесу європейської інтеграції не лише полегшує реалізацію політик, але й підвищує рівень соціальної згуртованості та сприяє розвитку громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Черепанова М. Соціальні інновації в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. 2018. «Соціальна політика», № 2(5), С. 15–28.

Савонік Тетяна Петрівна,

викладач кафедри фундаментальних

та спеціальних дисциплін

Нововолинський навчально-науковий

інститут економіки та менеджменту

Західноукраїнський національний університет

м. Нововолинськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5351-8642>

Гаврилюк Максим Ігорович,

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти

спеціальність 015 «Професійна освіта»

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

Рудчик Юліанна Володимирівна,

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

НАПРЯМИ ЗРОСТАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ОБІЗНАНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Сьогоднішні інформаційно-комунікаційні технології активно стимулюють розвиток фінансового ринку, враховуючи, що фінансові установи часто виступають ініціаторами та реалізаторами таких технологій. З іншого боку, інтенсивне впровадження цифрових інновацій у фінансову систему викликає необхідність відповідного рівня грамотності не тільки у фінансах, але й в цифровій сфері. Це комплексно підкреслює потребу у пошуку нових шляхів підвищення обізнаності населення про можливості сучасних інформаційно-

комунікаційних технологій у сфері фінансових послуг, про нові способи їх використання, а також про підвищення ефективності споживання послуг з урахуванням сучасних процесів цифровізації фінансового ринку.

Проаналізуймо глибше трансформаційні зміни, що вже відбулися та продовжують впливати на ринок фінансових послуг, зумовлені активним впровадженням цифрових технологій як банками, так і небанківськими організаціями. Основними наслідками цих процесів є:

- поліпшення якості надання фінансових послуг;
- цілодобова доступність фінансових операцій;
- можливість моніторингу надходження доходів, контроль періодичних виплат, включно з кредитними зобов'язаннями;
- спрощена процедура отримання позик;
- удосконалення системи обслуговування клієнтів;
- можливість миттєвих онлайн-платежів з будь-якого місця.

Однак у переважній більшості ситуацій реалізувати переваги від диджиталізації фінансових сервісів вдається лише за наявності певної фінансової та цифрової обізнаності. Вона допомагає, з одного боку, досягнути специфіку онлайн-надання фінансовими інституціями власних послуг, а з іншого – ефективно ними користуватися, застосовуючи цифрові навички.

Авжеж, враховуючи складність фінансової грамотності як предмета вивчення, що спричинено своєрідністю фінансових сервісів, їх різноманітністю, нюансами надання різним категоріям клієнтів, великою кількістю фінансових продуктів, рівень фінансової грамотності можна підвищувати.

Безпосередньо активний розвиток фінансових організацій, сприятливі умови для їхньої діяльності зумовлюють їхню зацікавленість у забезпеченні підвищення фінансової грамотності населення, що спонукає їх до взаємодії з іншими суб'єктами в цій царині.

В Україні фінансова грамотність нині залишається проблемою, яку не просто розв'язати. Це пов'язано і з економічним станом держави, і з війною, а також зі складнощами, що стоять перед громадянами. Водночас ринок фінансових послуг загалом справляється зі своїми завданнями. Державні установи, зокрема НБУ, активно працюють над підвищенням фінансової обізнаності українців, створюючи відповідні ресурси та взаємодіють з університетами.

У Стратегії розвитку фінсектору України до 2025 року (до початку бойових дій), було передбачено блок «Фінансова інклюзія», що визначав ключові кроки для її покращення. Серед них: покращення доступу до фінансових установ та збільшення користування їхніми послугами; посилення захисту прав споживачів фінансових продуктів; підвищення рівня фінансової грамотності населення [4].

Звісно, воєнна агресія завдала відчутних ударів і здатності НБУ реалізовувати заходи, передбачені Стратегією, і зацікавленості громадян у фінансовій освіті, адже виникли значно важливіші питання для забезпечення життєдіяльності. Проте НБУ поетапно втілює в життя окремі ініціативи, щоб створити сприятливе середовище для подальшого залучення населення до навчання. Наприклад, було запущено спеціалізований сайт фінансової грамотності «Гаразд», де розміщено інформацію про основні фінансові послуги, що мають найбільший попит в Україні [1].

З огляду на унікальні характеристики фінансової грамотності та її роль у створенні передумов для результативного розвитку ринку фінансових послуг, визначимо системні виклики та ключові вектори їх розв'язання в Україні для збільшення рівня обізнаності економічних агентів щодо специфіки використання фінансових сервісів.

Так, основними перешкодами у зростанні рівня фінансової грамотності є:

- відсутність в суспільстві розуміння важливості фінансової грамотності і чому їй треба навчатися;
- історичні передумови формування фінансової поведінки домогосподарств, відсутність мотивації та пасивність в частині ефективного використання власних коштів;
- високий рівень недовіри домогосподарств до послуг фінансових установ, незважаючи на їх використання;
- низький рівень довіри населення до послуг кредитування, використання чужих ресурсів у власній діяльності;
- недовіра до стабільності роботи самих фінансових установ, їх захищеності від стороннього втручання;
- макрофінансова нестабільність та її негативний вплив на фінансовий стан всіх економічних суб'єктів;
- недостатня якість методичних матеріалів у сфері фінансової грамотності;
- недостатній доступ до методичних матеріалів про фінансову грамотність;
- низький рівень поширення матеріалів про фінансову грамотність;
- низький рівень фінансової грамотності суб'єктів підприємницької діяльності, особливо фізичних осіб підприємців;
- недостатній рівень фінансової інклюзії;
- дефіцит кваліфікованих кадрів, які мають здатність надавати знання у сфері фінансової грамотності;
- регіональні та вікові диспропорції у формуванні знань серед громадян у сфері фінансової грамотності;

- недостатній рівень зацікавленості фінансових установ у сфері підвищення рівня фінансової грамотності їх клієнтів;
- відсутність ефективно діючої в країні системи підвищення фінансової грамотності, яка б поєднувала у собі основні заходи у даному напрямку;
- недостатній рівень співпраці між всіма зацікавленими у підвищенні фінансової грамотності домогосподарств стейкхолдерами [3].

Напрямами ж розвитку фінансової грамотності в Україні визначимо наступні:

- активне використання цифрових технологій для популяризації інформації про особливості використання фінансових послуг;
- необхідність здійснення системних, постійних та загальнодержавних заходів для забезпечення зростання рівня фінансової грамотності;
- підвищення рівня популяризації, поширення вже існуючих та розроблених методичних, прикладних положень у сфері фінансової грамотності серед користувачів фінансових послуг;
- розробка єдиної, комплексної державної політики у сфері підвищення рівня фінансової грамотності економічних суб'єктів (і не лише домогосподарств);
- створити ефективно діючі механізми позасудового урегулювання спорів між фінансовими установами та їх клієнтами;
- посилити відповідальність фінансових установ за порушення прав своїй клієнтів у частині споживання ними фінансових послуг;
- підвищення відповідальності установ за розголошення секретної особистісної інформації своїх клієнтів;
- розробка механізмів підвищення рівня фінансової грамотності в сільській місцевості, в окремих групах населення, що потребує використання інших методів та підходів, ніж це здійснюється для поширення фінансових знань, наприклад, серед молоді;
- врахування специфіки функціонування вітчизняного ринку фінансових послуг при викладанні курсів з фінансової грамотності, забезпечення більш тісної взаємодії між теоретичними та прикладними положеннями;
- поглиблення співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, неурядовими організаціями та іншими дотичними до сфери фінансової грамотності суб'єктами [2].

Водночас, одним із фундаментальних кроків для підвищення фінансової освіченості в громаді є злагоджена взаємодія між усіма зацікавленими сторонами, котрі можуть впливати на цей процес та прагнуть розвитку ринку фінансових послуг у цілому. На жаль, у сьогоденні така співпраця часто не має

системного характеру, спільні ініціативи відбуваються епізодично, і загалом це не сприяє формуванню спільного, узгодженого середовища для навчання громадян основам фінансової та цифрової грамотності.

Отже, в умовах стрімкого розвитку технологій та цифрової трансформації фінансових сервісів, підвищення фінансової обізнаності домогосподарств перетворюється на критичну передумову для гарантування фінансової стабільності держави та забезпечення ефективного функціонування банківських і небанківських фінансових організацій. Залучення домогосподарств конкретно до цифрового фінансового простору вимагає від них глибшого розуміння ризиків і переваг цифрових технологій, а також здатності ефективно використовувати цифрові інструменти.

Список використаних джерел

1. Гаразд. UDC: <https://harazd.bank.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2025 року).
2. Полях С. С. Методичні засади захисту інтересів споживачів на ринку фінансових послуг : дис. ... канд. екон. наук / Сумський державний університет. Суми, 2019. 213 с. [URL:http://surl.li/mwwje](http://surl.li/mwwje) (дата звернення: 11.03. 2025 року).
3. Приймак С. А. Економічний механізм захисту прав споживачів на ринку банківських послуг в Україні : дис. ... канд. екон. наук / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. 246 с. [URL: http://surl.li/mwwoa](http://surl.li/mwwoa) (дата звернення: 19.02.2025 року).
4. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. [URL: http://surl.li/cvpla](http://surl.li/cvpla) (дата звернення: 03.03.2025 року).

Савонік Тетяна Петрівна,
викладач кафедри фундаментальних
та спеціальних дисциплін
Нововолинський навчально-науковий
інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет
м. Нововолинськ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5351-8642>

Захарчук Валентин Ігорович,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти
спеціальність 015 «Професійна освіта»
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

КАТЕГОРІЯ ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ: НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО СУТНОСТІ

Розвиток ринку фінансових послуг має тісний зв'язок з економічним зростанням країни. З одного боку, саме тут формуються фінансові ресурси, як-от кредити та інвестиції, що є критичними для підтримки економіки. З іншого боку, цей ринок може бути джерелом криз, котрі швидко та розповсюджено впливають на роботу національної економіки. Саме тому надзвичайно важливо підтримувати стабільність на цьому ринку.

Виняткове місце в еволюції ринку фінансових сервісів є критичною передумовою для становлення відповідного ступеня фінансової захищеності держави, створення міцної платформи для прогресу не тільки ринку фінансових послуг, а й усієї фінансової структури країни в цілому. Відзначене підкреслює важливість вивчення фінансової грамотності, удосконалення теоретичних та практичних аспектів забезпечення її адекватного рівня в суспільстві.

Проаналізуємо докладніше природу фінансової грамотності як фінансової концепції. Зауважимо, що в сучасних умовах ця концепція описує наявність відповідних кваліфікацій у всіх суб'єктів господарювання, зокрема малих і середніх підприємств, де рішення приймаються їх власниками на основі особистих знань, доступних відомостей та інших, у переважній більшості випадків, індивідуальних особливостей.

Розглянемо декілька наукових підходів, що окреслюють сутність категорії «фінансова грамотність», зокрема:

- фінансова грамотність – «сукупність теоретичних знань, а також здатність населення використовувати свої знання на практиці. Це сукупність

знань про фінансові ринки, особливості їх функціонування та регулювання, професійних учасників і пропоновані ними фінансові інструменти, продукти і послуги, уміння їх використовувати з повним усвідомленням наслідків своїх дій і готовність перейняти на себе відповідальність за прийняті рішення» [1, с. 431];

- фінансова грамотність – «певний обсяг знань, що дозволяє усім без винятку членам суспільства (навіть без спеціальної освіти) правильно розуміти зміст фінансових відносин, роль фінансів у суспільстві, особисте місце в цій фінансовій системі та доцільність участі у відновленні країни (наприклад, через заощадження у формі банківських депозитів, сплату податків, користування кредитними коштами, сплату комунальних платежів, індивідуальні інвестиції тощо)» [5, с. 12];

- фінансова грамотність – це «сукупність світоглядних позицій, знань і навиків громадян щодо ефективного управління особистими фінансами та здатність компетентно застосовувати їх у процесі прийняття фінансових рішень» [6, с. 19];

- фінансова грамотність – «сукупність знань та навичок, що формують вміння розпоряджатися своїми власними коштами з мінімальними ризиками та максимальною ефективністю» [3];

- фінансова грамотність – «процес, у результаті якого клієнти (інвестори) поліпшують свої знання про фінансові продукти і за рахунок інформації інструктажу і (або) об'єктивних рекомендацій виробляють навички і зміцнюють довіру, щоб розуміти фінансові ризики і мати можливість робити поінформований вибір, дізнатися про те, куди звертатися за допомогою, а також уживати інших ефективних заходів задля поліпшення свого фінансового добробуту і забезпечення захисту власних інтересів» [7];

- фінансова грамотність – «здатність людини свідомо брати участь у громадському відтворенні як інвестора, яка за розумного і відповідального підходу до вибору фінансових інструментів має збільшувати свої доходи або принаймні забезпечувати свою фінансову стабільність як носія знань» [2, с. 86–87];

- фінансова грамотність – «сукупність знань, умінь та навичок, які потрібні населенню для прийняття відповідальних економічних і фінансових рішень з належним рівнем компетентностей, і забезпечує соціальну стабільність у суспільстві» [4, с. 35].

Звісно, беручи до уваги складність фінансової обізнаності як предмета вивчення, котра впливає зі специфіки фінансових сервісів, їхньої різноманітності, нюансів надання різним типам споживачів, значної кількості фінансових інструментів, число визначених змістовних характеристик можна збільшувати, а фінансову грамотність серед населення розвивати.

Список використаних джерел

1. Латковська Т. А. Підвищення рівня фінансової грамотності та фінансової освіти – виклик сучасності. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2013. Т. 13. С. 429–438. URL: <http://surl.li/mwwii> (дата звернення: 4 березня 2025 року).
2. Повод Т. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 84–90. URL: <http://surl.li/mwwla> (дата звернення: 1 квітня 2025 року).
3. Романів В. В. Фінансова грамотність населення України. *Ефективна економіка*. 2018. № 22. URL: <http://surl.li/mwwnb> (дата звернення: 4 березня 2025 року).
4. Смовженко Т. С., Кузнецова А. Я. Фінансова грамотність населення та її вплив на розвиток економіки України. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 34–42. URL: <http://surl.li/mwwlx> (дата звернення :16 лютого 2025 року).
5. Тимків А. О., Сидор Г. В. Фінансова інклюзія як складова відновлення економіки України. *Інклюзія і суспільство*. 2022. Вип. 1. С. 5–14. URL: <https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/2/1> (дата звернення – 10 березня 2025 року).
6. Юрій С. І., Кізима Т. О. Фінансова грамотність населення в діалектиці сучасних освітніх тенденцій. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 16–25. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_12_02_016_uk.pdf (дата звернення: 15 лютого 2025 року).
7. ECD International Network on Financial Education – OECD/INFE. URL: <http://surl.li/mwwfl> (дата звернення – 13 березня 2025 року).

Савонік Тетяна Петрівна,
викладач кафедри фундаментальних
та спеціальних дисциплін
Нововолинський навчально-науковий
інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет
м. Нововолинськ, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5351-8642>

Захарчук Валентин Ігорович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 015 «Професійна освіта»
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

Мармонтів Михайло Михайлович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність 015 «Професійна освіта»
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ Й МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах глобалізації та цифрової економіки фінансова грамотність набуває все більшого значення – згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку, країни, які активно впроваджують програми фінансової освіти на державному рівні, демонструють меншу фінансову вразливість населення.

В Україні, якщо брати до уваги інші європейські держави, рівень фінансової грамотності все ще на середньому рівні. Дослідження, проведене USAID у 2021 році, показало, що лише 11% українців можуть продемонструвати високий рівень фінансової обізнаності. Раніше, у 2019 році, Національний банк України разом з міжнародними організаціями розробив Стратегію підвищення фінансової грамотності на 2020–2025 роки. Головна мета стратегії – формування серед співвітчизників культури раціонального поводження з фінансами. Крім цього, українські школи почали вводити в освітній процес нові програми. Зокрема, було запроваджено інтеграцію предмету «Основи фінансової грамотності» у старші класи, щоб учні мали змогу засвоювати ключові аспекти та набувати практичних навичок у цій сфері ще зі школи [2].

Невід'ємною частиною сучасної освіти виступають інформаційні технології (ІТ). Вони стимулюють інтерактивне навчання, збільшують

результативність у засвоєнні інформації і як наслідок розширюють доступ до освітніх джерел. В контексті фінансової обізнаності ІТ мають ключове значення, адже гарантують повноцінний доступ до цифрових платформ, а також фінансових інструментів. Водночас, головні аспекти їхнього використання у фінансовій освіті охоплюють цифрові платформи, такі як Coursera, Udey та Khan Academy, які пропонують ігрові симуляції, як-от віртуальні "Фінансовий менеджер", що дозволяють вивчати непрості концепції через інтерактивне занурення та освітнє середовище у соціальних мережах; курси з фінансової грамотності; мобільні програми Mint і PocketGuard, що дають змогу ефективно управляти фінансами. Такі технології дозволяють формувати індивідуалізовані підходи до навчання, приміром, за допомогою штучного інтелекту (AI), який здатний аналізувати потреби учня та надавати індивідуальні навчальні програми [1, с. 47].

В Україні особливої уваги заслуговують навчальні платформи «Освіторія» та «Prometheus», що пропонують курси фінансової грамотності, адаптовані до умов українського законодавства та економіки. Наприклад, курс «Фінансова грамотність для всіх» на платформі «Prometheus» вже пройшли тисячі українців, і це свідчить про значний інтерес населення до таких ініціатив.

Універсальність інформаційних технологій у світовому вимірі криється у їхній здатності формувати як теоретичні знання, так і практичні вміння. Скажімо, залучення широкої аудиторії дає змогу використання інтерактивних вебінарів, онлайн-семінарів та тренінгів. У глобальному масштабі провідні навчальні заклади, як-от Гарвардський університет чи Массачусетський технологічний інститут активно впроваджують платформи дистанційного навчання, де фінансова грамотність є одним з найпопулярніших предметів. Крім цього, з розвитком мобільних технологій фінансові інструменти стали доступними для широких верств населення, а це дає можливість користувачам мобільних телефонів здійснювати банківські операції, керувати фінансами і навіть інвестувати в режимі реального часу [6].

Разом з тим, формування фінансової грамотності залежить від багатьох факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать освіта, рівень якої істотно впливає на розуміння фінансових питань, і особистісні характеристики – такі як вік, індивідуальний досвід, ставлення до ризику, стать тощо. Дослідження демонструють, що молодь більш схильна до ризикових фінансових рішень, аніж люди старшого віку, що пояснюється як недостатнім досвідом, так і недостатнім рівнем знань [4]. Зовнішні фактори включають доступність фінансових ресурсів, економічне середовище, яке визначається рівнем розвитку економіки та стабільністю фінансової системи. Наприклад, у країнах з низьким рівнем економічного розвитку доступ до фінансових послуг

залишається занадто обмеженим, що ускладнює процес здобуття фінансової грамотності. Важливу роль відіграє і державна політика, яка забезпечує інтеграцію фінансової освіти в національні програми. Скажімо, у Швеції на державному рівні працюють програми навчання фінансової грамотності вже з початкових класів, включаючи основи бюджетування, заощаджень та відповідального використання кредитів.

В Україні важливе значення у розвитку фінансової обізнаності громадян мають державні заходи та ініціативи, націлені на підвищення знань населення. Показовим є проект «День фінансової грамотності», який проводиться щороку, включаючи семінари, онлайн-лекції та навчальні заходи для різних вікових груп. Крім того, міжнародні установи, зокрема USAID, надають підтримку проектам, спрямованим на вдосконалення фінансової освіченості серед населення.

Ще один суттєвий фактор у формуванні фінансової компетентності - це вплив родини, коли сім'я виступає першим джерелом знань про фінанси для дітей. Наприклад, діти, чиї батьки активно використовують фінансові інструменти, планують сімейний бюджет та управляють фінансами, мають значно більші шанси на формування у них правильного фінансового мислення. Інформаційне середовище, зокрема доступність інформації та її якість, яку подають засоби масової інформації та інтернет, теж істотно впливає на розвиток фінансових навичок.

У багатьох країнах світу фінансова освіта є пріоритетом державної політики. Наприклад, у США федеральний уряд фінансує програми з підвищення фінансової грамотності через Бюро фінансового захисту прав споживачів. В Японії проводяться спеціальні курси для дорослих та пенсіонерів з метою підвищення знань про інвестиції та управління заощадженнями. Натомість, в Україні впровадження фінансової грамотності тільки розширюється - і важливим кроком у цьому напрямку є розроблена Національним банком України спільно з Міністерством освіти і науки України програма «Фінансова грамотність» для школярів. Проте, масштаб реалізації таких ініціатив все ще недостатній, що вимагає подальшого розвитку відповідних державних програм [2].

Одним з найбільш яскравих прикладів співпраці є партнерство між Національним банком України та міжнародними організаціями, зокрема Світовим банком і USAID. Разом вони реалізують програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності серед населення, зосереджуючись на розвитку громад. Такі міста, як Львів і Харків, вже стали платформами для освітніх кампаній, орієнтованих як на молоде покоління, так і на людей старшого віку. Це забезпечує широке охоплення та можливість навчання громадян різного віку. Ці ініціативи наочно демонструють ефективність інтеграції знань з фінансів у систему формальної та неформальної освіти. Наприклад, у 2022 році у Львові

успішно реалізовано проєкт «Фінансовий компас», який зібрав понад 2000 учасників різних вікових груп для участі у серії тренінгів, спрямованих на поглиблення розуміння інвестицій, основ податкового законодавства та керування сімейним бюджетом [7].

Не менш важливою є роль неурядових організацій та освітніх ініціатив у цьому процесі. Такі платформи, як «EdEra» та «Prometheus», активно взаємодіють з провідними експертами у фінансовій сфері, розробляючи доступні та адаптовані до сучасних реалій онлайн-курси [3]. Варто згадати курс «Фінансова грамотність для кожного» на платформі «Prometheus», який є одним з найбільш затребуваних освітніх продуктів серед українців [5, с. 7].

Вдосконалення способів навчання фінансової грамотності стає можливим завдяки розвитку цифрових технологій. У рамках ініціативи Національного банку України зі створення електронних ресурсів для освітян розроблено інтерактивний онлайн-курс для шкіл, який забезпечує їх сучасними матеріалами з фінансів.

Водночас Україна у сфері фінансової грамотності відчуває певні виклики. Серед основних проблем – недостатнє інтегрування фінансової освіти в шкільні та університетські програми, низький рівень довіри до фінансових установ та недостатня обізнаність населення з основними фінансовими інструментами. До прикладу, дослідження Української асоціації банків у 2020 році виявило, що лише 15% громадян обізнані з принципами функціонування пенсійних накопичувальних систем [2].

Крім того, в умовах війни питання фінансової грамотності набуває ще більшої актуальності, оскільки значна кількість населення змушена була переселитися, втратила роботу або свої заощадження. В цьому контексті вкрай важливо підвищувати обізнаність громадян щодо основ управління фінансами у кризових ситуаціях.

Таким чином, фінансова грамотність є базовою навичкою, що впливає на добробут громадян та загальний економічний розвиток України. Інформаційні технології вже стали важливим інструментом для розширення доступу до фінансової освіти, що особливо актуально для України в сучасних умовах. Паралельно, подальший розвиток фінансової грамотності серед українців залежить від ефективності впровадження цифрових технологій в освітню систему, успішної реалізації державних програм та взаємодії з міжнародними організаціями.

Список використаних джерел

1. Луценко І. В. Фінансова грамотність: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Економіка і суспільство № 23 (1), 2020. С. 45 – 52.
2. Національний банк України. (2020). Стратегія підвищення

фінансової грамотності на 2020 – 2025 роки. Київ: НБУ, 2020. URL: <https://bank.gov.us> (дата звернення: 2 березня 2025 року).

3. EdEra. Фінансова грамотність для початківців. URL: <https://www.ed-era.com> (дата звернення: 5 березня 2025 року).

4. OECD. Financial Literacy and Inclusion: Results from OECD/INFE Survey. Paris: OECD, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/6f33b7c8-en> (дата звернення: 12 березня 2025 року).

5. Peterson J. Digital Learning in Financial Education: Global Trends and Local Challenges. International journal of Education Technology in Higher Education. No 15 (2), 2014. P. 1 – 13.

6. Prometheus. Фінансова грамотність для всіх. Київ, 2020. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 10 березня 2025 року).

7. USAID. Проєкт «Фінансовий компас», 2022. URL: <https://www.usaid.gov> (дата звернення: 14 березня 2025 року).

Свинаренко Наталія Олександрівна,

кандидат історичних наук, доцент,

доцент кафедри української філології та історії

Навчально-науковий інститут Міжнародних відносин

Харківський національний економічний

університет імені Семена Кузнеця

м. Харків, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8972-0025>

ДОПОМОГА ІНОЗЕМНИХ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНСЬКИМ ГРОМАДАМ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

Останні три роки для України є вкрай складними, зважаючи на всю історію нашої держави. І у такий важкий час, руку допомоги українським територіальним прифронтовим громадам надавали благодійники різних держав світу.

Метою даної роботи є висвітлення інформації (на основі матеріалів з мережі інтернет) щодо допомоги у соціальній сфері українським прифронтовим територіальним громадам з боку іноземних благодійних організацій за час ведення активних бойових дій на території нашої країни.

У 2024 р. Польський центр міжнародної допомоги отримав фінансування в рамках програми МЗС «Польська допомога». Завдяки коштам Польського центру міжнародної допомоги у сільській місцевості Харківської та Полтавської областей, Херсонської (а також у Херсоні), відбувся ремонт пошкоджених амбулаторій, 10 у Харківській та Херсонській областях, а в рамках другого

модуля аналогічні роботи та ремонт заплановані для 5 об'єктів у Полтавській області, де проживає значна кількість внутрішньо переміщених осіб [2]. Також названа вище організація здійснила закупівлю обладнання для надання невідкладної допомоги та навчання медичного персоналу, провела тренінги серед різних вікових категорій населення по використанню отриманого обладнання та наданню невідкладної медичної допомоги, яка є важкодоступною в сільській місцевості. У рамках цього ж проекту ця благодійна організація надавала необхідну гуманітарну допомогу у Херсонській та Харківській областях, розповсюджуючи спеціалізовані засоби гігієни (підгузки, креми від пролежнів тощо) та спеціальні продуктові набори маломобільним верствам населення у прифронтових селах з обмеженим доступом до магазинів. У селах, що знаходяться на території Херсонської, Харківської та Миколаївської областей, Фонд доставляв набори засобів гігієни [4]. Також ця організація доставляє у значній кількості підгузки для дорослих та хворих людей. Завдяки підтримці фонду Ladybird Foundation описана вище допомога тривала до кінця 2024 р.

Окрім забезпечення необхідними медикаментами, значні кошти були витрачені на осучаснення та необхідний ремонт сільських амбулаторій у Валківській ОТГ Харківської області. Зокрема, були проведені роботи з термоізоляції фасаду будівлі медичного закладу - амбулаторії сімейної медицини у Старому Мерчику, ремонт даху на суму 1,5 млн грн (без залучення коштів громади) [2]. Такі позитивні зрушення у соціальній інфраструктурі сіл відбулися завдяки тому, що Польський центр міжнародної допомоги (PCRM) з Валківським відділом первинної медичної допомоги уклав Меморандум про співпрацю у рамках Програми польського співробітництва з розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща. Крім амбулаторій у Старому Мерчику, подібний ремонт було зроблено у медичному закладі с.Сидоренкове - оновлене медичне обладнання та встановлені сонячні панелі для забезпечення енергопостачання амбулаторії [2]. Для місцевого населення це дуже значна та відчутна допомога.

Радісним та позитивним моментом для життя дітей валківської громади стало отримання ноутбуків та відповідних аксесуарів 9 дошкільними закладами напередодні дня Святого Миколая від Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) [2].

17 лютого 2025 р. представники недержавної гуманітарної організації (ACF), що бореться з голодом у світі, реалізували проєкт - безкоштовні огляди пацієнтів, надання необхідних медичних консультацій та видачу необхідних медикаментів вразливим категоріям населення. А напередодні, від 16 січня 2025 р. до 22 січня 2025 р.- тривали виїзди мобільних бригад Міжнародної Гуманітарної Організації «Лікарі світу», які надали невідкладну та

довгострокову медичну допомогу по с. Олександрівка, Баранове, Мельникове Валківської ОТГ [2].

22 лютого 2025 р. – до Хелп Поінту у м.Валки приїхали гості з Австрії. Проєкт «Хелп Поінт в Україні» реалізується Представництвом Хільфсверк Інтернешнл в Україні та Хільфсверк Інтернаціонал (Австрія) і фінансується фондом «Naghbar in Not» [2]. У Валках існує центр комплексної допомоги, де проводяться різні заняття для всіх вікових груп валківчан та жителів громади. Спеціалістами центру були розроблені цикли студій, розраховані на два місяці, для роботи з постійними групами. Це допомагає отримати комплексні знання та навички. Для гармонійного розвитку родин гарним є те, що у Хелп-Поінті проводяться спільні із батьками заняття для дошкільнят – для розвитку дрібної моторики та активації творчості, для чудового часу, проведеного разом.

Благодійний фонд Рескью Нау (CHARITABLE ORGANIZATION CHARITABLE FOUNDATION RESCUE NOW (CO CF RESCUE NOW) надав гуманітарну допомогу старостатам Валківської ОТГ – селам Новий Мерчик, Добропілля, Старий Мерчик – 6 березня 2025 р [2].

«Карітас Польщі» зібрав 85 мільйонів злотих для допомоги Україні під час війни - таку цифру фінансової допомоги з боку благодійної організації римо-католицької церкви в Польщі для України подало 21 березня 2025 р. на своєму сайті одне з авторитетних польських видань «Do Rzeczy», посилаючись на інтерв'ю директора організації отця доктора Марціна Іжицького загальнонаціональному телеканалу «TVP Info» [1]. Віруючі у Польщі дуже щедро відгукнулися на заклик голови Конференції Єпископату РКЦ в Польщі через активні військові дії в Україні [5, с.174]. При цьому отець М. Іжицький додав, що в історії Польщі ще не було такого великого збору грошей. «Карітас Польщі» через свої канали, зокрема через веб-сторінку і внески на банківський рахунок збрала понад 45 мільйонів злотих – разом це вийшло понад 85 мільйонів допомоги Україні під час її захисту від російської агресії [1]. Зараз ця благодійна організація розпочала акцію «Пакунок для України» - збирають, в основному, споживчі товари та гігієнічні засоби. Він переконаний, що потреби для України у війні постійно змінюються. Донедавна пріоритетними були ліки, та зараз великою потребою стає їжа і вода.

На Харківщині польські благодійники долучаються до відновлення Зміївської лікарні. В межах тривалої співпраці керівництва Харківської обласної військової адміністрації, Зміївської територіальної громади та польського благодійного фонду PolandHelps тривають ремонтні роботи в Центральній районній лікарні громади [3]. Керівництво фонду PolandHelps та БО БФ «Польща допомагає Україні» відвідали Зміївську тергромаду та поспілкувалися з

керівництвом центральної лікарні [3]. В ході зустрічі іноземні благодійники реалізують програми з покращення якості надання медичних послуг цивільному населенню. Цього разу команда фонду перевірила хід виконання ремонтних робіт в лікарні за попередніми проєктами та зібрала потребу для подальших.

В січні 2025 р. у хірургічному відділенні Зміївської лікарні вже було реалізовано проєкт, профінансований програмою польського співробітництва. В межах проєкту відремонтовано санітарні зони з урахуванням інклюзії, облаштовано необхідні сучасні душові кімнати, замінено на нові двері у палатах, а також відремонтовано коридор. Для місцевих жителів це дуже значна допомога, і для місцевих бюджетів – теж.

Співпраця Харківської обласної військової адміністрації з міжнародними партнерами триває і з питання впровадження ініціатив з підтримки ментального здоров'я. Велику увагу на Харківщині приділено реалізації Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» [3]. На локальному рівні, в громадах, в організаціях та установах також ефективно працюють ініціативи благодійників та небайдужих громадян різних країн світу. Подібний захід було проведено для жителів деокупованого с. Яковенкове [3]. В ході тренінгу з професійними фахівцями, мешканці населеного пункту здобули нові знання та навички в галузі психології, поділилися власним морально-психологічним станом, а також отримали консультації спеціалістів. Крім того, польські волонтери провели психологічний тренінг для жителів Балаклійської територіальної громади. Тренінг на тему «Психоемоційний стан» організували за співпраці Харківської обласної військової адміністрації, Балаклійської МВА та БФ «Польська гуманітарна акція» [3].

Висновки. Таким чином, за останні три роки на українських прифронтових територіях місцевому населенню активно допомагали виживати іноземні благодійні організації. Завдяки їх щедрій допомозі ремонтувалися великі районні лікарні, сільські амбулаторії, оновлювалося медичне обладнання. Значна кількість з них надавала медичну допомогу, медичні препарати для літніх, хворих та малих дітей. Також дуже поширеними були тренінги з покращання психічного та психологічного здоров'я населення на прифронтових територіях, вони були масовими, проводилися онлайн та офлайн. Для місцевої медицини їх допомога є дуже потрібною та значущою.

Список використаних джерел

1.«Карітас Польщі» зібрав 85 мільйонів злотих для допомоги Україні під час війни URL: <https://risu.ua/karitas-polshchi-zibrav-85-miljoniv-zl> (дата звернення: 09.04.2025).

2. Офіційний сайт Валківської міської ради URL: <https://valky-rada.gov.ua/feedback/> (дата звернення: 09.04.2025).

3. Польські благодійники та волонтери допомагають з відновленням Харківщини URL:<https://www.congress.gov.ua/polski-blahodiynyky-ta-volontery-dopomahaiut-z-vidnovlenniam-kharkivshchyny/> (дата звернення: 09.04.2025).

4. Польсько-українська співпраця громад URL: <https://u-lead.org.ua/news/644> (дата звернення: 09.04.2025).

5. Свинаренко Н.О. Про допомогу українцям на початку російської збройної агресії у 2022 рр. (на прикладі діяльності польських гуманітарних місій). *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 листопада 2022 р., м.Одеса. Ч. 3. Львів – Торунь : LihaPres, 2022. С.173-176. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-281-7-49>

Сергійчук Олександр Михайлович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Шупа Юрій Сергійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Підвищення рівня фінансової грамотності населення є одним із ключових завдань для освітніх установ, громадських організацій та урядів багатьох країн світу. У таких державах, як Австралія, Австрія, Велика Британія, Індія, Канада, Польща, Сінгапур, США, Франція, Німеччина та Швеція, впроваджено національні програми, спрямовані на покращення фінансової обізнаності громадян. Хоча ці програми відрізняються за формою та методами реалізації, їхньою спільною метою є стимулювання фінансової активності населення та сприяння економічному розвитку країн.

За останні десятиліття міжнародна спільнота накопичила значний досвід у розробці та впровадженні ефективних програм фінансової освіти. Цей досвід свідчить про те, що питання захисту прав споживачів фінансових послуг та довіри до фінансової системи є актуальними для більшості країн світу.

В Україні також вживаються заходи для підвищення фінансової грамотності населення. Зокрема, було затверджено Національну стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року. Цей документ передбачає п'ять ключових цілей, серед яких забезпечення фінансової освіти, сприяння

відповідальному фінансовому життю, підвищення обізнаності підприємців та розвиток цифрової фінансової грамотності. Реалізація стратегії стане важливим кроком для зміцнення фінансової стійкості громадян України [1].

Варто зазначити, що в багатьох країнах світу фінансова освіта та фінансова грамотність не є новими поняттями. Кількість держав, які впроваджують національні програми фінансової грамотності, щороку зростає. Зокрема, в Європі функціонує понад 180 програм, спрямованих на підвищення рівня фінансової обізнаності населення. Ефективні державні програми були розроблені та реалізовані в Австрії, Великій Британії, Німеччині та США. Навіть у країнах, де ринкові відносини сформувалися відносно недавно, таких як Болгарія, Польща та Словенія, активно впроваджуються програми фінансової грамотності для різних верств населення. Більшість країн здійснюють фінансову освіту в межах як формальних, так і неформальних навчальних програм. Близько 50% держав-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) реалізують державну політику розвитку фінансової освіти, часто на основі партнерства між державним і приватним секторами.

Аналіз національних програм підвищення фінансової грамотності в 28 країнах Європейського Союзу показує, що найбільшу кількість різноманітних програм мають Австрія, Велика Британія та Німеччина. У Нідерландах, Польщі та Франції також пропонується широкий спектр проєктів. У Болгарії, Латвії, Люксембурзі, Румунії та Словенії діють зарубіжні програми. Спільною рисою для всіх цих країн є те, що основними цільовими групами є діти та молодь [3].

У міжнародній практиці широко застосовуються різноманітні методи навчання молоді навичкам управління особистим бюджетом, фінансової обізнаності та розуміння основних фінансових інструментів, включаючи пенсійне забезпечення та соціальний захист. У Польщі Фундація Кроненберг у співпраці з Citibank понад два десятиліття реалізує програми фінансової освіти для громадян. Серед них – проєкти, спрямовані на підвищення фінансової грамотності дітей, студентів, молодих підприємців та жінок-підприємниць. Програма «Мої фінанси» є однією з наймасштабніших ініціатив з економічної освіти молоді в країні, метою якої є навчання молоді приймати обґрунтовані фінансові рішення та постійно оновлювати свої знання у цій сфері [2].

У США фінансова освіта інтегрується в навчальні програми з початкової школи. Особлива увага приділяється формуванню практичних навичок, таких як використання банківських карток, вибір страхових програм, оцінка податкових зобов'язань та аналіз доцільності отримання кредитів. У деяких штатах фінансова грамотність є обов'язковою дисципліною для випускників шкіл.

В Україні заходи з підвищення фінансової грамотності молоді реалізуються окремими організаціями, проте вони не мають загальнодержавного

масштабу. Зважаючи на міжнародний досвід, доцільно впроваджувати такі кроки [2]:

- розпочинати ознайомлення дітей з базовими економічними поняттями з раннього віку, формуючи навички ділової культури, роботи в команді, постановки цілей та відповідальності за прийняті рішення;

- розробити та впровадити обов'язкові курси з фінансової грамотності для учнів та студентів, що включатимуть навички прогнозування особистих фінансів, ефективного використання фінансових ресурсів, поєднання заощаджень та інвестицій, використання банківських продуктів, оцінки страхових програм, основ підприємництва та фінансового управління.

Використання фінансових психологічних тренінгів та ігрових методик вважається одним із найефективніших підходів до формування фінансової грамотності серед молоді. Ці методи сприяють засвоєнню базових економічних понять, необхідних для інтеграції молодих людей у сферу економічної діяльності, розвитку інтересу до фінансових аспектів життя, формування економічної культури та навичок соціально-економічної поведінки. Під час проведення тренінгів та ігор відпрацьовуються навички, які допомагають особистості досягати конкретних цілей.

На відміну від традиційних форм навчання, тренінгові методи повністю залучають усі ресурси особистості, включаючи когнітивні, емоційні та соціальні компетенції, сприяючи розвитку самостійності, здатності до прийняття рішень та ефективної взаємодії.

У контексті підвищення рівня фінансової грамотності важливо створити систему підготовки педагогів, яка забезпечить набуття необхідних компетенцій для передачі знань молоді. Крім того, слід популяризувати фінансову освіту серед усіх верств населення через організацію конференцій, семінарів, лекцій, круглих столів, майстер-класів та публікацію методичної літератури.

Доцільно також створити консультативно-інформаційні центри, які надаватимуть громадянам допомогу з питань фінансів, банківської справи, страхування, оподаткування тощо. Активне залучення засобів масової інформації, соціальних мереж та Інтернету сприятиме поширенню фінансової грамотності. Розробка спеціалізованих веб-ресурсів допоможе різним верствам населення розвивати навички у сфері фінансів [2].

Таким чином, загальний рівень фінансової грамотності громадян значною мірою впливає на економічний розвиток держави. Низький рівень фінансових знань може призвести до негативних наслідків як для користувачів фінансових послуг, так і для держави, окремих сфер та суспільства в цілому. Отже, розробка та впровадження програм з підвищення фінансової грамотності населення повинні стати стратегічним напрямом державної політики.

Список використаних джерел

1. Кізіма Т., Круп'як І., Коломийчук Н. Методика викладання фінансової грамотності у вищій школі: досвід та перспективи. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 3. С. 8–18. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40886/1/%d0%9a%d0%86%d0%97%d0%98%d0%9c%d0%90.pdf>.
2. Розпопа Є. С. Перспективи підвищення рівня фінансової грамотності громадян. *Актуальні питання фінансової теорії та практики*. Збірник матеріалів Восьмої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених, м. Тернопіль, 20 травня 2021 р. С. 100-104.
3. Financial education for youth and in schools: OECD/INFE policy guidance, challenges and case studies. 2013. URL: https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/TrustFund2013_OECD_INFE_Finl_Ed_for_Youth_and_in_Schools.pdf.

Соловйов Ігор Олександрович,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та фінансів

Носань Олександр Сергійович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності «Менеджмент»

Бабін Дмитро Олегович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності «Менеджмент»

Приватний заклад вищої освіти

«Міжнародний класичний університет

імені Пилипа Орлика»,

м. Миколаїв, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифровізації економіки управління фінансовою діяльністю підприємств зазнає суттєвих змін. Традиційні методи втрачають ефективність через динамічність ринку, зростання обсягів даних, необхідність високої адаптивності та швидкого прийняття рішень. Саме тому впровадження інноваційних підходів у сфері фінансового менеджменту стає критично важливим для суб'єктів господарювання, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і фінансову стійкість в умовах цифрової трансформації.

Фінансова діяльність суб'єкта господарювання охоплює процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою досягнення економічних результатів. Ефективне фінансове управління забезпечує стабільний розвиток підприємства, його інвестиційну привабливість, платоспроможність і прибутковість.

У цифрову епоху управління фінансами потребує нового підходу: цифрова економіка вимагає швидкості, автоматизації, точності аналітики та здатності оперативно реагувати на зміни ринку.

Наведемо використання інформаційних технологій при управлінні фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують усі бізнес-процеси, включно з фінансами, дозволяючи автоматизувати облік, бюджетування та звітність;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) у поєднанні з фінансовими модулями сприяють точнішому прогнозуванню доходів і оптимізації витрат;
- хмарні сервіси забезпечують доступ до фінансової інформації у режимі реального часу.

При управлінні фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання використовуються Big Data та фінансова аналітика. Застосування Big Data дає змогу аналізувати великі обсяги фінансової інформації, виявляти приховані закономірності, оцінювати ризики та прогнозувати результати. ВІ-системи (Business Intelligence) використовуються для створення інтерактивної звітності та візуалізації фінансових даних.

При управлінні фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання використовуються штучний інтелект (AI) та машинне навчання. AI дозволяє автоматизувати фінансове планування, виявляти шахрайство, проводити кредитний скоринг і прогнозувати ринкові зміни. Алгоритми машинного навчання адаптуються до змін у фінансовому середовищі та вдосконалюють точність прогнозів.

Технологія Blockchain забезпечує прозорість та незмінність фінансових операцій, підвищує довіру до бухгалтерської інформації, автоматизує виконання контрактів за допомогою смарт-контрактів. Можливість інтеграції з цифровими валютами відкриває нові форми розрахунків.

Роботизація бізнес-процесів RPA (Robotic Process Automation) дозволяє автоматизувати рутинні фінансові завдання: обробку рахунків, узгодження платежів, формування фінансових звітів.

Інноваційні підходи вже успішно впроваджуються у практику провідних компаній. Наприклад: Amazon активно використовує AI для управління

фінансовими ризиками та формування бюджету у реальному часі. Tesla інтегрує блокчейн-рішення у свої ланцюги постачання та фінансові розрахунки. В Україні Rozetka та Нова пошта застосовують хмарні ERP-системи для управління фінансами та оптимізації витрат.

Серед основних перешкод впровадженню: нестача кваліфікованих кадрів, висока вартість цифрових рішень, опір змінам у компанії, проблеми кібербезпеки.

Перспективами розвитку інноваційного фінансового менеджменту є: подальше впровадження цифрових валют (CBDC) може радикально змінити фінансові операції; розвиток нейромереж забезпечить глибший аналіз фінансових даних у реальному часі; посилення регулювання цифрових фінансів сприятиме підвищенню безпеки та легітимності нових підходів.

Інформаційні технології є невід'ємною частиною сучасного фінансового управління. Вони дозволяють суб'єктам господарювання: підвищити точність обліку; оптимізувати грошові потоки; знизити фінансові ризики; забезпечити прозорість фінансових процесів; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних.

ІТ-технології перетворюють фінансового менеджера з виконавця у стратегічного аналітика, що діє на основі даних.

Інноваційні підходи до управління фінансами є не просто модною тенденцією, а життєвою необхідністю для сучасного бізнесу. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, підвищують точність прийняття рішень, знижують витрати та мінімізують ризики. Успішне впровадження таких підходів можливе лише за умови комплексної цифрової трансформації підприємства, підтримки з боку керівництва та інвестицій у розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Стець Ангеліна Юріївна,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультету управління та економіки,

спеціальності 073 Менеджмент

Хмельницького університету управління та права

імені Леоніда Юзькова

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні сталого економічного зростання. Інновації в галузі інформаційних

технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизації не лише підвищують ефективність бізнесу, а й сприяють екологічній стійкості, соціальному розвитку та інклюзивному економічному зростанню.

Цифровізація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати ресурсів, скорочувати шкідливий вплив на навколишнє середовище та створювати нові можливості для підприємств та суспільства. Використання цифрових рішень у фінансовому секторі, логістиці, освіті та охороні здоров'я також сприяє підвищенню якості життя населення та розвитку інноваційної економіки.

Тому цифрові технології стали невід'ємною складовою сталого розвитку, сприяючи балансуванню економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності.

Дослідження українських учених щодо реалізації концепції сталого розвитку, спираючись на ідеї В. І. Вернадського про ноосферу, здебільшого фокусуються на макроекономічних аспектах, хоча питання мезо- та мікрорівня також привертають увагу. Основний акцент робиться на взаємозв'язку біосфери, техносфери та соціосфери, проте недостатньо висвітлено вплив цифрових технологій на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), що стає дедалі актуальнішим у контексті дедлайну 2030 року. Світові дослідження підтверджують важливу роль цифровізації у сталому розвитку через підвищення енергоефективності, оптимізацію виробничих процесів і зменшення екологічного впливу, однак в українському науковому дискурсі ця тема потребує глибшого аналізу. Інтеграція цифрових технологій у стратегії сталого розвитку відкриває нові можливості, проте вимагає системного підходу та подальших досліджень.

Цифрові технології радикально трансформують сучасну економіку, впливаючи на всі її аспекти: від інноваційних бізнес-моделей (платформи, онлайн-комерція) до автоматизації виробництва та фінансових послуг. Вони підвищують ефективність, знижують витрати, сприяють глобалізації та створюють нові можливості для бізнесу, дозволяючи працювати на міжнародних ринках. Також вони змінюють управлінські підходи, дозволяючи підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення завдяки аналізу великих даних. Водночас виникає попит на нові навички працівників, що вимагає адаптації освітніх систем та управлінських стратегій до нових реалій.

У цьому контексті Big Data дозволяє здійснювати аналіз великих обсягів структурованих та неструктурованих даних, що надходять з різних джерел, таких як соціальні мережі, датчики IoT, мобільні пристрої та інші канали. Це дає можливість компаніям отримувати більш точну та детальну інформацію, яка не була б доступна за традиційними методами аналізу. Використання Big Data

підвищує точність прогнозування майбутніх тенденцій, що дає змогу більш ефективно планувати діяльність і оперативно реагувати на зміни ринку.

Завдяки швидкості обробки даних і застосуванню передових алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, Big Data також сприяє прийняттю більш точних рішень у реальному часі. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність бізнесу, а й поліпшити конкурентоспроможність. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою аналізу великих даних допомагає виявити неефективність та вузькі місця та підвищити операційну ефективність, знизити витрати.

Big Data в інформаційних технологіях включає методи та інструменти для обробки великих обсягів як структурованих, так і неструктурованих даних з різних джерел, що дозволяє підтримувати процеси прийняття рішень. Основні характеристики Big Data включають: обсяг, тобто великі обсяги даних, які потребують ефективної обробки; швидкість (velocity), що вимагає оперативної обробки даних та отримання результатів у реальному часі; різноманіття (variety), здатність одночасно обробляти різні типи даних — структуровані, напівструктуровані та неструктуровані; достовірність (veracity), що характеризує економічний ефект від використання Big Data для підвищення ефективності прийняття рішень; і вартість (value), що визначає якість зібраних даних, важливу для отримання надійних результатів [2].

Проте, впровадження цифрових платформ із використанням Big Data супроводжується викликами, такими як безпека даних, необхідність значних інвестицій і навчання персоналу. Незважаючи на це, аналітичні інструменти, штучний інтелект та блокчейн-технології допомагають підвищити достовірність звітності, мінімізувати ризики та створювати додаткову цінність для бізнесу. Використання великих даних забезпечує глибший аналіз ESG-метрик, що дозволяє підприємствам не лише відповідати регуляторним вимогам, а й підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Також сучасні підприємства стикаються з необхідністю інтеграції ESG (екологічних, соціальних та управлінських) факторів у свої стратегії розвитку. Це викликано як законодавчими вимогами, так і зростаючими очікуваннями інвесторів та споживачів. Традиційні методи звітності часто не забезпечують достатнього рівня прозорості та ефективності, тому цифрові платформи стають ключовим інструментом для збору, аналізу та обробки даних. Вони допомагають підприємствам оптимізувати процеси, підвищувати довіру зацікавлених сторін і покращувати управлінські рішення, інтегруючи інформацію з різних джерел [3].

Однак, запровадження цифрових платформ супроводжується викликами, такими як кібербезпека, захист конфіденційних даних, високі витрати та потреба в навчанні персоналу. Незважаючи на це, їх використання дозволяє підвищити

ефективність управління, мінімізувати ризики та сприяти сталому розвитку бізнесу. Використання технологій, таких як блокчейн і аналітичні інструменти, забезпечує прозорість та достовірність звітності, що є важливим фактором для довгострокового успіху підприємств.

Цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні сталого економічного зростання та розвитку суспільства. Інновації в галузях штучного інтелекту, автоматизації, аналізу великих даних і блокчейн-технологій сприяють підвищенню ефективності бізнесу, зменшенню екологічного впливу та зміцненню соціальної відповідальності підприємств.

Big Data дозволяє покращити процеси прийняття рішень, підвищити конкурентоспроможність компаній та сприяти інтеграції ESG-факторів у бізнес-стратегії. Водночас цифровізація несе виклики, такі як забезпечення кібербезпеки, необхідність інвестицій та адаптація освітніх систем до нових вимог ринку праці.

Попри труднощі, впровадження цифрових платформ відкриває нові можливості для сталого розвитку, підвищує прозорість звітності та допомагає підприємствам адаптуватися до глобальних викликів. Для ефективного використання цифрових технологій у досягненні Цілей сталого розвитку необхідний системний підхід, міждисциплінарні дослідження та активна взаємодія між бізнесом, державою й науковою спільнотою [1].

Цифрові технології є потужним рушієм сталого економічного зростання в умовах глобальних трансформацій. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності бізнесу, зменшенню екологічного навантаження, розвитку інклюзивної економіки та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління. Зокрема, Big Data, штучний інтелект, блокчейн та цифрові платформи відкривають нові можливості для глибокого аналізу, оперативного прийняття рішень та прозорості звітності.

Водночас цифровізація потребує комплексного підходу, значних інвестицій, розвитку цифрової грамотності та оновлення освітніх програм. Виклики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних, не зменшують потенціалу цифрових рішень, а лише підкреслюють необхідність системної співпраці між державою, бізнесом і науковцями.

Список використаних джерел

1. Воронкова В., Кошелевський В., & Лисиця, С. (2024). Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (14), 33-41. [URL:https://doi.org/10.32782/dees.14-5](https://doi.org/10.32782/dees.14-5) .

2. Калінін А. М. Використання Big Data в українській економіці: можливості та перспективи розвитку. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу»*, 2024 р., 213 ст.

3. Лагодієнко О.В. Використання цифрових платформ для звітності при впровадженні та оцінки ESG Стратегій»

Уніят Людмила Миколаївна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8792-0245>

Зінчук Юрій Олександрович,

Власюк Ярослав Миколайович,

здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальність 015 «Професійна освіта»

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО ШАХРАЙСТВА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Проблема фінансового шахрайства сьогодні надзвичайно актуальна як в Україні, так і у світі. Щорічно відбувається зростання випадків фальсифікацій, корупційних схем, кібершахрайства та фінансових махінацій. Фінансове шахрайство призводить до значних збитків для компаній, інвесторів, громадян і державного бюджету. Розвиток онлайн-банкінгу, електронних платежів, криптовалют відкрив нові канали для зловживань. Шахрайство підриває довіру до фінансових інституцій, держави та правової системи.

Поняття фінансового шахрайства трактується в науковій літературі з юридичної та фінансової точок зору. Відповідно до чинного законодавства, шахрайство класифікується як кримінально карана дія. Тому доречно звернутися до визначення цього терміна, наведеного у Кримінальному кодексі України: шахрайством вважається заволодіння чужим майном або набуття прав на нього шляхом обману або зловживання довірою [2]. Згідно з Міжнародними стандартами аудиту (МСА) 240, під шахрайством розуміється навмисна дія однієї чи кількох осіб (керівництва, працівників або сторонніх осіб), спрямована на отримання незаконної чи несанкціонованої вигоди шляхом обману [8].

На думку Хамиги Ю. Я., фінансове шахрайство – це система економічних відносин, що виникають між юридичними та фізичними особами (зазвичай без

застосування насильства) у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів (доходів). Ці відносини супроводжуються обманом або зловживанням довірою чи службовим становищем з метою отримання фінансової або іншої вигоди - як особистої, так і корпоративної чи на користь третіх осіб [6, с. 23].

У свою чергу, Чернишов Г. М. розглядає фінансове шахрайство як одну з форм злочинної діяльності. Під останньою він розуміє деструктивні, протиправні дії особи, що характеризуються свідомістю, вмотивованістю та спрямованістю на досягнення особистої мети чи задоволення потреб. Така діяльність може включати як правомірні, так і неправомірні дії, проте завжди має умисний характер [7, с. 372].

Сухонос В. В. підкреслює, що шахрайські дії з фінансовими активами в банківському секторі часто мають риси організованої злочинності. Вони супроводжуються проникненням у владні, правоохоронні та фінансові структури з метою здобуття конфіденційної інформації або встановлення контролю («даху»). У зв'язку з цим дослідник акцентує на необхідності системного й зваженого підходу держави до протидії фінансовому шахрайству, що включає захист інтересів банків, юридичних і фізичних осіб, а також держави загалом [4, с. 93].

Фінансове шахрайство є загрозою як для публічних, так і для приватних фінансів. Під його впливом можуть опинитися фізичні особи, юридичні особи та держава, оскільки у процесі своєї фінансово-господарської діяльності вони стикаються з різноманітними ризиками, які прямо чи опосередковано впливають на досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим виникає необхідність у здатності виявляти та мінімізувати потенційні ризики. Ефективне управління ними сприяє прийняттю обґрунтованих рішень в умовах невизначеності, а також дозволяє оцінити можливі наслідки непередбачуваних подій для реалізації цілей діяльності.

Фінансове шахрайство може проявлятися у багатьох формах, які постійно еволюціонують, вдосконалюються та адаптуються до нових умов. Це ускладнює їх класифікацію за певними ознаками. Водночас, узагальнюючи наявні підходи, можна виокремити найбільш поширені форми шахрайства, з яким стикається населення: шахрайство з платіжними картками; мобільне шахрайство; перевипуск SIM-карт; інтернет шахрайство; фішинг та підроблені сайти; фінансова піраміда.

Шахрайство з платіжними картками (незаконне заволодіння коштами шляхом взлому пін-коду шахрайським способом). Мобільне шахрайство - (шахрайство шляхом телефонних дзвінків або смс-повідомлень для уточнення даних банківської картки з різних вигаданих причин). При прив'язаності SIM-

карти до банківської карти потенційного потерпілого, шахраї можуть зробити дублікат його «SIM-карти» та отримати доступ до веб-банкінгу та всіх фінансових операцій. Інтернет-шахрайство (шахрайство шляхом розсилки електронних листів нібито від банків для уточнення даних). Фішинг та підроблені сайти передбачають створення шахраями фальшивих веб-сайтів банків, фірм або сервісів, щоб отримати дані карток користувачів. Фінансова піраміда вид шахрайства, який заманює інвесторів, виплачуючи дивіденди старим інвесторам за рахунок нових. Під виглядом інвестиційних проєктів або криптовалютних платформ шахраї залучають кошти, обіцяючи високі прибутки, але в результаті користувачі втрачають свої кошти.

Фінансове шахрайство щодо фізичних осіб має на меті ошукати людину шляхом викрадення особистих даних, шахрайства через інтернет чи схеми проведення «попередньої оплати». Індивідуальним шахрайством є також схема фінансової піраміди, яка обіцяє своїм інвесторам високі прибутки при відсутності реального продукту чи послуги який реалізує компанія, а дивіденди виплачує за рахунок коштів нових вкладників.

За даними Національного банку України чисельність шахрайських дій з платіжними картками, за якими було понесено майнові збитки, протягом 2023 року збільшилася на 25 % та становила 272 тисячі операцій. Сума збитків від незаконних дій з платіжними картками за минулий рік становила майже 833 млн грн. Це на 73% більше, ніж у 2022 році. Середня сума однієї незаконної операції минулого року становила 3065 грн, що на 39% більше, ніж у 2022 році. В більшості випадків шахрайство було спричинено розголошенням особистих даних клієнтами і становило 80% від суми всіх понесених збитків [3].

Активний розвиток цифрових технологій та інформатизація операцій з фінансовими ресурсами значно пришвидшує та спрощує можливість проведення розрахунків, та, водночас, створює додаткові загрози онлайн-шахрайства. Отримання персональних даних фізичної особи, доступу до паролів та інтернет-банкінгу може обернутись для постраждалого від фінансового шахрайства не лише втратою наявних заощаджень, а також використанням кредитних коштів та навіть оформлення нових кредитів. Це, у свою чергу несе ризики також для фінансової установи, яка видала кредитні ресурси шахраям, в частині збільшення частки проблемних кредитів.

В Україні за шахрайство передбачена адміністративна відповідальність (у випадку його здійснення у дрібному розмірі) та кримінальна відповідальність (за вчинення шахрайства у великому розмірі). Покарання може варіюватися від штрафу в розмірі 30 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян й аж до 12 років позбавлення волі з конфіскацією майна.

Фінансове шахрайство є злочинним діянням, зазвичай, має складну систему злочинних дій. Процес ідентифікації та мінімізації ризиків фінансового шахрайства може мати багато варіантів практичного застосування, з урахуванням потреб та умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ризик фінансового шахрайства можна визначити як ймовірність виникнення шахрайства та вплив, який позначиться на фінансовому стані фізичної, юридичної установи чи держави.

Ключовим етапом у процесі управління ризиками є їхня ідентифікація – процедура встановлення переліку основних видів ризиків, властивих діяльності визначеному суб'єкту, які можуть вплинути на фінансовий стан, напрям діяльності чи організацію в цілому. Ідентифікація передбачає визначення ризиків в їх взаємозв'язку з іншими ризиками і чинниками (джерелами ризиків), які інтенсифікують або послаблюють виокремлені ризики. Основною метою ідентифікації ризиків є виявлення, розпізнавання та опис ризиків, які можуть допомогти або перешкодити суб'єкту досягти цілей. [1]

Узагальнення даних літературних джерел [5; 1] дало можливість виділити наступні способи та заходи мінімізації ризиків фінансового шахрайства для фізичних осіб: бути уважними з особистою інформацією; здійснювати перевірку джерела інформації; не натискати на підозрілі посилання; використовувати надійні паролі; перевіряти власні витрати; використовувати додатковий захист; постійно оновлювати свої знання.

Бути уважними з особистою інформацією, означає, що ніколи не варто поширювати іншим особам особисту інформацію, таку як пін-коди, CVV/CVC-коди, терміни дії карток, паролі до банківських акаунтів, пошти або соціальних мереж.

Завжди слід здійснювати перевірку джерела інформації. Перш ніж реагувати на будь-які повідомлення, листи чи телефонні дзвінки, треба переконатися, що вони справді від банку чи офіційного джерела. Слід зафіксувати контактні дані відправника, а потім самостійно зв'язатися з установою для перевірки. Не варто піддаватися тиску чи терміновості в діях.

Необхідно уникати натискання на посилання в електронних повідомленнях, якщо відправники невідомі. Це може призвести до шкідливого програмного забезпечення або фішингових атак, що складає загрозу даним.

Завжди доцільно використовувати складні паролі для своїх банківських акаунтів та регулярно їх змінювати. Використовувати комбінацію великих і малих літер, цифр і спеціальних символів. Уникати використання очевидних паролів.

Регулярно потрібно перевіряти витрати по банківських рахунках. Виявивши підозрілі трансакції, які ви не робили, негайно слід повідомити свій

банк. В більшості випадків банк може вжити заходів для блокування подібних трансакцій.

Доцільно використовувати додатковий захист. Багато банків пропонують додаткові заходи безпеки, такі як двофакторна аутентифікація. Двофакторна аутентифікація може включати в себе відправку SMS-кодів або використання аутентифікаційних додатків.

Постійно слід поновлювати свої знання. Необхідно бути уважними до нових методів шахрайства, оскільки вони постійно змінюються. Завжди варто намагатися вдосконалювати свої знання щодо захисту власних фінансів.

Слід пам'ятати, що банки роблять все можливе для забезпечення безпеки своїх клієнтів, але особиста обачність і відповідальність також мають суттєвий вплив на результат.

Таким чином, фінансове шахрайство є однією з найбільших загроз для громадян у сучасному цифровому світі. Найбільш поширені ризики для фізичних осіб включають втрату грошей через фейкові онлайн-покупки, фішингові атаки, телефонне шахрайство, зловживання з боку банківських шахраїв і фінансові піраміди. Такі дії не лише завдають матеріальної шкоди, а й підривають довіру до фінансової системи. Для мінімізації ризиків, кожен має бути обізнаним та уважним: не передавати особисті дані третім особам, користуватися лише офіційними сайтами, перевіряти достовірність повідомлень і телефонних дзвінків, а також використовувати захищені способи оплати.

Список використаних джерел

1.Безділь Н., Данилюк М., Дмитришин М. Ідентифікація та мінімізація ризиків фінансового шахрайства під час прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-71>

2.Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квіт. 2001 р. № 2341-III: станом на 01.02.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 25.03.2025).

3.Причиною більшості шахрайських випадків з платіжними картками стало розголошення даних їхніми користувачами. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prichinoyu-bilshosti-shahrayskih-vipadkiv-z-platijnimikartkami-stalo-rozgoloshennya-danih-yihnimi-koristuvachami> (дата звернення: 26.03.2025).

4.Сухонос В. В. Шахрайство з фінансовими ресурсами у банківській сфері України та його кримінологічна характеристика. *Вісник прокуратури*. 2012. № 1. С. 92–96. URL: <http://surl.li/gnlap> (дата звернення: 25.03.2025).

5.Фінансова безпека: як захистити свої гроші та інформацію. *Universal Bank*. URL: <https://www.universalbank.com.ua/blog/finansova-bezpeka-yak-zahistiti-svoyi-groshi-ta-informaciyu> (дата звернення: 25.03.2025).

6.Хамига Ю. Я. Фінансове шахрайство: критерії ідентифікації та напрями мінімізації: дис. ... д-ра філос.: 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 284 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40499> (дата звернення: 25.03.2025).

7.Чернишов Г. М. Фінансове шахрайство як злочинна діяльність: методологічні проблеми дослідження. *Актуальні проблеми держави і права*. 2013. Вип. 70. С. 369-376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2013_70_58 (дата звернення: 25.03.2025).

8.International Standard on Auditing 240: The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements. URL: <http://surl.li/gnlal> (дата звернення: 2.04.2025).

Фомінов Артур Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент

Сумський національний аграрний університет

м. Суми, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кардинальні трансформації в системі охорони здоров'я України, зокрема запровадження інноваційної моделі фінансування, зумовлюють необхідність вивчення механізмів управління фінансовими ресурсами та платоспроможністю медичних установ. Модернізація галузі спонукає лікувальні заклади пристосовуватися до нових економічних реалій та розробляти дієві підходи до фінансового менеджменту. В епоху дефіциту фінансових ресурсів та зростаючих вимог громадян до якості надання медичних послуг раціональне та ефективне управління фінансовим забезпеченням стає визначальним чинником для безперебійного функціонування та розвитку закладів охорони здоров'я. Оптимізація фінансових процесів не лише підвищує ефективність використання наявних засобів, але й створює підґрунтя для впровадження новацій та покращення якості надання медичних послуг населенню.

Ефективне функціонування лікувальних закладів вимагає значних фінансових витрат. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та зростаючих потреб населення в якісній медичній допомозі, оптимізація фінансових витрат

стає ключовим завданням для забезпечення стабільності закладу та збереження бюджету.

Для забезпечення фінансової стабільності комунальних закладів охорони здоров'я, оптимізація системи управління витратами виступає як ключовий стратегічний напрямок. Аналіз бюджетної структури виявляє, що найбільшу частку витрат, у середньому близько 42%, становить оплата праці, що є типовим показником для медичних установ даного типу. Це підкреслює необхідність акцентування уваги на оптимізації інших статей витрат для забезпечення фінансової стійкості установи, а саме:

1. В умовах зростання цін на енергоносії та необхідності оптимізації бюджетних витрат, запровадження енергоефективних рішень у комунальних закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Встановлення LED-освітлення та модернізація системи опалення дозволяють суттєво зменшити комунальні витрати, що є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності установи.

2. Оптимізація роботи підрозділів медичних установ шляхом аналізу завантаженості відділень є важливим завданням для забезпечення ефективного використання кадрових ресурсів та підвищення якості медичних послуг. В умовах обмеженого фінансування та зростаючого навантаження на медичний персонал, раціональний розподіл кадрів стає ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування медичних установ.

3. Покращення централізації закупівель є важливим завданням для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів. Впровадження стратегічного планування, укладання довгострокових рамкових договорів з постачальниками, використання спільних закупівель з іншими медичними установами, а також автоматизація процесів та запровадження електронних систем моніторингу виконання договорів дозволять знизити витрати.

Для оптимізації витрат у лікувальному закладі можна впровадити наступну систему управління оборотними активами:

1. Створення централізованої бази даних обліку та впровадження автоматизованої системи управління запасами, зокрема ERP-системи, є стратегічно важливим кроком, що дозволяє автоматизувати процеси обліку, контролю та планування запасів та забезпечує моніторинг наявності ресурсів у режимі реального часу, що мінімізує ризик дефіциту або надлишку.

2. Впровадження системи норм витрат і контролю в медичних установах є ключовим елементом оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності лікувальних процесів. Розробка чітких стандартів використання матеріалів для кожного виду медичних процедур забезпечує уніфікацію процесів та мінімізує варіативність у використанні ресурсів.

3. Моніторинг ефективності управління оборотними активами є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та операційної ефективності медичних установ. Цей процес передбачає систематичний аналіз ключових фінансових показників, що відображають стан та динаміку оборотних активів.

4. Проведення аудиту витрат є невід'ємною складовою ефективного фінансового менеджменту в медичних установах. Цей процес дозволяє не лише виявити потенційні можливості для оптимізації витрат, але й забезпечити раціональне використання ресурсів лікарні.

Оптимізація фінансових витрат лікувальних закладів є складним, але необхідним процесом. Він вимагає комплексного підходу, застосування науково обґрунтованих методів та постійного моніторингу. Успішна реалізація цього процесу дозволить забезпечити доступну та якісну медичну допомогу населенню, а також забезпечити фінансову стійкість та сталий розвиток медичних установ.

Список використаних джерел

1. Войтенко А. Б., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Адміністрування та проєктування фінансово-економічної спроможності закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9061> (дата звернення 10.03.2025).
2. Мельник, А., Жукевич, С. Економіко-аналітична діагностика в системі управління фінансовою діяльністю сучасного
3. закладу охорони здоров'я. *Вісник економіки*. 2022. №4. С. 28– 43.
4. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. № 2. Том 32 (71). С. 43–49.

Хамітов Родіон Русланович

здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

2402096@mnaeu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0000-2589-7270>

Науковий керівник: Біліченко Олександр Степанович,

канд. екон. наук, доцент,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасний менеджмент функціонує в умовах глобальної нестабільності, зумовленої економічними, соціальними та технологічними трансформаціями. Для України ці виклики посилюються внутрішніми факторами, такими як війна, економічна нестабільність і необхідність адаптації до європейських стандартів у процесі інтеграції до ЄС. Пандемії, кліматичні зміни, геополітичні конфлікти та швидкий розвиток цифрових технологій додають зовнішнього тиску, вимагаючи від організацій високої адаптивності. У цьому контексті антикризові стратегії стають ключовим інструментом забезпечення стійкості бізнесу, особливо в Україні, де компанії змушені долати унікальні виклики. Розробка та впровадження таких стратегій потребують комплексного підходу, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори, включаючи специфіку українського середовища.

Антикризовий менеджмент зосереджений на прогнозуванні, запобіганні та подоланні кризових ситуацій. Американський економіст Майкл Портер підкреслював, що конкурентна перевага залежить від здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [1, с. 47]. Для України це особливо актуально в умовах війни, що триває з 2014 року та загострилася у 2022 році, коли багато підприємств зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, втратою ринків і логістичними труднощами. Проактивний підхід, який передбачає заздалегідь підготовлені сценарії реагування, виявився ефективним для компаній, що пережили ці потрясіння. Наприклад, українські агропідприємства, які ще до повномасштабного вторгнення розробили плани диверсифікації експорту, змогли частково компенсувати втрати через переорієнтацію на ринки ЄС.

Першим етапом розробки антикризових стратегій є оцінка внутрішнього потенціалу організації. В Україні це включає аналіз фінансової стійкості, технологічної бази та людських ресурсів, які часто обмежені через економічні труднощі та міграцію кадрів. Пітер Друкер зазначав, що криза може стати

каталізатором для переосмислення бізнес-моделей [2, с. 115]. Український досвід підтверджує це: під час пандемії COVID-19 багато малих і середніх підприємств (МСП) у сфері послуг перейшли на онлайн-формат, що дозволило їм вижити в умовах локдаунів. Аналогічно, з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році компанії, які інвестували в релокацію виробництва із зон бойових дій у західні регіони України, зберегли операційну діяльність. Такі приклади демонструють, що гнучкість і готовність до змін є критично важливими в умовах кризи.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища – набуває особливого значення в Україні через поєднання глобальних і локальних факторів. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) показують, що сценарне планування дозволяє передбачити до 65% ризиків [3]. В українському контексті це означає врахування не лише економічних тенденцій, але й воєнних ризиків, санкційного тиску на агресора та змін у міжнародній торгівлі. Наприклад, блокада чорноморських портів у 2022 році змусила українські компанії шукати альтернативні логістичні маршрути через країни ЄС, що вимагало швидкої адаптації. Водночас європейські гранти та програми підтримки, такі як ініціативи ЄБРР, дали змогу деяким підприємствам модернізувати виробництво, демонструючи, як антикризові стратегії можуть інтегруватися з можливостями міжнародної співпраці.

Організаційна культура та комунікація відіграють ключову роль у впровадженні антикризових стратегій, особливо в Україні, де стрес і невизначеність впливають на мотивацію працівників. Дослідження у Journal of Business Research показують, що високий рівень довіри в команді підвищує ефективність у кризових ситуаціях [4, с. 312]. Українські компанії, які під час війни підтримували своїх працівників, надаючи фінансову допомогу чи зберігаючи робочі місця навіть у релокації, демонстрували вищу стійкість. Наприклад, ІТ-сектор, який зберіг значну частину робочої сили завдяки дистанційній роботі, став одним із небагатьох, що продовжував зростати у 2022–2023 роках, забезпечуючи валютні надходження в економіку країни.

Сучасні технології суттєво впливають на антикризове управління в Україні. Цифрові інструменти, такі як аналітика великих даних, допомагають прогнозувати ризики та оптимізувати процеси. Наприклад, українські логістичні компанії, які використовували програмне забезпечення для аналізу альтернативних маршрутів після закриття портів, змогли мінімізувати втрати.

Оцінка результатів антикризових стратегій є критично важливою, особливо в Україні, де ситуація може змінюватися щодня. Дослідження Гарвардської бізнес-школи зазначають, що успішна адаптація залежить від швидкості реагування на зворотний зв'язок [5, с. 89]. Наприклад, українські

ритейлери, які під час війни оперативно перебудували асортимент на товари першої необхідності, спираючись на дані про попит, змогли уникнути значних втрат. Такий підхід вимагає гнучкості та використання аналітики в реальному часі, що є викликом для багатьох вітчизняних компаній через обмеженість ресурсів.

Етичні та соціальні аспекти антикризового менеджменту в Україні набувають особливого значення через гуманітарну кризу, спричинену війною. Компанії, які підтримують працівників і громади, отримують не лише лояльність, але й суспільне визнання. Наприклад, великі українські підприємства, такі як "Нова Пошта", під час війни організували доставку гуманітарної допомоги, що позитивно вплинуло на їхній імідж і довіру клієнтів. Водночас бізнеси, які уникали скорочень, а шукали альтернативні рішення, такі як переведення персоналу на нові проєкти, швидше відновлювалися після стабілізації умов.

Довгострокові антикризові стратегії в Україні також мають враховувати перспективи повоєнного відновлення. Інвестування в сталі технології, наприклад, енергоефективне виробництво, може стати конкурентною перевагою в контексті європейської інтеграції. Крім того, державна підтримка у вигляді субсидій і грантів, а також міжнародна допомога, створюють можливості для модернізації, які компанії можуть інтегрувати у свої стратегії. Наприклад, агросектор, попри втрати через війну, активно використовує європейські програми для відновлення, що демонструє потенціал поєднання антикризових заходів із довгостроковим плануванням.

Отже, розробка та впровадження антикризових стратегій у сучасному менеджменті, зокрема в Україні, є складним процесом, який потребує врахування як глобальних, так і локальних факторів. Успіх залежить від здатності менеджерів передбачати ризики, мобілізувати обмежені ресурси, впроваджувати технології та зберігати соціальну відповідальність. Український досвід показує, що антикризові стратегії не лише допомагають вистояти в умовах війни та економічної нестабільності, але й створюють основу для відновлення та інтеграції в європейський економічний простір. Подальші дослідження мають зосередитися на вдосконаленні прогнозування, розвитку цифрових інструментів і створенні моделей, які поєднують економічну ефективність із соціальною стійкістю, що є особливо актуальним для України в сучасних умовах.

Список використаної літератури

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 с. URL: <https://archive.org/details/competitivestrat0000port>

2. Drucker P. F. Managing in a Time of Great Change. London: Routledge, 1995. 310 с. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080555911/managing-time-great-change-peter-drucker>
3. OECD. The Changing Face of Strategic Crisis Management: OECD Publishing, 2015. 136 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-changing-face-of-strategic-crisis-management_9789264249127-en.html
4. Dirks K. T., Ferrin D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. C. 308–319. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12184567/>
5. Reeves M., Whitaker K. A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review. 2020. 176 с. URL: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>

Хилько Іван Іванович,

старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-8276>

Іваненко Владислав Олегович,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ У ПРОЄКТАХ

Оптимізація розподілу ресурсів в проєктах – одне з найважливіших управлінських завдань, спрямованих на досягнення максимальної ефективності в досягненні поставлених цілей при обмежених доступних засобах. Основними причинами швидкого поширення методів математичного моделювання в економіці є різке ускладнення сучасної економічної практики, викликане високим рівнем розвитку виробництва, зростанням темпів інформатизації суспільства, вимогами підвищення використання природних ресурсів [4].

У сучасному світі, де проєкти стають все більш складними, а конкуренція за ресурси зростає, правильне планування та розподіл ресурсів мають вирішальне значення. Цей процес охоплює широкий спектр аспектів, від людських ресурсів, таких як фахівці та їх час, до матеріальних активів, таких як обладнання, технології, фінансові інвестиції, та нематеріальних ресурсів, таких як інформація чи інтелектуальний капітал. Успіх проєкту багато в чому залежить

від того, наскільки ефективно ці ресурси координуються та використовуються, щоб уникнути простоїв, перевитрат або конфліктів між учасниками.

Перш за все, оптимізація розподілу ресурсів вимагає чіткого розуміння цілей та пріоритетів проєкту. Кожен проєкт має унікальні характеристики, які визначають, які ресурси мають вирішальне значення, а які можуть бути замінені або переміщені. Наприклад, висококваліфіковані фахівці часто є важливим ресурсом у технологічних проєктах, тоді як будівельні проєкти можуть зосереджуватися на обладнанні та матеріалах. Визначення цих пріоритетів дозволяє керівнику проєкту розробити план, який враховує як поточні потреби, так і можливі ризики. Без такого аналізу розподіл ресурсів може стати хаотичним, що призведе до неефективного використання часу та грошей.

Наступним важливим кроком є оцінка наявних ресурсів. Це включає не тільки підрахунок їх кількості, але й аналіз якості, доступності та взаємозамінності. Наприклад, якщо в проєкті немає професіонала, ви можете розглянути можливість передачі завдань на аутсорсинг або перерозподілу завдань між існуючими працівниками. Коли ви впевнені, наступним важливим кроком буде оцінка доступних ресурсів. Це включає не тільки підрахунок їх кількості, але й аналіз якості, доступності та взаємозамінності. Якщо певного обладнання недостатньо, слід також вивчити альтернативні рішення або оптимізувати графік його використання. Цей крок часто супроводжується використанням сучасних інструментів управління, таких як програмне забезпечення для планування ресурсів (ERP), яке дозволяє відстежувати ваш стан у режимі реального часу та прогнозувати ваші потреби.

Одним з найбільш важливих методів оптимізації є балансування попиту і пропозиції на ресурси. У проєктах часто виникає ситуація, коли кільком завданням одночасно потрібен один і той же ресурс, що призводить до так званих «вузьких місць». Такі методи, як метод критичного шляху (CPM) або управління ресурсами, базуються на балансуванні попиту та пропозиції ресурсів. У проєктах часто буває так, що для виконання декількох завдань одночасно потрібні одні й ті ж ресурси, що призводить до так званого «дефіциту ресурсів». Будь-який проєкт розроблюється з метою отримати продукт [1].

Ресурси завжди повинні оплачуватися, а перевищення бюджету є одним із найпоширеніших ризиків у проєктах. Отже, ефективний розподіл передбачає пошук компромісу між витратами та ефективністю. Наприклад, інвестиції в високоякісне обладнання можуть здатися дорогими на початковому етапі, але в довгостроковій перспективі це рішення може знизити витрати на ремонт або заміну. Аналогічним чином, залучення більш дорогих, але більш досвідчених фахівців може прискорити виконання завдань і знизити ймовірність помилок, що також впливає на загальну економію.

Не менш важливий і людський фактор. Оптимізація ресурсів у проєктах не обмежується лише технічним плануванням – вона тісно пов'язана з мотивацією, узгодженістю та комунікацією команди. Перевантаження працівників призводить до зниження продуктивності праці, вигорання та конфліктів, тоді як недостатня участь може призвести до втрати інтересу до роботи. Тому менеджеру необхідно враховувати не тільки формальні показники, такі як тривалість робочого дня, а й психологічний стан колективу. Гнучкий підхід до розподілу обов'язків, такий як чергування обов'язків або виділення додаткових ресурсів у критичні моменти, може значно підвищити ефективність.

Технічний прогрес також допомагає покращити цей процес. Сьогодні широко використовуються алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання, які можуть аналізувати великі обсяги даних та пропонувати оптимальні сценарії розподілу ресурсів. Вони охоплюють сукупність офіційно організованих заходів, спрямованих на досягнення спільної мети, створення складної системи із встановленими характеристиками якості та обмеженою кількістю ресурсів [1].

Такі системи можуть враховувати десятки змінних – від погодних умов в будівельних проєктах до ринкових коливань в комерційних ініціативах і давати рекомендації, які людина може упустити. Однак навіть найсучасніші технології не замінюють людський досвід, оскільки вимагають правильного ставлення та інтерпретації результатів.

Ризики та невизначеності є невід'ємною частиною будь-якого проєкту, і їх вплив на розподіл ресурсів не слід недооцінювати. Зміни зовнішніх умов, такі як затримки з поставками, економічні коливання або форс-мажорні обставини, можуть зруйнувати навіть найретельніший план. Тому оптимізація передбачає створення резервів – як у вигляді додаткових ресурсів, так і в терміни. Цей «буфер» дозволяє їм адаптуватися до непередбачених ситуацій без значних втрат для проєкту. У той же час надмірне накопичення резервів може призвести до неефективного використання ресурсів, тому тут також необхідна компенсація.

Нарешті, успішна оптимізація розподілу ресурсів [2; 5] залежить від постійного моніторингу та зворотного зв'язку. Проєкт – це динамічна система, в якій умови змінюються щодня, і те, що було оптимальним спочатку, може стати неактуальним в середині шляху. Регулярний аналіз ходу робіт, порівняння планових і фактичних показників, а також коригування дозволяють тримати процес під контролем. У цьому контексті важлива співпраця між усіма учасниками проєкту, оскільки тільки прозора комунікація дозволяє їм швидко реагувати на виклики.

Отже, оптимізація розподілу ресурсів у проєктах – це складний процес, який вимагає поєднання стратегічного мислення, аналітичних навичок,

технологічних інструментів та людської інтуїції. Це не обмежується простим розподілом активів, а скоріше мистецтвом пошуку балансу між обмеженнями та можливостями. Успішне виконання цього завдання дозволяє не тільки досягти цілей проекту в строк і в рамках бюджету, а й закласти основу для майбутніх ініціатив, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність організації в цілому. У сучасних реаліях, коли швидкість і адаптивність стають вирішальними факторами успіху, важливість цього аспекту управління тільки зростає, що робить його невід'ємною частиною будь-якої проектної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Зерницька К. О., Хилько І. І. Оптимізація розподілу фінансових ресурсів громад на основі математичного моделювання. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 09 грудня 2024 р., Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 93–95.
3. Кузьмініх В. О., Коваль О. В., Тараненко Р. А. Моделі та засоби управління ІТ проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 222 с.
4. Методи оптимізації в економіці : методичні рекомендації та завдання для практичних занять і самостійної роботи здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» для спеціальностей 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / уклад. О. В. Шебаніна та ін. Миколаїв : МНАУ, 2020. 92 с.
5. Слободян Т. А., Хилько І. І. Моделювання оптимального розподілу ресурсів для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору у сільських регіонах. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : тези доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції 23-25 жовтня 2024 р. / за ред. Г. В. Табацької. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 85–87. URL : https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-23-25-10-24.pdf

Ходзицька Валентина Василівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2734-763X>

АНАЛІЗ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ : ОЦІНКА ВПЛИВУ НА СТАЛІСТЬ

Обсяг аналізу відноситься вклучає в себе визначення рівнів обмеження, та спрямований на вивчення наслідків протягом життєвого циклу продукту.. Обрання релевантного діапазону аналізу впливає на процеси оцінки. В процесі виробництва важливим є визначення діапазону сталого аналізу, визначення впливу вирубування лісів та втрат біорізноманіття, які пов'язані зі сировиною у логістиці. Важливим є враховування ризиків, пов'язаних з дитячою працею та правами людини. Для повного сталого аналізу важливо визначити повний вплив та залежності в аспекті сталого розвитку, важливим є розгляд широкого діапазону факторів. Визначення діапазону аналізу суттєво впливає на організаційну підзвітність.

Сфера сталого розвитку має низку складних проблем, які робить завдання оцінки всіх їх аспектів в одному звіті викликом. Актуальним є визначення найзначущих та найбільш впливових проблем. Ця концепція суттєвості акцентує увагу на важливих питаннях для господарюючих суб'єктів, її стейкхолдерів та процесів прийняття стратегічних управлінських рішень. Необхідно акцентувати важливість точок зору як внутрішніх так і зовнішніх стейкхолдерів, які вказують на зміни в суспільному сприйнятті [2]. При прийнятті управлінських рішень, визначення суттєвості впливу потребує посиленого аналізу, який буде визначати наслідки та залежності, пов'язані із аналізом певного процесу. Це часто призводить варіювання х суттєвих питань.

Зовнішні ефекти вклучають розгляд витрат та вигод, які виникають в результаті впливу діяльності. Зовнішні ефекти мають різну величину та розмірність, а наслідки їх вклучення чи виключення мають значні наслідки. В минулому столітті кількісна оцінка викидів CO₂ була обов'язковою умовою. Наразі уряди та спільноти активізували свої зусилля в царині зниження рівня викидів CO₂, що створило нові механізми у вигляді торгівлі викидами вуглецем та запровадженням податків на викиди вуглецю.

Ефективним є перехід господарюючих суб'єктів до сталості за допомогою механізмів ціноутворення та визначення витрат. Такі підходи є релевантними кроками з обліку питань сталого розвитку для прийняття управлінських рішень.

Традиційний бухгалтерський облік ґрунтується на єдиному грошовому вимірнику, який оптимізує фінансові розрахунки. Але управління сталим розвитком потребує вивчення різноманітного спектра показників оцінки. Управлінський персонал аналізує якісні та кількісні показники під час прийняття рішень в поєднанні. Цей дискус вкрай важливий в контексті сталого розвитку. Кількісні показники суттєво впливають на управлінський облік та аналіз. Перевага кількісних даних полягає в їхній здатності до агрегування та порівняння. Проте кількісна оцінка цілей сталого розвитку є складнішою порівняно з фізичними показниками, такими як викиди CO₂. Важливо враховувати точність та доречність чисел. Деякі аспекти можуть не мати одного «правильного» числового представлення. Також важливо розуміти, що числові дані не завжди гарантують точність, що може вплинути на прийняття рішень. В управлінському обліку та контролі, а також у сфері сталого розвитку, поєднання якісної та кількісної інформації часто є цінним. Ключове значення має розуміння відповідності кожного типу даних та їхніх наслідків.

Використання відносних і абсолютних показників в управлінському обліку та контрольній інформації вимагає ретельного розгляду. Відносні показники, такі як споживання енергії на одиницю виробленої сталі, надають корисну інформацію про продуктивність, показуючи поліпшення або погіршення. Абсолютні показники, наприклад, загальні витрати енергії на виробництво сталі, можуть зростати, якщо обсяг виробництва також зростає. Навіть якщо виробничий об'єкт у регіоні з дефіцитом води покращує водоефективність, що вказує на підвищення екологічної ефективності, підприємство може все одно споживати більше води в абсолютному вираженні через збільшення виробничого обсягу. Тобто, важливо враховувати обидва типи показників, оскільки концентрація лише на відносних показниках може призвести до ігнорування загального впливу на довкілля. Такий підхід може мати негативні наслідки для довкілля і може викликати майбутні ризики, наприклад, брак води.

Таким чином, поліпшення ресурсоефективності, такої як використання води, вимагає аналізу обох типів показників – відносних і абсолютних. Це допомагає забезпечити баланс між підвищенням продуктивності та збереженням загальних ресурсів, особливо коли ці ресурси обмежені. Такий комплексний підхід допомагає зберігати стале довкілля і задовольняти потреби спільнот та стейкхолдерів на довгостроковому горизонті.

Список використаних джерел

1. AccountAbility, AA1000 Assurance Standard v3. 2020. URL: www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/.

2. Buallay A. El Khoury R., Hamdan A. Sustainability reporting in smart cities: A multidimensional performance measures. *Cities*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103397>.
3. Buallay A. Sustainability reporting and agriculture industries' performance: worldwide evidence. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/jadee-10-2020-0247>.
4. Buallay, A. Sustainability Reporting and Firm's Performance: Comparative Study between Manufacturing and Banking Sectors. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2019. № 69, C. 431–445.
5. Dincer B., Keskin A. İ., Dincer C. Nexus between Sustainability Reporting and Firm Performance: Considering Industry Groups, Accounting, and Market Measures. *Sustainability*. 2023. T. 15, № 7. C. 5849. URL: <https://doi.org/10.3390/su15075849>.
6. Oware K. M., Valacherry A. K., Mallikarjunappa T. Do third-party assurance and mandatory CSR reporting matter to philanthropic and financial performance nexus? Evidence from India. *Social Responsibility Journal*. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/srj-10-2020-0411>.
7. Pham D. C. та ін. The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*. 2021. T. 8, № 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>.
8. Mattera M. та ін. Sustainable business models to create sustainable competitive advantages: strategic approach to overcoming COVID-19 crisis and improve financial performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/cr-03-2021-0035>.
9. The Impact of Sustainability Practices on Firm Financial Performance: Evidence from Malaysia. *Management and Accounting Review*. 2021. T. 20, № 3. URL: <https://doi.org/10.24191/mar.v20i03-09>.
10. Yilmaz I. Sustainability and financial performance relationship: international evidence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-10-2020-0133>.

Шелест Денис Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансова рівновага підприємства є фундаментальною передумовою його життєздатності, захисту від банкрутства та забезпечення сталого розвитку в умовах ринкової економіки. З наукової точки зору, фінансова рівновага являє собою специфічний якісний стан фінансової системи суб'єкта господарювання, що характеризується збалансованістю його фінансового потенціалу за ключовими аспектами: ліквідністю, прибутковістю та рівнем фінансового ризику. У цьому контексті, фінансова рівновага постає як вагомий об'єкт управління в межах фінансового менеджменту підприємства, спрямованого на підтримання його «фінансового здоров'я».

Управління фінансовою рівновагою підприємства є динамічним процесом, що передбачає врахування циклічності її розвитку, кожна стадія якого характеризується специфічними особливостями та часовими межами. Ефективне управління фінансовою рівновагою надає підприємству можливість, по-перше, здійснювати превентивні заходи щодо запобігання розвитку фінансової кризи, мінімізуючи таким чином ризик її найбільш негативного системного наслідку – банкрутства. По-друге, воно сприяє формуванню стійкого імунітету до деструктивного впливу факторів зовнішнього середовища, що є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку операційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [1].

Актуальні економічні реалії висувають проблему забезпечення фінансової рівноваги вітчизняних підприємств до рівня першочергових завдань, що визначають їх виживання. На жаль, у поточному періоді значна частина управлінської уваги керівників вітчизняних суб'єктів господарювання концентрується на розв'язанні тактичних завдань, спрямованих на забезпечення безперебійного фінансування поточної операційної діяльності. Проте, досягнення стійкої короткострокової фінансової рівноваги є фундаментальною основою для подальшого розроблення та успішної реалізації стратегічних управлінських рішень підприємства.

Високий рівень ризику господарських операцій та складна фінансова ситуація, що є характерною ознакою діяльності значної кількості суб'єктів господарювання, об'єктивно зумовлюють нагальну потребу в безперервному

розвитку та вдосконаленні процесу забезпечення фінансової рівноваги підприємства в умовах економічної нестабільності.

Дисбаланс між активами та зобов'язаннями за строками їх погашення, дефіцит чистого оборотного капіталу, а також наявність суперечностей між показниками ліквідності та рентабельності, а також фінансової стабільності та ліквідності, є основними детермінантами порушення фінансової рівноваги підприємства. З огляду на це, діагностика фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта набуває особливої значущості як один із ключових критеріїв при розробці та обґрунтуванні його фінансової стратегії.

Досягнення повного рівноважного стану кожної з функцій економічної системи кореспондує з максимізацією значення коефіцієнта фінансової надійності. Відповідно, відхилення функціональних параметрів від їхніх оптимальних рівноважних значень призводить до зниження рівня фінансової надійності. Слід підкреслити, що досягнення абсолютної фінансової рівноваги в практичній площині є неможливим, оскільки підприємство може лише наближатися до цього стану. Це зумовлено постійними динамічними змінами як зовнішніх макроекономічних факторів, так і внутрішніх параметрів фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних та економічно обґрунтованих управлінських рішень, що приймаються суб'єктами фінансового менеджменту. Основна мета цих рішень полягає у забезпеченні збалансованого фінансового стану підприємства, який виступає фундаментом його життєздатності та здатності до саморозвитку. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом цілеспрямованого виконання відповідних завдань із застосуванням різноманітних методів, інструментів та фінансових важелів.

Об'єктом управління в межах розробленого нами механізму виступає фінансова рівновага підприємства, що розглядається як складне, структуроване економічне явище, якому притаманна циклічна динаміка розвитку. Суб'єктом управління визначено внутрішній підрозділ підприємства, на який покладається реалізація функцій фінансової безпеки. Таке визначення суб'єкта управління обґрунтовується тим, що стратегічні цілі, операційні завдання та ключові стратегічні рішення в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства безпосередньо спрямовані на формування та підтримання основних параметрів його фінансової рівноваги в процесі довгострокового стратегічного розвитку[3].

Взаємодія між суб'єктом управління (внутрішнім підрозділом фінансової безпеки) та об'єктом управління (фінансовою рівновагою підприємства) ініціює функціонування механізму управління фінансовою рівновагою. Кінцевою метою цього механізму є забезпечення злагодженого функціонування фінансової

системи підприємства як фундаментальної основи його сталого розвитку. Досягнення зазначеної мети забезпечується шляхом вирішення низки взаємопов'язаних завдань, серед яких: синхронізація грошових потоків у часовому розрізі та за обсягами; забезпечення паритету між вимогами та зобов'язаннями підприємства; досягнення оптимального балансу між рівнями ліквідності, прибутковості та фінансового ризику; оптимізація структури джерел фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості на основі дотримання відповідних фінансових правил ("золотих правил фінансування"); а також узгодження фінансового потенціалу підприємства з його потребами у контексті забезпечення сталого розвитку [2].

Застосування методів, інструментів та важелів управління фінансовою рівновагою підприємства повинно ґрунтуватися на низці фундаментальних принципів. До них належать принципи комплексності та системності, що передбачають розгляд фінансової рівноваги в контексті зовнішніх взаємовпливів та внутрішніх взаємозв'язків структурних елементів підприємства. Важливими є також принципи адаптивності, гнучкості та об'єктивності, які забезпечують прийняття управлінських рішень, що адекватно відображають поточні економічні реалії. Крім того, слід дотримуватися принципу оптимальної достатності, що передбачає раціональний підхід до втручання керуючої системи в процес формування фінансової рівноваги підприємства. Ключовим методологічним інструментом у механізмі управління фінансовою рівновагою підприємства виступає діагностика його фінансового стану.

Контроль за станом фінансової рівноваги є невід'ємним та важливим етапом процесу управління, оскільки він надає можливість визначити ступінь раціональності управління підприємством власними та залученими фінансовими ресурсами. Зокрема, контроль охоплює оцінку ефективності реалізації емісійної, амортизаційної та дивідендної політики, а також моніторинг рівня фінансових ризиків та забезпечення синхронізації грошових потоків підприємства.

Запропонований механізм управління фінансовою рівновагою підприємства забезпечує узгоджене функціонування фінансової системи суб'єкта господарювання шляхом досягнення балансу в просторі та часі між різними аспектами його фінансового стану. На цій основі формується стійка тенденція до сталого розвитку операційної діяльності підприємства. Ефективність функціонування зазначеного механізму управління фінансовою рівновагою ґрунтується на його здатності виявляти не лише симптоми існуючих фінансових проблем, але й ідентифікувати передумови їх виникнення на початкових стадіях. Завдяки такій методологічній основі, якість управління фінансами підприємства якісно зростає за критеріями своєчасності, адекватності та дієвості прийнятих управлінських рішень. Впровадження механізму управління фінансовою

рівновагою підприємства сприяє оптимізації процесу досягнення довгострокових цілей розвитку як на рівні окремого підприємства, так і на макроекономічному рівні держави, забезпечуючи стабільність національної економіки та підвищуючи її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Гудзь Т. П. Стратегія управління фінансовою рівновагою підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2018. № 10 (262). С. 70–85.
2. Сітак І., Івахненко А. Управління фінансовою стійкістю в системі формування фінансової стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2021. № 3. С. 7–15.
3. Сидоренко-Мельник Г. М. Управління фінансовою рівновагою підприємства на засадах формування механізму її забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 134–138.

Шумляєва Ірина Дамирівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри державного управління і

місцевого самоврядування

Національний технічний університет

«Дніпровська політехніка»

м. Дніпро, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5727-8888>

СТУТУТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасні проблеми, обумовлені повномасштабним вторгненням РФ в Україну, свідчать про важливість акцентування уваги на питаннях підвищення соціального захисту громадян від безробіття, хвороб і бідності. Саме в таких важких умовах виявляється необхідність модернізації вітчизняної системи соціального захисту та більш активного підходу до використання розроблених, але нині недосконалих інструментів, а також використання позитивного європейського досвіду. Існуючі проблеми реалізації механізму соціального захисту можуть бути подолані як завдяки європейській допомозі й підтримці, так і завдяки внутрішнім крокам, спрямованим на вдосконалення правових меж соціального забезпечення, практичних цифрових інструментів надання соціальних послуг, підготовки соціальних працівників та кадрового забезпечення структурних підрозділів інституцій соціальної сфери, ефективного

використання адміністративного потенціалу, підвищення економічних заходів для пришвидшення процесу підтримки тих осіб, які найбільше потребують соціального захисту.

Незважаючи на те, що соціальні зобов'язання відповідно до європейських соціальних стандартів мають забезпечуватися й виконуватися насамперед на рівні держави, соціальний захист на місцевому рівні також має значний потенціал в сучасних умовах для реалізації державної соціальної політики як найбільш наближений до громадян. Статути територіальних громад України, як акти локального самоврядування, можуть стати важливим інструментом у визначенні та реалізації політики соціального захисту, оскільки дозволяють врахувати специфічні потреби й можливості кожної територіальної громади, забезпечуючи адресність та ефективність соціальної підтримки її членам.

Як правило, статути територіальних громад фрагментарно висвітлюють питання соціального захисту або взагалі не містять таких норм, наприклад, як у Статуті територіальної громади міста Києва [1]. Статут територіальної громади міста Харкова (далі – Статут) до мети та завдань громади відносить розвиток у місті ефективної соціальної системи та здійснення обґрунтованої політики розвитку соціальної сфери міста, що користується громадською підтримкою (ст. 3 Статуту) [2]. Крім цього, в ньому уміщено статті, які стосуються: визначення міською радою гарантій прав членів територіальної громади щодо порядку надання, форм й обсягу додаткових пільг і гарантій, соціальної допомоги, субсидій та інших форм участі територіальної громади в соціальному житті конкретного члена територіальної громади (ч. 2 ст. 15 Статуту); право дітей-сиріт, дітей з малозабезпечених сімей на користування додатковими гарантіями соціального захисту при реалізації права на освіту; право дітей, матерів та інших членів територіальної громади пільгового контингенту, визначеного чинним законодавством, на користування додатковими гарантіями соціального захисту під час реалізації права на охорону здоров'я (ст. 17 Статуту); додаткових гарантій прав пенсіонерів та осіб з функціональними обмеженнями з боку органів місцевого самоврядування за рахунок місцевих бюджетів, залучення благодійних та інших коштів відповідно до спеціального Положення, що затверджується міською радою (ст. 18 Статуту) [2].

Згідно ст. 27 Статуту територіальної громади міста Дніпра до приватних форм участі членів громади у здійсненні місцевого самоврядування відноситься надання послуг соціально незахищеним жителям міста, надання матеріальної і фінансової допомоги місцевому самоврядуванню у формі добровільних пожертвувань, зокрема внесків до фондів, утворених з метою надання допомоги соціально незахищеним жителям міста, а також участь громадян у роботі консультативно-дорадчих рад, які утворюються при органах та посадових особах

місцевого самоврядування міста з метою вивчення і організації забезпечення потреб членів територіальної громади міста різними формами соціальної допомоги. Водночас сталий розвиток міста передбачає, серед іншого: вирівнювання якості та стандартів життя жителів усіх районів міста; стабілізацію і поліпшення економічної, соціальної, екологічної ситуації на території міста; оперативне реагування на виникнення елементів соціальної кризи; застосування нових підходів формування системи соціального захисту жителів міста. Забезпечення сталого розвитку міста Дніпра передбачено через розробку програми стратегічного розвитку міста, щорічних планів соціально-економічного розвитку міста (ст. 55 Статуту територіальної громади міста Дніпра), а фінансова діяльність територіальної громади, враховуючи місцеву соціальну політику, має на меті створення механізмів регулювання процесів економічного та соціального розвитку, забезпечення процесів надання громадських послуг у соціальній сфері, формування системи соціального захисту населення, що також відображається у запланованій фінансовій бюджетній підтримці міських систем охорони здоров'я, освіти, культури, громадського транспорту та інших важливих напрямів соціальної сфери [3].

На окрему увагу заслуговують статті Статуту територіальної громади міста Дніпра, присвячені соціальному захисту населення, а також праву на охорону здоров'я і медичну допомогу. Так, соціальний захист населення, що будується на засадах гуманізму, адресності, соціальної справедливості, визначається як найважливіший пріоритет діяльності органів місцевого самоврядування міста Дніпра. З урахуванням цього міська рада може здійснювати додаткові заходи соціального захисту тих чи інших груп населення, підтверджені відповідним бюджетним фінансуванням. До заходів забезпечення соціального захисту, крім бюджетного фінансування, віднесено соціальну інфраструктуру, підготовку спеціалістів, а також широке використання передового досвіду соціальної роботи.

Статутом територіальної громади міста Дніпра передбачено, що міська рада щорічно приймає та контролює виконання програми громадських робіт для зниження безробіття в місті, стимулюючи таким чином зростання трудової зайнятості містян, сприяючи розвитку ринку праці, а також підтримуючи підприємства, які утворюють нові робочі місця (ст. 62 Статуту територіальної громади міста Дніпра). Крім цього, статутними нормами передбачено, що охорона здоров'я членів міської громади забезпечується фінансуванням з державного та міського бюджету, державних та міських соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. У комунальних закладах охорони здоров'я міста медична допомога надається безоплатно в межах визначених законодавством, а виконавчий орган міської ради забезпечує

розвиток мережі підпорядкованих лікувально-профілактичних закладів міста, відповідно до потреб населення у медичному обслуговуванні та чинного законодавства України [3].

Перспективним вбачається внесення до статутів територіальних громади питань щодо реалізації соціальних прав людини і громадянина, які закріплені у якості фундаментальних на державному рівні. Водночас їх деталізація (конкретизація) на місцевому рівні в статутних актах дозволить покращити сприйняття громадянами таких можливостей в контексті їх соціального життя, а також збільшити довіру до місцевої публічної влади. Крім цього, зважаючи на те, що соціальні цілі прямо залежать від економічного розвитку [4], для покращення реалізації соціальної політики на місцевому рівні доцільним було б також закріплення в статутах територіальних громад відповідних джерел фінансування соціальної сфери та економічних показників для забезпечення розуміння і позитивної підтримки кроків органів місцевого самоврядування членами територіальних громад.

Важливим також є закріплення на місцевому статутному рівні напрямів розвитку соціальної сфери з урахуванням європейського досвіду, серед яких: активні місцеві політики щодо зайнятості та доступу до робочих місць; прийняття та реалізація програм соціального захисту для окремих категорій громадян; використання місцевих технологій швидкої підтримки сімей на основі простих справедливих оцінок коштів для потреб нужденних сімей; підтримка та можливості для навчання протягом усього життя тощо. Можливості статутів у сфері соціального захисту можуть бути використані (в основному тексті чи додатках до статуту) для закріплення низки таких важливих аспектів, як: критеріїв та порядку надання соціальних послуг, щоб зробити систему соціального захисту більш прозорою та зрозумілою для громадян; механізмів і форм співпраці з громадськими організаціями, благодійними фондами для розширення спектру доступної допомоги для нужденних людей; питань контролю за якістю надання соціальних послуг через громадівські інституції, які здійснюють моніторинг та оцінку якості соціальних послуг, що сприятиме підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування й покращенню якості обслуговування населення; джерел фінансування соціальної сфери на місцевому рівні, що включає не тільки кошти місцевого бюджету, які спрямовуються на реалізацію соціальних програм, а також стосується залучення додаткових джерел фінансування; розвитку соціального підприємництва та його підтримки як ефективного інструменту зі значним потенціалом вирішення соціальних проблем та зменшення залежності від бюджетного фінансування, як свідчить досвід провідних європейських країн. Усе це має доповнюватися розробкою чітких та прозорих механізмів оцінки потреб населення, оскільки

недостатня інформація про реальні запити мешканців громад знижує ефективність здійснення місцевого самоврядування.

Таким чином, статутне регулювання питань соціальної сфери є важливим для забезпечення реалізації соціальної політики на місцевому рівні. Використання можливостей, які надає статут територіальної громади, для подолання існуючих викликів сприятиме створенню дієвої системи соціального захисту з урахуванням потреб територіальних громад, а також створенню умов для самореалізації та активної участі громадян у житті громади.

Список використаних джерел

1. Про Статут територіальної громади міста Києва : рішення Київської міської ради від 28.03.2002 р. № 371/1805 (зі змінами і доп.). URL : <https://kmr.gov.ua/uk/content/status-terytorialnoyi-gromady-mista-kyyeva> (дата звернення: 14.04.2025).

2. Статут територіальної громади міста Харкова : рішення Харківської міської ради від 04.07.2007 № 121/07. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/dokumentyi/ustav-territorialnoj-gromadyi.html> (дата звернення: 15.04.2025).

3. Статут територіальної громади міста Дніпра : затв. рішенням Дніпровської міської ради від 20.05.2020 № 63/57. URL: https://vodokanal.dp.ua/inf/63_57_20.05.2020.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

4. Communication from the commission to the council, the european parliament, the economic and social committee and the committee of the regions. Employment and social policies: a framework for investing in quality COM(2001) 313 final. Brussels, 20.06.2001. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%20COM:2001:0313:FIN:EN:PDF>. (дата звернення: 14.04.2025).

Ярощук Віталіна Олександрівна,

здобувачка вищої освіти на першому бакалаврському
рівні факультету управління та економіки,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

Арзянцева Дар'я Андріївна,

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану в Україні спричинили безпрецедентні виклики для національної економіки та суб'єктів підприємницької діяльності. Збройна агресія, руйнування інфраструктури, скорочення споживчого попиту та логістичні труднощі суттєво ускладнили функціонування бізнесу. У цих умовах особливої актуальності набуває питання ефективної державної підтримки українських підприємців, яка є ключовим чинником збереження економічної стабільності та забезпечення життєдіяльності країни.

Державне регулювання, яке виступає як форма державної підтримки, є темою дослідження як для економістів, так і для юристів. З погляду економістів, саме «пріоритетність державного регулювання та підтримки підприємництва в умовах війни зумовлює необхідність переходу від прямого адміністративного сприяння до формування сприятливого економічного і соціального середовища щодо удосконалення механізмів та інструментів стимулювання розвитку суб'єктів бізнесу» [1, с. 395]. У свою чергу, юристи акцентують увагу на правових засадах такої підтримки, підкреслюючи важливість чіткої нормативно-правової бази, яка б гарантувала стабільність та передбачуваність державної політики у сфері підприємництва.

Одним із ключових інструментів державної підтримки є грантові програми, які орієнтовані на допомогу бізнесу в умовах економічної нестабільності та війни. Вони забезпечують фінансування для запуску або розвитку підприємницьких ініціатив, що не лише допомагає відновити економічну активність, але й створює нові робочі місця, сприяє розвитку стратегічних галузей і підтримує соціально вразливі верстви населення. До таких ініціатив відносяться:

1. Програма «єРобота» [2] — урядова ініціатива, спрямована на підтримку підприємців, які хочуть започаткувати або розвивати свій бізнес. Вона включає різні напрямки, такі як мікрогранти для початку власної справи, а також гранти на розвиток переробних підприємств, садівництва та тепличного господарства. Окремо програма підтримує ветеранів та членів їхніх родин, надаючи їм можливість отримати фінансування для розвитку бізнесу.

2. Програма, яка надає гранти безпосередньо ветеранам війни та їхнім родинам [3]. Така ініціатива спрямована на розвиток підприємництва серед тих, хто пройшов службу, допомагаючи їм відновитися та адаптуватися до цивільного життя. Такі грантові програми є важливим інструментом державної підтримки, який сприяє розвитку бізнесу в умовах війни та забезпечує економічну стабільність і соціальну реабілітацію учасників.

Паралельно з цими ініціативами, в Україні створюються спеціальні правові та податкові режими, які покликані стимулювати розвиток окремих галузей, зокрема ІТ-сектору. Одним із найяскравіших прикладів такої підтримки є Дія.City — унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні [4]. Цей режим створений для того, щоб зробити Україну привабливою для ІТ-бізнесу, залучати інвестиції та зберігати таланти всередині країни. Він поєднує гнучкі податкові умови з сучасними юридичними інструментами, які відповідають потребам технологічних компаній. Завдяки цьому Дія.City вже стала платформою для зростання як стартапів, так і великих гравців ІТ-ринку.

З 1 січня 2025 року набрали чинності новації, спрямовані як на посилення бюджетної стійкості, так і на підтримку підприємців. Зокрема, було оновлено ставки оподаткування, запроваджено спеціальні умови для резидентів Дія.City, спрощено звітність для бізнесу, а також введено нові правила сплати військового збору для ФОПів. З 1 січня 2025 року підвищено ставку податку на прибуток фінансових установ з 18% до 25%, а для Дія.City залишено спецрежим 9% або податок на виведений капітал. Пенсійні та медичні внески для гіг-спеціалістів не оподатковуються. Виплати, пов'язані з неправомірною вигодою, виключаються з витрат і оподатковуються. Для резидентів Дія.City ПДФО становить 5%, а в разі порушення умов — 18%. Запроваджено щомісячну подачу звітів щодо ПДФО, скасовано ряд ПДВ-пільг, а для військового збору для ФОП встановлено 800 грн/міс. або 1% від доходу. ЄСВ для підприємців у 2025 році — від 1760 до 35200 грн, ставка — 22%. Трансфертне ціноутворення посилено, а штрафи за неподання звітності по міжнародних структурах зросли до 100 прожиткових мінімумів [5].

Поряд з удосконаленням системи оподаткування, держава також активно працює над іншими аспектами підтримки підприємництва, зокрема через механізми кредитування. Держава може сприяти кредитуванню підприємств двома шляхами. Першим варіантом є створення спеціальних державних установ

або неприбуткових організацій для кредитування і фінансування бізнесу [7, с. 8]. Такі установи можуть виступати посередниками між державою та підприємцями, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів для бізнесу, який не має можливості залучити кредити на ринку через високі ризики або відсутність достатніх гарантій.

Прикладом успішної реалізації подібної ініціативи в Україні є діяльність Німецько-Українського фонду (НУФ), який надає фінансову підтримку мікро-, малим та середнім підприємствам. Фонд був заснований за ініціативою Уряду України у партнерстві з Національним банком України та Німецьким державним банком розвитку. НУФ здійснює кредитування підприємств на вигідних умовах, зокрема через програму часткового покриття процентних ставок та гарантій за кредитами. Такий підхід дозволяє знижувати фінансове навантаження на бізнес, зокрема на тих підприємців, які не мають можливості отримати традиційне банківське фінансування через високі ризики або недостатню кредитну історію.

Іншим важливим механізмом державної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану стало стимулювання співпраці між підприємствами та комерційними банками через оновлення державних кредитних програм. Так, у межах програми «доступні кредити 5-7-9%» [6] лише за тиждень з 17 по 23 лютого 2025 року видано 241 пільговий кредит на 1,3 млрд грн, а з початку року – 2 794 кредити на загальну суму 9,4 млрд грн. Суттєва частина цих коштів була спрямована на інвестиційні проекти (2,4 млрд грн) та розвиток переробної промисловості (2,3 млрд грн), що свідчить про переорієнтацію державної фінансової підтримки на створення доданої вартості в країні. Окремо 1,9 млрд грн направлено на підтримку бізнесу у зонах підвищеного воєнного ризику – це приклад гнучкої адаптації програми до актуальних викликів. Обсяг коштів на поповнення обігових коштів скоротився до 1,8 млрд грн, що є наслідком змін, ухвалених у 2024 році, коли держава свідомо обмежила такий напрямок, зробивши акцент на реальному розвитку.

Цільове призначення кредитів залишається чітко визначеним – це або інвестиції в основні засоби, або поповнення обігового капіталу для забезпечення безперервної господарської діяльності. Відповідно, строки кредитування диференціюються до 5 років – для інвестиційних цілей і до 3 років – для покриття поточних витрат.

Таким чином, державна підтримка українського бізнесу в умовах воєнного стану набула системного і комплексного характеру, охоплюючи податкові стимули, грантові програми, пільгове кредитування, правове регулювання та фінансові гарантії. Її ціллю стало не лише збереження підприємницької активності, а й переорієнтація на розвиток стратегічних галузей, зокрема виробництва, переробки та інновацій. Запроваджені механізми довели свою

результативність – попри воєнні ризики, тисячі підприємств отримали доступ до фінансування, адаптувались до нових реалій і змогли продовжити діяльність. Такий підхід формує основу для економічної стійкості в короткостроковій перспективі та для динамічного післявоєнного відновлення в майбутньому.

Список використаних джерел

5. Добровольська В. В., Будурова Г. М. Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні питання юридичної науки*. 2024. № 5. С. 393–398.
6. Дія. ЄРобота. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/yerobota> (дата звернення: 08.04.2025).
7. Дія. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 08.04.2025).
8. Дія.City. Унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2025).
9. Державна податкова служба України. Щодо основних новацій податкового законодавства з 1 січня 2025 року. URL: <https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/856165.html> (дата звернення: 08.04.2025).
10. Дія. «Доступні кредити 5-7-9%» від 25 лютого 2025 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-za-5-rokiv-prohramy-biznes-otrymav-3694-mlrd-hrn-pilhovyykh-kredytiv> (дата звернення: 08.04.2025).
11. Мельник, Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11.

Яцюк Олег Степанович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту та адміністрування

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу

м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3943-7352>

НОВІ ПРОТЕКЦІОНІСТСЬКІ ЗАХОДИ АДМІНІСТРАЦІЇ США: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

На тлі зростання геоекономічної нестабільності світова економічна система зазнає чергової хвилі протекціоністських заходів, ініційованих

адміністрацією 45-го Президента США Дональда Трампа, який активно повертається до практик жорсткого регулювання міжнародної торгівлі. Застосування нових митних тарифів, орієнтованих на обмеження імпорту та захист внутрішнього ринку США, охоплює низку ключових геоекономічних гравців, включаючи Європейський Союз, Китайську Народну Республіку, Індію, Японію, а також держави Азії, Африки й Океанії. Утім, в умовах наростання глобального торговельного конфлікту виникає унікальне вікно можливостей для України, яка, на відміну від більшості країн, не зазнала підвищення митних обмежень (за винятком окремих металургійних позицій).

Запроваджені нові тарифні бар'єри мають на меті передусім обмежити китайську товарну експансію, однак їхній ефект виявляється набагато ширшим, охоплюючи також союзників Сполучених Штатів. Так, митні ставки на китайську продукцію досягли 54%, товари з Індії обкладаються тарифами на рівні 26%, з Японії – 24%, з країн Європейського Союзу – 20%. Показово, що Сербія потрапила під мита на рівні 37%, Молдова – 31%, Норвегія – 15% [1]. Водночас для України, яка залишається осторонь нового тарифного тиску, передбачено базове мито у 10% для більшості товарів, окрім сталі та алюмінію, на які з березня 2025 року вже діє мито у 25%. Така диференціація торговельного режиму створює сприятливе середовище для економічної експансії України на ринок США, особливо в умовах вивільнення ринкових ніш, які були обмежені для інших експортерів.

За підсумками попереднього календарного року, обсяг українського експорту до США становив 874 млн доларів США, що є незначною часткою в загальній експортній структурі України (менше ніж 2,2% від загального експорту, який сягнув 40 млрд доларів США). Водночас вказана сума включає 363 млн доларів експорту чавуну, а також 113 млн доларів експорту трубної продукції [2], що свідчить про домінування сировинної складової в структурі торгівлі. З огляду на нову конфігурацію тарифної політики США, відкриваються перспективи диверсифікації українського експорту шляхом зміщення акцентів на готову продукцію з високою доданою вартістю, що дозволить не лише наростити обсяги торгівлі, але й покращити якісні параметри експортного кошика [5].

До стратегічних напрямів розширення торговельно-економічної присутності України на ринку США слід віднести:

1) Сектор інформаційних технологій і послуг. Загострення торговельних відносин між США та іншими країнами, особливо в технологічному сегменті, створює структурний вакуум, який потенційно може бути заповнений українськими ІТ-компаніями та суб'єктами ринку аутсорсингових послуг. З огляду на визнану конкурентоспроможність вітчизняного ІТ-сектору та його

інтегрованість у глобальні ланцюги створення вартості, співпраця з американськими контрагентами може стати одним із ключових векторів економічного зростання.

2) Аграрний сектор та продукти переробки. З огляду на обмеження, накладені на європейський аграрний експорт, українські виробники отримують можливість посилити свою присутність на агропродовольчому ринку США. Проте критично важливо забезпечити пріоритетність експорту не сировини, а перероблених товарів із високою доданою вартістю, що дозволить досягти вищого рівня прибутковості й зміцнити позиції українських підприємств у відповідних товарних нішах [6].

3) Реіндустріалізація через локалізацію виробництва. У відповідь на зростання торговельних бар'єрів на ринку США, частина європейських компаній потенційно розглядатиме можливість перенесення виробництва до третіх країн з вигіднішим торговельним статусом. Україна, яка вже має понад 100 функціонуючих індустріальних парків (до Реєстру індустріальних парків, який веде Міністерство економіки України, станом на початок квітня 2025 року включено 97 парків [3]) та пропонує низку податкових і адміністративних стимулів для резидентів, може стати привабливою платформою для таких релокацій. Зокрема, у 2024 році були запроваджені податкові пільги для учасників індустріальних парків, що додатково підвищує інвестиційну привабливість країни. Компанії, які локалізують виробництво в Україні для подальшого експорту до США, зможуть скористатися нижчими митами (10% замість 20%), що забезпечує їм конкурентну перевагу.

У світлі актуалізації протекціоністських трендів на глобальному рівні, Україна отримує рідкісну можливість зміцнити свою позицію в міжнародній торгівлі та залучити іноземні інвестиції. За прикладом Мексики, яка у 2019 році, скориставшись аналогічною ситуацією, залучила десятки мільярдів доларів інвестицій через перенесення виробництв, Україна має всі передумови для повторення успіху. Проте для реалізації такого сценарію необхідна узгоджена політика державного та приватного секторів, орієнтована на оперативну адаптацію до змін зовнішньоекономічного середовища, стимулювання виробництва з високою доданою вартістю, а також розвиток інфраструктури підтримки інвесторів [4]. Лише за умов скоординованих дій можливо трансформувати поточні виклики у довгострокові можливості економічного зростання та посилення позицій України в глобальній економічній архітектурі.

Список використаних джерел

1. Кацімон О. (2025). Трамп оголосив про масштабні мита на всі імпорتنі товари. *Суспільне. Новини*, 02.04.2025. URL:

<https://suspilne.media/985761-tramp-ogolosiv-pro-masstabni-mita-na-vsi-importni-tovari/>

2. Кравцев С. (2025). Мита Трампа торкнуться України: з чим можуть початися проблеми. *Коментарі. Comments.ua*, 11.02.2025. URL: <https://world.comments.ua/ua/news/usa/mita-trampa-torknuty-sya-ukraini-z-chim-mozhut-pochatisya-problemi-759450.html>

3. Перелік індустріальних парків, включених до Реєстру індустріальних парків. (2025). *Міністерство економіки України. Індустріальні парки в Україні*, 31.03.2025. URL: <https://me.gov.ua/view/63d743c9-1f74-4407-9d5b-59cd31441f2e>

4. Яцюк О.С. (2018). Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*. 2 (18). 54-60. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2\(18\)-54-60](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2(18)-54-60)

5. Khvostina, I., Matviychuk, A., Savina, S., & Yatsiuk, O. (2019, October). Analysis of the Dependence of the Performance of the Ensemble on the Accuracy of its Individual Models. In *2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*, 371-375. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.70>

6. Sheydai T., Abdullayeva N., Yatsiuk O. (2024). Sustainable Development of Agriculture in Azerbaijan and Ukraine in the Age of Digitalization. *Proceedings of Azerbaijan High Technical Educational Institutions*, 148 (2). 436–446. <https://doi.org/10.32010/mpmc2024.059>

Ivanova Roksolana Yuriivna,

Ph.D. in Law, Associate Professor,

Professor of the Department of International and European Law,

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8257-4486>

THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

The sustainable development agenda has become increasingly urgent due to the intensifying challenges of climate change, war, economic instability, and social inequality. As countries navigate a complex and dynamic global environment, international financial organizations (IFOs) have emerged as crucial agents in supporting national efforts towards achieving long-term development goals. Ukraine,

in particular, stands at the crossroads of recovery and transformation as it faces the multifaceted consequences of war and seeks to integrate into the global economy.

This paper aims to examine the role of IFOs – specifically the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – in promoting sustainable development in Ukraine. Their interventions have spanned financial stabilization programs, governance reforms, infrastructure development, environmental resilience, and institutional capacity building. The engagement of these institutions is not limited to providing financial aid, but also includes technical assistance, policy advice, and long-term development strategies.

The World Bank has played a leading role in Ukraine's green transition by funding energy efficiency projects, clean transport systems, and climate-smart agriculture. The EBRD has promoted private sector development and public-private partnerships with a focus on transparency and competitiveness. The IMF, while often associated with fiscal discipline, has supported Ukraine's macroeconomic stability and structural reforms necessary for aligning with EU standards.

Despite the benefits, several challenges remain. Conditionalities attached to financial aid can sometimes conflict with domestic priorities or public sentiments. Additionally, transparency and the risk of misallocation of funds remain critical concerns. Ensuring synergy between international funding and national ownership is essential to promote real, inclusive, and sustainable change.

The war in Ukraine has redefined the context in which development takes place, highlighting the need for a resilience-oriented approach. It is no longer sufficient to focus solely on economic indicators; sustainability must also encompass social cohesion, environmental protection, and institutional trust. International financial organizations have both the resources and the responsibility to support countries not only in overcoming crises but also in transforming their development models for long-term sustainability.

Therefore, the relationship between Ukraine and IFOs must be seen as a strategic partnership built on mutual accountability, adaptive governance, and alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). In this regard, strengthening public institutions, fostering democratic governance, and enhancing digital transformation are integral to building back better and greener.

In conclusion, international financial organizations are indispensable partners in Ukraine's path toward sustainable development. Their support must be oriented toward long-term impact, aligned with national strategies, and rooted in the principles of inclusiveness, transparency, and global cooperation.

References

1. European Bank for Reconstruction and Development. (2023). EBRD support for Ukraine: Infrastructure, energy, and resilience. <https://www.ebrd.com/ukraine-support>
2. International Monetary Fund. (2023). Ukraine: IMF country report No. 23/100. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/05/09/Ukraine-IMF-Report-23-100>
3. World Bank. (2023). Ukraine Country Partnership Framework 2023–2027. <https://documents.worldbank.org>
4. Zhou, Y., & Pérez, R. (2022). The role of international organizations in post-crisis sustainability transitions. *Global Policy*, 13(4), 475–487. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13123>

Olha Poliakovska,

PhD, senior lecturer of foreign languages department

Kyryvyi Rih National University,

Kyryvyi Rih (Ukraine)

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5529-741X>

INTERCULTURAL COMPETENCE AS A TOOL FOR THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION

The internationalization of higher education plays a pivotal role in enhancing academic collaboration and fostering global competencies. Intercultural competence, which refers to the ability to engage effectively with individuals from diverse cultural backgrounds, is a key factor in successfully implementing international initiatives in educational institutions. This paper explores the concept of intercultural competence, its relevance to the internationalization of higher education, and provides an overview of frameworks for understanding cultural differences. By examining the theories of Edward Hall and Geert Hofstede, this study aims to highlight the importance of intercultural competence for universities engaged in global partnerships and educational exchanges.

The internationalization of higher education is a complex, multi-faceted process involving a variety of international activities, such as student and faculty mobility, international projects, partnerships, academic programs, and research initiatives. According to the most widely cited definition by J. Knight, internationalization

encompasses these various forms of international engagement and is essential for universities to stay competitive on the global stage. However, successful international collaboration requires more than just structural initiatives; it necessitates intercultural competence, the ability to communicate and collaborate effectively across cultural boundaries.

For the effective realization of a university's international activities, it is essential to develop the ability to establish, build, and cultivate partnerships with representatives from diverse cultural backgrounds, as well as to position the institution strategically in the educational market, which necessitates possessing intercultural competence.

In examining the challenges of intercultural competence, it is crucial to identify the sources from which one can acquire such competence. Upon considering the political map of the world, it becomes evident that the small countries of the European Union, due to their geographical location, must adopt a flexible approach, functioning and collaborating with numerous neighboring countries, as they are surrounded by nations with diverse cultures and traditions.

Intercultural competence is essential for universities to effectively engage with partners from different cultural backgrounds. This competence involves several key elements, including empathy, active listening, and the ability to adapt to diverse communication styles and behaviors. The European Commission emphasizes the importance of intercultural competence, which involves understanding and appreciating the values and behaviors of others without considering one's own cultural norms as superior.

Edward Hall, a pioneer in intercultural communication, suggested that, much like foreign languages, culture can be studied through its "cultural grammar." He identified several dimensions that distinguish cultures, including communication styles, time perception, spatial arrangements, and attitudes toward personal freedom. For example, Hall distinguished between low-context and high-context cultures. In low-context cultures, such as the U.S. and Germany, communication is direct and explicit, with detailed verbal information being valued. In contrast, high-context cultures, such as Japan and China, rely heavily on implicit communication and shared understanding, where non-verbal cues are key to understanding messages. Additionally, Hall's concept of time orientation (monochronic vs. polychronic) also plays a role in intercultural competence. Monochronic cultures, such as the U.S. and Switzerland, value punctuality and a structured approach to time, while polychronic cultures, like those in Latin America, often view time more fluidly, which can influence expectations in international collaborations.

Geert Hofstede expanded on Hall's work by introducing the concept of "mental programming," which refers to the deep-seated values and beliefs that shape behavior within a culture. Hofstede's model identifies key dimensions such as individualism vs.

collectivism, power distance, uncertainty avoidance, and long-term vs. short-term orientation. For example, in individualistic cultures like the U.S., students are often encouraged to voice their opinions independently, while in collectivist cultures, like Japan, group harmony and collective goals are prioritized. Hofstede's power distance dimension explains how cultures differ in their acceptance of unequal power distribution. In high power distance cultures (e.g., Mexico), authority and hierarchy are respected, which can influence how students and faculty interact. On the other hand, low power distance cultures (e.g., Sweden) foster more egalitarian communication. Hofstede's concept of uncertainty avoidance also plays a role in international collaborations, as cultures with high uncertainty avoidance (e.g., Greece) prefer structured environments, whereas low uncertainty avoidance cultures (e.g., the U.S.) are more flexible and open to ambiguity.

For effective intercultural communication, it is essential to recognize and respect cultural differences. In many European countries, intercultural competence is integral to fostering strong international partnerships. Small countries like those in the European Union, due to their geographical location and historical interactions with neighboring countries, have developed a high degree of cultural adaptability, which is an asset for international cooperation.

In higher education, intercultural competence is not only necessary for faculty and administrators but also for students. As universities increasingly engage in international collaborations, the ability to navigate cultural differences becomes crucial. Students studying abroad or participating in international projects benefit from exposure to diverse perspectives, which enriches their academic and personal growth. For universities, intercultural competence helps in building strong partnerships, conducting joint research, and offering globally relevant academic programs.

The European experience, with its emphasis on intercultural exchange, offers valuable lessons for Ukraine and other countries seeking to enhance their international presence. By fostering intercultural competence, universities can ensure that their students and staff are well-prepared for global challenges and opportunities.

Intercultural competence is a key driver of successful internationalization in higher education. It enables individuals to navigate cultural differences, build effective partnerships, and enhance the overall educational experience. By adopting frameworks such as those proposed by Hall and Hofstede, universities can develop strategies to improve intercultural communication and collaboration.

As global education continues to evolve, the integration of intercultural competence into curricula and university policies will be crucial for fostering international cooperation and academic excellence.

References

1. European Commission. (2017). *Intercultural Competence in Education: European Perspectives*. Brussels: European Commission.
2. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Doubleday.
3. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
4. Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
<https://doi.org/10.1177/1028315303260832>

10. ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Гамбург Інна Аркадіївна,

к.ю.н., доцент, доцент кафедри цивільного, адміністративного
та фінансового права Класичного приватного університету,
м. Запоріжжя, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9315-8987>

Унгурия Вікторія Вікторівна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державного закладу «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-6840-6952>

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЯХ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Уже більше трьох років політичне, економічне та соціальне життя, діяльність органів публічної влади, правоохоронних органів, суб'єктів господарювання, громадських формувань, життя пересічених громадян в Україні здійснюється в межах воєнного стану. Що стосується змісту правового режиму воєнного стану, порядку його введення та скасування, правових засад діяльності органів публічної влади, військового командування, військових адміністрацій, господарських організацій тощо в умовах воєнного стану, гарантій прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, то вони регламентовані Законом України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. [5]. Проте, вперше введено воєнний стан тільки у зв'язку з початком військової агресії Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022 на 30 діб, строк дії якого багато разів продовжувався. На сьогодні чинним є Закон України «Про затвердження Указу Президента України "Про продовження строку дії воєнного стану в Україні"» від 15.01.2025 р. [2]. Вказаним указом визначено, що строк дії воєнного стану та проведення загальної мобілізації в Україні продовжується ще на 90 діб – до 09 травня 2025 року [6].

Виходячи з того, що воєнний стан визначається як особливий правовий режим у разі загрози нападу або реальної збройної агресії, що створює небезпеку незалежності держави, в Україні це привело до значних змін у звичному режимі

функціонування та взаємодії органів державної виконавчої влади на місцях з органами місцевого самоврядування. Насамперед, це пов'язано з утворенням військових адміністрацій.

Мета роботи – обґрунтування проблем на сучасному етапі взаємодії органів державної виконавчої влади на місцях з органами місцевого самоврядування в Україні та формулювання пропозицій щодо їх вирішення.

Військові адміністрації (24 обласних і Київська міська) були створені Указом Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. «Про утворення військових адміністрацій» на виконання вимог Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. зі змінами від 12.05.2022 р. для «здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку» [7]. При цьому обласні/міська державні адміністрації набувають статусу відповідних військових адміністрацій, а голови цих адміністрацій займають посаду начальників цих військових адміністрацій (п. 1 Указу). Аналогічно районні державні адміністрації набувають статусу відповідних районних військових адміністрацій (п. 2 Указу).

Виходячи з цих положень, повноваження військових адміністрацій мають співпадати з повноваженнями державних адміністрацій, що визначені Розділом III Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04 1999 р. А це і виключні повноваження місцевих державних адміністрацій (11 пунктів ст. 13 та ін.), і делеговані повноваження від органів державної виконавчої влади вищого рівня, органів місцевого самоврядування (ст. 14), і здійснення державного контролю (ст. 16) [4]. Проте, на наш погляд, вказана мета створення військових адміністрацій залишає поза межами більшість повноважень державних адміністрацій, зокрема, щодо питань: промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку; науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та дітей, утвердження української національної та громадянської ідентичності; використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля; соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати тощо.

Безумовно, вказані та інші питання входять до компетенції й органів місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. [3]. І в умовах мирного часу реалії висвічували низку проблем у цій сфері, наприклад, дублювання функцій, що мало негативні наслідки для закладів освіти, науки, охорони здоров'я, підприємців тощо.

Тож можна констатувати, що повноваження державних адміністрацій, що безпосередньо не пов'язані із забезпеченням оборони, громадської безпеки і порядку, проте необхідні для існування та розвитку певної територіально-

адміністративної одиниці держави, повністю перейшли до органів місцевого самоврядування.

Також відповідно до п. 3 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» «У разі утворення обласної та/або районної військової адміністрації на період дії воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення чи скасування, у разі тимчасової окупації або оточення адміністративного центру області або у разі прийняття Верховною Радою України за поданням Президента України відповідного рішення:

1) повноваження такої обласної та/або районної ради здійснюють відповідні обласні та районні військові адміністрації;

2) виконавчий апарат такої районної та обласної ради підпорядковується начальнику відповідної військової адміністрації;

3) відповідні районні та обласні ради не здійснюють свої повноваження» [5].

Наведені положення вважаємо доцільними, бо в умовах воєнного стану, а особливо у місцях, де проходять активні бойові дії, система органів публічної влади має бути максимально оптимізованою.

У той же час, сільські, селищні та міські ради продовжують функціонувати і вирішувати численні питання у різних сферах відповідно до своїх законодавчо визначених повноважень. Проте, їх діяльність в умовах воєнного стану має бути спрямована на сприяння військовим адміністраціям у виконанні цими органами завдань забезпечення громадського порядку, оборони і т.п. До того ж, повноваження військових адміністрацій, викладені в п. 18–23 ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», дублюють повноваження щодо оборонної роботи, покладені на виконавчі органи сільських, селищних і міських рад відповідно до п. 1–7 ст. 36 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [5; 3].

Опрацювавши численні публікації науковців та фахівців із питання, що досліджується, а також ознайомившись з практичною діяльністю Запорізької обласної військової адміністрації та Запорізької міської ради, Одеської обласної військової адміністрації та Чорноморської міської ради Одеського району Одеської області, можемо сформулювати перелік основних проблем у взаємодії цих органів: 1. Невизначеність правових рамок. Законодавство не регламентує усі ситуації, що виникають в умовах воєнного стану, що ускладнює прийняття якісних та обґрунтованих рішень. 2. Відсутність координації. Іноді між військовою та місцевою владою відсутня ефективна координація, що може призводити до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів або навіть створення конфліктних ситуацій. 3. Конфлікт інтересів. Військові адміністрації можуть переслідувати завдання, пов'язані з національною

безпекою та військовими потребами, що може не співпадати з інтересами місцевої влади, орієнтованої на задоволення потреб громадян. 4. Недолік комунікації. Проблеми можуть виникати через погану комунікацію між військовою та місцевою владою, особливо якщо немає регулярних зустрічей або обміну інформацією про поточні завдання та потреби. 5. Надмірна централізація. Військові структури можуть прагнути до централізації влади, обмежуючи автономію місцевої влади. Це може знижувати гнучкість та оперативність місцевих органів у прийнятті рішень. 6. Порушення прав місцевих жителів. Військові адміністрації можуть приймати рішення, що обмежують права та свободи місцевого населення (наприклад, при евакуаціях або запровадженні особливих режимів). 7. Нестача ресурсів. Військові адміністрації можуть мати обмежені ресурси, що ускладнює їхню взаємодію з місцевою владою для реалізації громадських програм чи послуг. 8. Соціальна напруженість. У деяких випадках, особливо якщо військові втручаються в управління на території, це може викликати невдоволення серед місцевого населення, що призведе до соціальних заворушень чи протестів.

Можемо констатувати, що ці проблеми мають місце у будь-якому регіоні України, проте можуть відрізнятися залежно від конкретної ситуації (наприклад, на територіях, де ведуться або не ведуться бойові дії), але, безумовно, вони впливають на ефективність роботи як військових адміністрацій, так і органів місцевого самоврядування.

Для їх вирішення треба окреслити напрями перспективного розвитку взаємодії військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Ми погоджуємося з В. К. Зінкевичем, який виділив наступні напрями взаємодії: нормативно-правовий; організаційно-управлінський; планування; кадровий; фінансовий [1, с. 376]. В межах кожного напрямку мають бути розроблені конкретні заходи з механізмом їх реалізації, строками та відповідальними. З урахуванням важливості питання це має бути вирішено на законодавчому рівні. Зокрема, у законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про правовий режим воєнного стану» узгодити норми щодо повноважень військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, доповнити нормами про взаємодію (координацію, підзвітність, контроль тощо). На рівні Кабінету Міністрів України затвердити плани спільної діяльності військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Фінансові питання мають бути узгоджені у Законі України «Про державний бюджет», Бюджетному та Податковому кодексах.

Отже, в умовах воєнного стану в Україні, що триває вже четвертий рік, вкрай важливим є встановлення ефективного механізму взаємодії органів публічної влади на місцях для вирішення основних завдань забезпечення

державної, національної, громадської безпеки та оборони країни. Саме на законодавчому рівні має бути досягнутий оптимальний баланс з регламентацією організаційно-управлінських, кадрових, фінансових та інших питань.

Список використаних джерел

1. Зінкевич В. К. Шляхи вдосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1 (31). С. 376 –383.
2. Про затвердження Указу Президента України «Про продовження дії воєнного стану в Україні» Закон України від 15.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4220-20#Text> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. Редакція від 05.03.2025.
4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04 1999 р. № 586-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. Ст. 190. Редакція від 08.01.2025.
5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. Редакція від 08.02.2025.
6. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 14.01.2025 р. № 26/2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26/2025#n2> (дата звернення: 30.03.2025).
7. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 01.04.2025).

Котовщик Максим Сергійович,

кандидат медичних наук, асистент,
асистент кафедри хірургії №3

Зионг Тхі Тхао,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
медичного факультету,
Харківський національний медичний університет,
м. Харків, Україна

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ І НАУКОВИХ ЦЕНТРІВ У ТРАНСФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ

За даними WIPO (Всесвітня організація інтелектуальної власності), країни, які мають ефективну систему трансферу технологій, демонструють вищу

конкурентоспроможність на глобальному ринку і швидше відновлюються після економічних криз. Сучасна економіка все більше спирається на знання, інновації та технології як основні рушії сталого розвитку. З кожним роком швидкість технологічних змін зростає, і країни повинні мати змогу оперативно впроваджувати новітні досягнення науки в практичну діяльність. Трансфер технологій – це не лише питання наукового прогресу, а й потужний інструмент для покращення конкурентного потенціалу, оновлення виробництва та забезпечення стабільного економічного зростання. В умовах глобалізації та цифрової трансформації питання ефективного обміну знаннями й інноваціями стає все більш важливим. Водночас зростає потреба у вглибшому розумінні того, хто і яким чином здійснює цей процес, які механізми за ним стоять і як їх можна вдосконалити. Це робить дослідження ролі ключових учасників трансферу технологій надзвичайно актуальним та необхідним для формування цілісної інноваційної політики [1].

Університети та наукові центри відіграють ключову роль у трансфері технологій, бо вони є *джерелами інноваційних ідей*. Саме в академічному середовищі часто зароджуються ідеї, які з часом стають технологічними проривами та змінюють цілі галузі (МРТ, CRISPR-Cas9 – технологія редагування геному).

Університети ще виконують такі функції: вони є *місцем для фундаментальних досліджень*, що розширюють горизонти наукового знання, і *платформою для прикладних розробок*, які здатні розв'язувати конкретні проблеми суспільства. Однією з головних переваг закладів є те, що вони мають більшу академічну свободу у виборі тем і напрямів досліджень. Вони не так жорстко прив'язані до комерційного результату, як приватні компанії, тож можуть дозволити собі експериментувати й працювати над ризикованими, але дуже перспективними ідеями. Крім того, університети мислять стратегічно й довгостроково, що відкриває простір для розвитку справді масштабних інновацій. За даними OECD, понад 70% усіх патентів у сферах біотехнологій та нових матеріалів походять саме з університетського середовища або створені у тісній співпраці з науковими установами. Це ще раз підтверджує важливу роль вищої освіти у формуванні майбутнього.

Однією з найважливіших завдань вищих навчальних закладів і дослідницьких установ є *навчання фахівців, які можуть впроваджувати розробки в реальний сектор* [2]. Вони не лише розробляють інновації, а й виховують покоління професіоналів, які можуть зрозуміти, адаптувати та впровадити технології на практиці. Якісна підготовка кадрів – це значуща інвестиція у майбутнє економіки, науки та суспільства загалом. У цьому контексті університети виконують кілька основних функцій: формування

технологічної компетентності, привернення здобувачів освіти до наукової праці, стимулювання мобільності кадрів і трансферу знань. Стенфордський університет у США є одним із перспективних джерел талантів для Кремнієвої долини. За статистикою, понад 40 тисяч компаній по всьому світу були засновані або очолюються його випускниками – Google, Yahoo, LinkedIn, Instagram тощо. Це показує, наскільки сильним може бути ефект «трансферу знань через людей».

Університети та наукові центри активно сприяють *комерціалізації наукових розробок* [3; 4] через створення стартапів і бізнес-інкубаторів. В багатьох ЗВО є в наявності офіси трансферу технологій (ОТТ або ТТО – Technology Transfer Office), які займаються патентуванням, ліцензуванням технологій та створенням spin-off компаній, що дозволяє перетворювати наукові ідеї в практичні бізнес-рішення. Окрім цього, інтенсивно прогресує партнерство з промисловістю через спільні дослідження, корпоративні лабораторії та консалтинг – досягається тісний контакт між бізнесом і наукою. Не менш значущою є підтримка підприємницького мислення серед студентів та молодих фахівців. Багато університетів сьогодні пропонують акселераційні програми, курси з підприємництва і створюють інкубатори стартапів. Це дає можливість молодим науковцям не лише знаходити роботу, а й власноруч створювати її. Подібні заходи забезпечують молоді втілювати власні технологічні ідеї в життя, відкриваючи нові можливості для інноваційного розвитку та створення нових бізнесів.

Університети не тільки сприяють *економічному розвитку своїх регіонів*, створюючи середовища працевлаштування, такі як технопарки, інкубатори та акселератори, а й активно налагоджують *міжнародне співробітництво* через участь у глобальних дослідницьких проєктах та обміні технологіями [4]. Вони стають важливими центрами для підприємців та інвесторів, що дозволяє розширити трансфер технологій на світовому рівні, сформувати міцні зв'язки між регіональними та глобальними технологічними екосистемами.

Продуктивність трансферу безпосередньо залежить від здатності поєднувати різні механізми й інструменти взаємодії між наукою, бізнесом та державою. До них належать:

- 1) ліцензування: передача права на використання патентів і технологій підприємствам;
- 2) створення науково-технічних парків: майданчиків, де наукові розробки перетворюються на комерційні продукти;
- 3) грантові програми: стимулювання інноваційних проєктів на базі наукових досліджень;
- 4) стартап-екосистеми: підтримка інноваційних компаній, які використовують результати досліджень.

Ці інструменти дозволяють не лише прискорюють процес впровадження наукових розробок у виробництво, а й збільшуючи економічну віддачу від наукових досліджень. За умови правильного використання, вони здатні перетворити наукові відкриття на реальні продукти й послуги, що змінюють світ, покращують якість життя та створюють нові робочі місця.

Висновок. В умовах стрімкого науково-технічного розвитку трансфер технологій набуває провідного значення як складовий розвитку економіки. Університети та наукові центри, виступаючи джерелами нових знань і технологічних рішень, відіграють ключову роль у цьому. Їх взаємодія з бізнесом, державними структурами та суспільством сприяє реалізації наукових досягнень на практиці, посилює регіональний розвиток, підвищує економічну конкурентоспроможність. Трансфер технологій – це ключ до успішного інноваційного розвитку України. Він дозволяє перетворювати наукові досягнення на реальну економічну вигоду, сприяючи модернізації виробництва, створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності. Для досягнення успіху в цьому напрямі потрібні скоординовані зусилля держави, бізнесу і наукової спільноти. Це забезпечить сталий розвиток України та зміцнення її позицій у глобальній економіці.

Список використаних джерел

1. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін.]. Київ: ННЦ “ІАЕ”, 2014. 516 с.
2. Решетняк О. І., Сахненко О. І. Особливості управління науково-інноваційними системами в умовах економіки знань/ БІЗНЕСІНФОРМ № 2 '2020. С. 225 –235.
3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Основні тенденції та проблеми розвитку науки в Україні. Проблеми економіки. 2019. № 2. С. 62–72.
4. Цилюрик Г.І. Інноваційна діяльність в умовах економічної конкуренції. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2021. С. 234 –240.

Мелешко Лілія Анатоліївна,
кандидат історичних наук,
директор Билбасівського опорного ЗЗСО І-ІІІ ст.
Слов'янської міської ради, Донецької області
смт. Билбасівка, Краматорський район,
Донецька область, Україна

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ: АСПЕКТИ ОСВІТНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

На сучасному етапі глобалізація та європейські інтеграційні процеси характеризуються новим розумінням простору та часу. З'явилися виклики міжнародної стабільності, зокрема, утворені наслідками російської агресії в Україну. Російсько-українська війна несе катастрофічні наслідки для всієї європейської цивілізації. Сформувалося найважливіше цивілізаційне питання, щодо забезпечення стабільності суспільного розвитку та міжнародних відносин.

У кризовому стані опинилися світові інститути миротворення, міжнародні правові норми, правила та цінності, що забезпечували світовий порядок. Для пересічних громадян очевидна межа самознищення, відсутні стабільність життя та добробуту.

Україна стала важливим чинником трансформації зовнішньополітичних комунікацій країн Європи та світу. В умовах війни прискорено вибудовується нова структура стратегічних комунікацій та ефективний менеджмент комунікаціями.

Отже, актуальності набуває питання створення нових міждержавних комунікацій, що забезпечить сталий розвиток наближеного майбутнього. В основі розбудови цих комунікацій повинні утворитися нові моделі конструювання міждержавних та громадянських відносин.

Таким чином, вимога часу – утворення нових технологій менеджменту зовнішніми комунікаціями як умови сталого розвитку суспільств на сучасному етапі. Українська дипломатія, державні інституції активно діють у питаннях партнерства, залучення міжнародної підтримки, підвищення обороноздатності країни, створенню позитивного іміджу на міжнародній арені. Це однобічний процес, процес - вертикалі. Доречно привести парадигму американського політолога та соціолога Семюеля Гагтінгтона, яку він виклав у праці «Зіткнення цивілізацій» для розуміння і, зрештою, запобігання конфліктів у світі [1, с. 1.] Вихід з даної проблеми вважається у поширенні толерантності, переконань у рівності людей та історично сформованих систем цивілізаційних цінностей. Тобто, зосередження потребують питання наближення поглядів, громадської думки, цінностей, як підґрунтя для спільного розуміння і усунення проблем, що

стоять на шляху збереження національної незалежності, розвитку демократії, прав людини, людської гідності тощо. Пошук шляхів до споріднення ментальних поглядів у питаннях, зокрема, що потребують непримирення, зупинення тощо. Таким чином, потрібно утворити стійку горизонталь взаємодії європейських країн та України, що стане шляхом до міжнародної соціальної трансформації.

З метою зупинення, недопущення повинні активізуватися нові актори міжнародних комунікацій, які матимуть свободу дій, вмотивовану діяльність, зокрема, що відносяться до недержавних інституцій. Отже, акцентується роль на розвитку інструментів «м'якої сили», технології публічної дипломатії.

В українському просторі роль громадянського суспільства ще не достатньо виразна та різновекторна, зокрема в міжнародній діяльності. Активізація такої діяльності в українському соціумі відбувається через проєктну діяльність міжнародних організацій.

Суттєвим рухом стало волонтерство, яке поєднало громадську діяльність українців та європейців, щодо підтримки армії та постраждалих від воєнних дій. Воно має неоціненний внесок у перепрограмуванні ролі громадянського суспільства в нашій країні, де на тлі ще молодої української демократії ці традиції мало сформовані.

Сьогодні, на нашу думку, маючи мету гармонізації міждержавних відносин, необхідно розбудовувати моделі мультикультурного співтовариства. Вагомим аспектом має стати освітня та культурна співпраця закладів освіти різного рівня, зокрема загальної середньої освіти.

Українська держава забезпечила нормативне поле щодо освітнього міжнародного партнерства. У Законі України «Про освіту» статті 82. п 1

зазначається, що заклади освіти, наукові, науково-виробничі установи системи освіти, органи державного управління освітою мають право укладати договори про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки із закладами освіти, підприємствами, установами, організаціями, науковими установами системи освіти іноземних країн, міжнародними підприємствами, установами, організаціями, фондами тощо.

У пункті 7 цитованого Закону та статті визначаються напрямки державного сприяння міжнародного співробітництва у сфері освіти шляхом, зокрема «здійснення заходів щодо розвитку та зміцнення міжнародного співробітництва» та інше [2, с. 1]. З метою формування візії, визначення цілей та завдань для гармонізації секторальних політик та законодавства у сферах освіти й науки з європейськими на шляху до підготовки переговорів та повноцінного членства України в Європейському Союзі наказом МОН від 11 грудня 2023 року № 1501 затверджено Дорожню карту європейської інтеграції України у сферах освіти і науки до 2027 року [3, с. 1]. Аналізуючи дефініції публічної культурної

дипломатії, маємо поширення традиційного підходу: визнання культурної дипломатії основною складовою публічної дипломатії, наголошуємо на її прямому зв'язку із механізмами «м'якої сили» держави. Місія держави – встановлення зав'язків, пошук партнерів, наближення цінностей, перепрограмування «політичної культури».

Вирішення питання суб'єктної активності у міжнародному партнерстві на рівні освітніх закладів нагальне питання. Сьогодні це можливість здобути унікальний міжнародний навчальний досвід та пізнати нові культурні розмаїття, наблизити цінності молодого покоління, що формуватиме соціальні інститути, суспільний добробут. Для учасників обох сторін (української та європейської тощо) це побудова нового рівня інтерсуб'єктивної, тобто ідеальної комунікації. Національні ідентичності спроможні мобілізувати та підтримувати міцні спільноти. У результаті взаємодії відбудеться взаємообмін культур націй, героїко-патріотичної спадщини, історії тощо. Для українців це момент, що спричинить до подолання в історії, соціальній пам'яті соціуму наративів радянської системи. Відбудеться ознайомлення з чинниками розбудови громадянського суспільства. Найважливішим моментом стане покращення іміджу України у світовому просторі. Перед європейцями постануть однолітки, але вже очевидці війни. Їх перекази це «ЖИВА» історія. Порушення історичної пам'яті визначиться одним із головних чинників формування національної свідомості, забезпечення національної безпеки країни. Висвітлення історичних постатей акцентує на піднесенні символів національної ментальності. Збирання усних історій щодо російсько-української - війни вагомий чинник у досягненні стану колективної пам'яті, яка слугуватиме основою для суспільної єдності та консолідації. Просування загальноєвропейських цінностей, які глибокими коріннями в історії, релігії, політиці, мистецтві закладають підґрунтя для спільного розуміння демократії, прав людини, рівності, верховенства права, людської гідності [4, с. 216 –225]. Наступним засобом комунікації шкільної молоді може бути міжнародний туризм – як структурний компонент формування ліберального світового порядку. Активізація освітнього туризму сприятиме реалізації ідей розвитку та соціального прогресу, утворення взаєморозуміння та миру між націями, побудові демократичного та справедливого суспільства, заснованого на космополітичних ідеях усесвітньої гостинності [5, с. 1 –19].

Цифрова дипломатія ствердиться як ще один сучасний засіб освітньої комунікації. Такий вид комунікації відкриває нові можливості для обміну інформацією в режимі реального часу. За допомогою сучасного програмного забезпечення є змога прямого спілкування під час освітніх зустрічей, командних ігор тощо. Така публічна дипломатія дозволяє більш ефективно просувати позиції держави, сприятиме ствердженню позитивного її іміджа на міжнародній

арені. Дипломатія цифрових інструментів дозволяє ствердити нову аудиторію, утворить співпрацю з новими акторами та сприятиме міжкультурному діалогу.

Отже, на нашу думку, утворення горизонталі взаємодії європейських країн та України на рівні освітніх закладів стане шляхом до міжнародної соціальної трансформації. Міжкультурна взаємодія молоді сформує нові цінності, що забезпечить сталий розвиток та практичний досвід, що допоможе гармонізувати світ.

Список використаних джерел

1. Гантінгтон С. Зіткнення цивілізацій. 28.03.2020 URL: <https://anthologyforthelazy.webnode.com.ua/l/samuel-gantington-zitknennya-tsivilizatsij/>
2. Закон України Про освіту №82 від 05.09.2017 URL: https://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/82.htm
3. Європейська інтеграція: МОН, 2022 URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/evropeyska-integratsiya>
4. Карпчук Н. Національна ментальність – як виклик європейським цінностям. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії, 2023. С. 216–225 URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/345/321>
5. Парфіненко. А. Міжнародний туризм як складова частина ліберального простору. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2023. №3(17). С. 1–19 URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/1010694d-b929-4030-82a7-090f07390fb0>

Миргород Віолетта Олегівна,

викладач кафедри іноземних мов

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

м. Харків, Україна

violettamirgorod@gmail.com

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8742-1892>

ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Активізація розвитку місцевого самоврядування призвела до створення численних територіальних громад в Україні, але поки що не знайшла належної підтримки з боку закладів вищої освіти (далі – ЗВО). На відміну від західних країн, де університети є активними учасниками розвитку місцевих громад, в Україні їхня взаємодія залишається обмеженою. Використання західного досвіду може допомогти українським університетам стати важливим елементом

реформування місцевого самоврядування та сприяти економічному й соціальному зростанню країни [3].

У науковій літературі широко представлені дослідження щодо зарубіжного та українського досвіду розвитку місцевого самоврядування, формування органів управління територіальних громад, розробки програм їхнього розвитку, розв'язання фінансових питань та залучення громадян до прийняття управлінських рішень. У вітчизняній науці теоретичні засади реалізації взаємодії ЗВО та територіальних громад, управління співпрацею між органами місцевого самоврядування та ЗВО висвітлювалися такими науковцями, як Є. Хриков, О. Кравченко та Н. Васиньова. Європейський та американський досвід соціального підприємництва, приклади взаємодії між університетами та громадськими організаціями, бізнесом досліджували Н. Васиньова, К. Трима, О. Кравченко, О. Дудченко.

Більшість науковців приходять до висновку, що в наш час роль університетів в суспільному житті зазнала значної трансформації. Так, Д. Вотсон з колегами підкреслюють значні трансформації в інституційній ролі університетів, які проявляють зростаючий інтерес до соціальних питань, таких як боротьба з масштабною бідністю, покращення здоров'я населення, забезпечення загальної початкової та середньої освіти, сприяння економічному зростанню, а також демонструють посилений курс на міжнародну співпрацю [7].

Ріта Аксельрот Ходжес та Стів Дабб визначають місію університету як «якірної установи» у свідомому та стратегічному використанні довгострокової економічної потужності закладу, об'єднанні його людського та інтелектуального капіталу, ресурсів для підвищення добробуту місцевої громади. На їхню думку, сучасні університети виходять за межі суто академічних досліджень, усвідомлюючи свою здатність впливати на територіальну громаду, в якій вони знаходяться [6].

Виходячи з цього, можемо сказати, що володіючи економічними ресурсами, людським капіталом та інтелектуальним потенціалом, ЗВО стають центрами інновацій, які можуть бути використані для вирішення місцевих проблем та стимулювання зростання територіальних громад. Так, яскравим прикладом є створення на базі університетів технопарків та бізнес-інкубаторів для підтримки стартапів, заснованих студентами, випускниками або місцевими підприємцями. Це забезпечує менторську підтримку, доступ до ресурсів університету (лабораторії, обладнання, людський капітал) та сприяє комерціалізації наукових розробок.

В Україні в рамках проведення інноваційної політики створена система із 12 зареєстрованих технопарків та ще 4 знаходяться у стані реєстрації. Серед них найстаршими є Інститут монокристалів та Інститут електрозварювання імені

Є. О. Патона, які з'явився в 2000 році. Згодом з'явилися: 2001 рік – Вуглемаш; 2002 рік - Напівпровідники, Інститут технічної теплофізики, Укрінфотех; 2003 рік – Київська політехніка та Інтелектуальні інформаційні технології та інші [4].

Окрім цього, факультети економіки, управління, інженерії та інших спеціальностей надають консультаційні послуги місцевим органам влади, некомерційним організаціям та підприємствам у розробці стратегій розвитку, бізнес-планів, маркетингових кампаній тощо.

Андрій Подлевський, проректор Національного університету водного господарства та природокористування, підкреслює, що університети виконують роль об'єднуючої сили, допомагаючи громадам формувати стратегії їхнього розвитку. Ця підтримка реалізується не лише через освітні програми, але й шляхом залучення університетів до проєктних офісів, які координують співпрацю між бізнесом, органами влади та громадськими організаціями.

Отже, університети сьогодні є не лише освітніми осередками, а й ключовими драйверами розвитку місцевих громад. В умовах воєнного часу вони допомагають громадам пристосовуватися до нових реалій, включаючи питання енергетичної самостійності, екологічної безпеки та підтримки місцевого підприємництва. Крім того, вони активно сприяють вирішенню нагальних проблем громад, таких як відновлення інфраструктури та впровадження сучасних технологій [3].

ЗВО також активно впливають на розвиток людського капіталу. Так, багато університетів пропонують короткострокові курси, тренінги та сертифікаційні програми, що відповідають потребам місцевого ринку праці, допомагаючи мешканцям територіальних громад здобути нові навички або підвищити свою кваліфікацію.

Крім того, існують усталені форми співпраці, які не передбачають додаткових витрат і базуються переважно на взаємній домовленості сторін. До них належать проведення культурних і спортивних подій, організації археологічних розкопок та створення музеїв просто неба для збереження історії громад, а також проведення екологічних ініціатив.

Волонтерство є ще одним важливим напрямом співпраці, що не потребує додаткових фінансових вкладень, і набуло особливої значущості після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року. Активна участь у волонтерській діяльності, зокрема українців, а також підтримка іноземних волонтерів, є надзвичайно цінною для наближення спільної перемоги [2].

Також університети беруть активну участь у вирішенні соціальних проблем та покращенні якості життя. Соціологічні, медичні, екологічні та інші факультети можуть проводити дослідження актуальних проблем громади

(наприклад, забруднення довкілля, рівень злочинності, проблеми охорони здоров'я) та розробляти науково обґрунтовані рекомендації для їхнього вирішення. Так, один з університетів Великої Британії провів у своїй громаді дослідження щодо рівня обізнаності про ранні стадії деменції та розробки ефективніших методів навчання лікарів її діагностування. Результати цього дослідження сприяли впровадженню Національної стратегії боротьби з деменцією [3].

Медичні університети часто навіть мають власні клініки, які надають медичну допомогу місцевому населенню..

Окремим питанням є значення університетів, після закінчення війни. В післявоєнний період українські університети стануть ключовими гравцями у процесі відбудови країни. Вже зараз вони активно готуються до майбутніх проєктів у сферах будівництва, енергетики, а також соціальних та економічних реформ. Завдяки науковим розробкам, навчальним програмам та співпраці з міжнародними партнерами, університети закладають основу для нового етапу розвитку України.

Важливим завданням для ЗВО є інтеграція світового досвіду в український контекст, що стосується як відновлення інфраструктури, так і розвитку новітніх галузей економіки. Ключову роль у цьому відіграє впровадження інноваційних технологій та передових наукових методів, що сприятиме швидшому відновленню та прогресу України.

Крім того, українські університети сприяють зміцненню соціальної згуртованості в країні, виступаючи платформами для діалогу між різними суспільними групами, обговорення актуальних проблем та пошуку спільних рішень. Це робить їх важливими центрами громадянського суспільства, які формують нову модель соціальної взаємодії [5].

Війна стала каталізатором змін в освітній системі та університетських спільнотах України, продемонструвавши їхню здатність адаптуватися до кризових умов, стати рушійною силою змін та генератором наукових і соціальних інновацій. У цей непростий час університети не лише зберігають свою функцію освітніх та наукових центрів, але й активно формують нове бачення майбутнього України.

Університетські спільноти, що формуються в Україні під час війни, є символом надії та відкривають нові перспективи для студентів, науковців і всіх громадян. Вони є свідченням того, що навіть у найскладніших обставинах цінності освіти, науки та суспільного розвитку залишаються непохитними, готуючи країну до майбутнього відновлення та процвітання.

Список використаних джерел

1. Васиньова, Н. (2024). Заходи забезпечення і підтримки реалізації «третьої місії» університету в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство», 18, 153–161. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-153-161>
2. Кравченко, О. І. (2022). Управління розвитком взаємодії закладу вищої освіти з органами публічної влади. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, (1(349) Ч.1), 58–65.
3. Кравченко О. І., Васиньова Н. С., Хриков Є. М. Взаємодія закладів вищої освіти з територіальними громадами: кол. монографія. Полтава. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2023. 127 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9834>
4. Технологічні парки. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiynadiyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/tekhnologichni-parki> (дата звернення 14.04.2025)
5. Хриков, Є. М. (2021). Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, (1), 88–93.
6. Hodges Rita Axelroth, Dubb Steve. The Road Half Traveled: University Engagement at a Crossroads : Transformations in Higher Education. Michigan State University Press. 2012. 266 p.
7. Laing Stuart. Community engagement is what universities should be for. URL: [https:// www.timeshighereducation.com/blog/communityengagement-what-universities-should-be](https://www.timeshighereducation.com/blog/communityengagement-what-universities-should-be). (дата звернення 14.04.2025)

Солодовник Олена Вікторівна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОПП «Економіка та аналітика даних», спеціальність С1 «Економіка»
Харківського національного університету ім. В. Каразіна,
м. Харків, Україна

СПІВПРАЦЯ ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПРОТИДІІ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

Сучасні інформаційні війни стали невіддільною частиною гібридних загроз національній безпеці. Україна, яка вже понад десять років перебуває у стані інформаційної боротьби з Російською Федерацією, особливо з початком

повномасштабного вторгнення у 2022 році, змушена оперативно шукати ефективні механізми протидії дезінформації та фейковим повідомленням, що становлять небезпеку для стабільності суспільства, громадського порядку й державного управління. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є налагоджена співпраця між державними структурами та інститутами громадянського суспільства.

Метою цієї роботи є дослідження сучасного стану, форм та перспектив співпраці державних структур і громадських організацій у сфері боротьби з дезінформацією в Україні, аналіз уже реалізованих спільних проєктів, визначення проблем у взаємодії та окреслення напрямів удосконалення цієї діяльності.

Одним із найбільш помітних прикладів офіційної взаємодії між державними та громадськими структурами стало укладення Меморандуму про співпрацю між Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення та Центром протидії дезінформації [3]. Документ передбачає спільні дії у сфері виявлення та протидії дезінформації, розроблення методологій виявлення небезпечних інформаційних матеріалів, а також сприяння взаємодії держави та громадських ініціатив. Цей Меморандум став основою для поглиблення співпраці у сфері моніторингу медіа, аналізу інформаційного простору та оперативного реагування на загрози.

Крім того, в рамках цієї співпраці передбачено проведення спільних тренінгів, семінарів та інформаційних кампаній, покликаних підвищити рівень медіаграмотності громадян, а також розробку рекомендацій для медіа щодо протидії розповсюдженню фейкових повідомлень [5]. Це дозволяє залучати фахівців громадського сектору до консультацій на державному рівні, забезпечуючи врахування їхнього досвіду та експертизи.

Важливу роль у системі боротьби з дезінформацією відіграє також Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП). Від 2020 року відомство системно співпрацює з Національним демократичним інститутом (NDI), реалізуючи проєкти у сфері стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [2].

Серед основних напрямів цієї співпраці:

- проведення стратегічних сесій за участі урядових та громадських стейкхолдерів [7];
- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності державної інформаційної політики [1];
- консультації для представників медіа, громадських активістів та органів влади [7];
- спільна організація інформаційно-просвітницьких кампаній [7].

Взаємодія із міжнародними партнерами дозволяє залучити до української практики найкращі світові підходи у сфері інформаційної безпеки та медіаграмотності, а також адаптувати їх до умов гібридної війни, яку веде проти України агресор.

Окрему нішу у протидії фейкам займають незалежні фактчекінгові ініціативи, які функціонують переважно у форматі громадських організацій [6; 8; 9]. Найвідомішими серед них є:

- StopFake — проєкт, заснований у 2014 році як відповідь на хвилю російської пропаганди, наразі активно співпрацює з Центром протидії дезінформації, Національною радою з питань телебачення і радіомовлення та іншими державними структурами;
- VoxCheck — незалежна організація, що спеціалізується на перевірці публічних заяв політиків, а також на верифікації інформації у медіапросторі;
- Molfar — аналітична OSINT-компанія, яка займається глибоким аналізом інформаційних загроз, викриває дезінформаційні кампанії та проводить власні розслідування.

Ці організації беруть участь у спільних інформаційних проєктах, консультують державні органи та надають експертні висновки щодо поширення фейків у соціальних мережах і ЗМІ.

З початку повномасштабного вторгнення російських військ інформаційна боротьба набула особливого значення. Українська влада та громадські ініціативи провели низку масштабних інформаційно-просвітницьких кампаній [4]. Зокрема, Центр протидії дезінформації ініціював та реалізував десятки заходів, серед яких:

- семінари з медіаграмотності;
- онлайн-курси з основ критичного мислення та інформаційної гігієни;
- просвітницькі кампанії в соціальних мережах;
- інформаційні кампанії на телеканалах та радіостанціях.
- Особливе місце посідає співпраця з місцевими громадами, освітніми установами та молодіжними організаціями, які виступають партнерами у проведенні регіональних інформаційних заходів.

Попри позитивну динаміку співпраці, існує низка проблем, які стримують ефективність спільної роботи держави та громадського сектору у протидії дезінформації.

По-перше, відсутність єдиної централізованої платформи для координації дій між усіма суб'єктами боротьби з інформаційними загрозами ускладнює оперативний обмін інформацією та зменшує швидкість реагування на фейки.

По-друге, питання довіри між державними структурами та громадянським суспільством потребує додаткової уваги. Через недовіру деякі громадські

організації уникають безпосередньої співпраці з органами влади, що ускладнює консолідацію зусиль.

По-третє, відсутня стала система фінансування проєктів громадських організацій, які займаються фактчекінгом, розслідуваннями та інформаційними кампаніями. Більшість проєктів функціонують за кошти міжнародних грантів, що не гарантує їх довготривалої роботи.

Таким чином, співпраця державних структур і громадянського суспільства в Україні у сфері протидії дезінформації демонструє позитивні результати. Проте, для підвищення ефективності необхідно:

- створити єдину координаційну платформу;
- запровадити системне державне фінансування громадських проєктів у сфері інформаційної безпеки;
- організувати регулярні стратегічні сесії для обговорення спільних дій;
- формувати нові освітні програми з медіаграмотності для різних категорій населення.

Перспектива такої взаємодії – це консолідоване інформаційне поле, стійке до фейків та пропаганди, а також суспільство, яке вміє критично мислити та оперативно реагувати на інформаційні загрози.

Список використаних джерел

1. Міністерство культури та інформаційної політики України. Звіт про співпрацю з міжнародними партнерами у сфері стратегічних комунікацій. 2022. URL : <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
2. МКІП та NDI. Звіт про реалізацію спільних інформаційних кампаній. 2023. URL : <https://mkip.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
3. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. Меморандум про співпрацю з Центром протидії дезінформації. 2022. URL : <https://www.nrada.gov.ua/memorandum-pro-spivpratsyu-cpd/> (дата звернення: 13.04.2025).
4. Центр протидії дезінформації. Огляд основних інформаційних кампаній за 2023 рік. 2023. URL : <https://cpd.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
5. Центр протидії дезінформації при РНБО України. Річний звіт про діяльність Центру. 2023. URL : <https://cpd.gov.ua/reports/> (дата звернення: 13.04.2025).

6. Molfar. Аналітичні OSINT-дослідження та розслідування. 2024. URL : <https://molfar.global/> (дата звернення: 13.04.2025).
7. National Democratic Institute (NDI). Підтримка інформаційної стійкості в Україні. 2022. URL: <https://www.ndi.org/ukraine> (дата звернення: 13.04.2025).
8. StopFake. Аналітичні огляди та фактчекінг новин. 2024. URL : <https://www.stopfake.org/> (дата звернення: 13.04.2025).
9. VoxCheck. Проєкти фактчекінгу в Україні. 2024. URL : <https://voxukraine.org/voxcheck/> (дата звернення: 13.04.2025).

Наукове видання

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

***Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції
25 квітня 2025 рік***

(українською, англійською мовами)

*Контактна інформація організаційного комітету конференції:
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти,
кафедра публічної служби й управління навчальними закладами
офіційний сайт: <https://sites.google.com/site/kafedradsunsz>*

**Видавництво
Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(м. Полтава, Україна)
e-mail: luguniv.edu.ua**

Комп'ютерна верстка – Надія ВАСИНЬОВА

**Інститут публічного управління і післядипломної освіти
Кафедра публічної служби й управління навчальними закладами
м. Полтава, Україна
2025**

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025